
Quelles sont les influences subies par les recruteurs des cabinets de sélection et de recrutement externes qui impactent le processus de recrutement ?

Auteur : Thyssens, Lauranne

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/2575>

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.

NOM : THYSSENS

Prénom : LAURANNE

Matricule : 20151604

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire

Quelles sont les influences subies par les recruteurs des cabinets de sélection et de recrutement externes qui impactent le processus de recrutement ?

Promoteur : Frédéric Schoenaers

Lecteur : Antony Diovisalvi

Lecteur : Julie Colemans

Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à l'élaboration de ce mémoire.

Nous remercions tout d'abord M. Schoenaers pour sa disponibilité ainsi que ses nombreux conseils.

Nous aimerions également remercier vivement Mme Colemans et M. Diovisalvi pour leurs conseils et leurs recommandations.

Nous tenons ensuite à remercier Lorena Baisi, Clémence Bonjean et Kelly Dewez pour les nombreuses heures passées à la bibliothèque, consacrées à l'écriture de nos mémoires respectifs, ainsi que pour leur soutien tout au long de ce Master.

Finalement, nous remercions notre famille pour le soutien apporté durant nos études, ainsi que pour les nombreuses relectures effectuées dans le cadre de ce mémoire.

Sommaire

Introduction	1
1. Contextualisation	3
1.1 Définition du processus de sélection et de recrutement	3
1.2 Les acteurs du processus	3
1.2.1 Les intermédiaires du placement au sens large	4
1.2.2 Les agences privées du placement	4
1.2.3 Les consultants	5
1.2.4 Les clients	5
1.2.5 Les candidats	5
1.2.5.1 Les candidats à haut potentiel	5
1.3 Historique des intermédiaires du placement	6
1.4 Rôle d'un intermédiaire du placement	6
1.5 Public cible des intermédiaires du placement	7
1.6 Fonctionnement d'un intermédiaire du placement	7
1.6.1 Compréhension de la demande	7
1.6.2 Formatage de la demande	7
1.6.3 La recherche de candidats	8
1.6.4 L'évaluation	8
1.6.5 L'appariement entre candidat et employeur	9
1.7 Contrats	9
1.7.1 Tableau synthétique	12
1.8 Hypothèses	14
2. Méthodologie	15
2.1 Protocole de recherche	15
2.1.1 Démarche adoptée	15
2.1.2 Echantillon	16
2.1.2.1 Tableau récapitulatif de l'échantillon	17
2.1.3 Limites de la recherche	18

2.2	Grille d'analyse	18
2.2.1	L'analyse stratégique des organisations	18
2.2.2	L'individualisme méthodologique	20
3.	Restitution des données	22
3.1	Description du terrain	22
3.2	Description des missions des consultants	24
3.2.1	Recrutement.....	24
3.2.2	Business Development	27
3.2.2.1	Techniques d'approches commerciales.....	28
a.	Réseau	28
b.	Renommée.....	29
c.	Relance.....	29
d.	Prospection	29
3.2.2.2	Techniques de négociations	29
3.2.3	L'évaluation des consultants	31
3.3	Les paramètres contractuels	32
3.3.1	Intransigeance.....	32
3.3.2	Flexibilité	33
3.3.3	L'exclusivité.....	33
3.3.4	Le Retainer Fee.....	38
3.3.5	Le No Cure No Pay.....	39
3.3.6	Le coefficient.....	40
3.3.7	Les garanties	41
3.3.8	Les contrats globaux	42
3.4	Le comportement du client	42
3.5	Le discours du management.....	45
3.5.1	Description de fonction	45
3.5.1.1	Directeur.....	45
3.5.1.2	Business Unit Manager	45

3.5.1.3	National Business Developer.....	46
3.5.2	Approche commerciale et relation client.....	47
3.5.3	Les paramètres contractuels	47
3.5.3.1	L'exclusivité.....	48
3.5.3.2	Le No Cure No Pay.....	49
3.5.3.3	Le Retainer Fee.....	49
3.5.3.4	Les garanties	50
3.5.3.5	Le coefficient.....	51
3.5.3.6	Les contrats globaux	51
3.5.4	Le contrôle et la motivation des consultants	52
3.6	Les influences.....	54
4.	Discussion/analyse des résultats	56
4.1	Le partenariat sous forme de No Cure No Pay.....	56
4.2	Le partenariat sous forme de Retainer Fee.....	57
4.3	Le partenariat sous forme d'exclusivité.....	58
4.4	Développement de nouvelles hypothèses	58
4.4.1	Les garanties d'indemnisation et de remplacement	59
4.4.2	Le coefficient.....	59
4.4.3	Les contrats globaux	59
4.4.4	Le comportement du client.....	60
4.5	Explication selon la littérature.....	61
	Conclusion.....	64
	Bibliographie.....	66
	Annexes.....	69
1.	Guides d'entretien	69
1.1	Les consultants	69
1.2	Le management	69
2.	Lexique.....	70
3.	Liste des abréviations	71

Introduction

Le recrutement a pour objectif final d'intégrer un « talent » dans l'entreprise, qui a, au préalable, défini ses besoins. Pour ce faire, les entreprises externalisent leur recrutement et font de plus en plus appel à des cabinets de recrutement externes, spécialisés dans un ou plusieurs domaines particuliers, afin de trouver la « perle rare ». Comme le montre les chiffres avancés par Federgon, le nombre de candidats placés est passé de quatre mille six-cent-soixante-sept en 2010, à onze mille candidats placés en 2015. Le chiffre d'affaire total des agences de placement privées a également crû, passant de cent-vingt-quatre millions d'euros à cent-soixante et un millions d'euros de 2010 à 2015.

L'externalisation du recrutement permet à la société de se décharger de tâches chronophages et coûteuses, telles que le *sourcing*¹ ou encore la planification d'entretiens. (Guénot, 2017) La finalité de cette externalisation est l'atteinte d'une compétitivité et d'un gain de temps considérable pour l'entreprise. En effet, les cabinets externes offrent la possibilité aux entreprises de prospecter le marché des demandeurs d'emploi de manière plus large, mais aussi d'aller débaucher des travailleurs déjà en place dans une entreprise. De plus, ils offrent aussi une expertise particulière en termes de candidats. De fait, ils effectuent une pré-sélection et ne conservent que ceux dont ils estiment qu'ils possèdent les meilleures compétences et le meilleur potentiel d'emploi. En bref, ce sont des partenaires privilégiés, tant pour les entreprises que les candidats, de par leur fonction. (APEC, 2007).

De nombreuses études se sont effectuées autour des critères de sélections employés par les recruteurs, ainsi que sur leur jugement. D'autres explorent également « la façon dont employeurs et candidats entrent en relation sur le marché du travail et évaluent leurs offres respectives » (Marchal et Rieucou, 2010, 4^{ème} de couverture). Toutefois, notre recherche se veut innovante en ce qui concerne la ou les influences subies par les recruteurs des cabinets externes, se répercutant ainsi sur la manière dont ils effectueront le processus de recrutement et de sélection.

Cela découle d'une observation effectuée à la suite d'un stage d'une durée de trois mois au sein d'un cabinet de sélection et de recrutement externe. Nous avons réalisé que, même si une attention particulière était portée à chaque candidat, il n'en était pas de même concernant les demandes reçues. En effet, les consultants n'agissaient et ne réagissaient pas de manière égale face à chaque demande. Nous avons donc voulu explorer les mécanismes qui sous-tendent ces différences de comportement. Le premier facteur d'influence découvert est relatif au contrat de collaboration entre l'entreprise, désireuse de recruter un ou plusieurs nouveaux collaborateurs, et le cabinet de sélection et de recrutement.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à contextualiser notre recherche, grâce à la littérature scientifique. Pour ce faire, nous définirons ce qu'est précisément un processus de sélection et de

¹ Activité de recherche et d'identification de candidats

recrutement. Ensuite, nous identifierons chaque acteur, ainsi que le fonctionnement d'un bureau de sélection et de recrutement externe. Puis, nous expliciterons les différents contrats de collaboration entre l'entreprise et le cabinet. Nous terminerons ce premier chapitre en mettant à jour les premières hypothèses de notre travail.

Dans un second chapitre, nous développerons la méthodologie choisie pour créer cette recherche. Nous expliquerons quelle démarche nous avons adoptée et comment nous avons constitué notre échantillon, ainsi que les limites de ce travail. Ensuite, nous mettrons sur pied une grille d'analyse, composée de deux théories relevant de la Sociologie de l'Action Organisée, afin de pouvoir interpréter les données récoltées sur le terrain de recherche.

Dans un troisième temps, nous rendrons compte des données récoltées sur le terrain, qui constituent le cœur de notre travail. Nous restituerons donc les dires de nos informateurs sur base des hypothèses, ces dernières constituant notre guide d'entretien.

Enfin, nous ferons dialoguer les données récoltées et les théories de la Sociologie de l'Action Organisée dans le but de comprendre la réalité du terrain. Cela nous permettra d'affirmer, d'infirmier ou de nuancer nos hypothèses.

Finalement, nous conclurons ce travail en essayant de mener une réflexion quant à notre objet d'étude.

1. Contextualisation

Dans ce premier chapitre, sur base de la littérature scientifique, nous contextualiserons notre recherche. Pour ce faire, nous définirons un processus de sélection et de recrutement, ainsi que les différents acteurs qui y prennent place. Ensuite, nous ciblerons particulièrement les intermédiaires du placement car ils sont le cœur de notre recherche. Nous produirons un bref historique, expliciterons leur rôle ainsi que leur public cible. Nous nous attarderons également sur la façon dont ces intermédiaires du placement fonctionnent et sur les processus qui ont lieu en leur sein. Nous expliquerons aussi les différents types de contrats de collaboration existants entre une entreprise et un cabinet de sélection et de recrutement. Nous terminerons ce chapitre par les quelques hypothèses qui étayent le début de notre recherche.

1.1 Définition du processus de sélection et de recrutement

D'après François Pichault (2015), le processus de sélection et de recrutement est ce qu'une entreprise met en place lorsqu'elle a besoin d'engager un ou plusieurs nouveaux collaborateurs. Ce processus s'effectue en quatre étapes. La première étape est celle de la perception et de l'analyse du besoin. La seconde consiste en l'appel à candidature. Cela peut être exécuté soit en interne, soit en externe (Pichault, 2015). Cette étape peut se faire via deux canaux, formels ou informels. Les canaux formels exécutent « une recherche d'information plus extensive » (annonces, agences publiques ou privées, etc.) que les canaux informels qui relèvent des réseaux de relations, de réembauches, etc. (Bessy et De Larquier, 2009). La troisième étape du processus concerne la réception des candidatures ainsi que le tri qu'il faut opérer afin de ne retenir que les candidatures les plus pertinentes. Enfin, la dernière étape du recrutement est un examen. C'est à ce moment que peut démarrer la sélection des candidats. Cette dernière peut s'effectuer par divers moyens, tels que des interviews, des tests de compétences ou de personnalité, des *assessment centers*² ou encore des recommandations des précédents employeurs. Le but de ce processus est d'arriver à choisir le ou les candidats qui soient les plus pertinents et les plus adéquats possibles, par rapport au besoin et aux critères définis au préalable par l'entreprise (Pichault, 2015)

1.2 Les acteurs du processus

Dans un processus de sélection et de recrutement, de nombreux acteurs interviennent. Il nous semble donc important de situer chacun d'eux afin de comprendre le rôle et la fonction qu'ils exercent. Ces acteurs sont les intermédiaires du placement, publics ou privés, les travailleurs de ces intermédiaires, appelés consultants, les clients, et enfin, les candidats.

² Mise en situation professionnelle qui permet au recruteur d'évaluer et d'observer le comportement du candidat dans des conditions semblables à la réalité. Le candidat peut donc y démontrer ses capacités et ses compétences (Condomines et al., 2015)

1.2.1 Les intermédiaires du placement au sens large

Les intermédiaires du placement sont un ensemble d'organisations extérieures à l'entreprise, dont la fonction attendue est celle d'une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en pré-sélectionnant ou non, des candidats. Cela peut s'accompagner d'autres activités comme la formation, l'aide aux demandeurs d'emploi ou encore, le conseil en organisation. Ils forment le canal formel du recrutement. De plus, ils construisent les marchés du travail de par la nature de leurs activités et de par la nature de leurs relations avec les candidats et les entreprises. (Bessy et De Larquier, 2009 et Bessy et De Larquier, 2010)

1.2.2 Les agences privées du placement

Selon l'article 1 de la Convention n°181 de l'Organisation Internationale du Travail, « l'expression *agence d'emploi privée* désigne toute personne physique ou morale, indépendante des autorités publiques, qui fournit un ou plusieurs des services suivants se rapportant au marché du travail [...] » (Organisation Internationale du Travail, 1997). Cette définition fait référence à trois services dont doivent faire preuve les agences privées du placement. Le premier vise au rapprochement entre offres et demandes d'emploi, sans que l'agence privée soit partie aux relations de travail qui peuvent en découler. Le second renvoie à employer des travailleurs, qui seront à disposition d'une entreprise utilisatrice fixant leurs tâches et supervisant leur exécution. Ce second service est couramment appelé intérim. Le troisième concerne d'autres services, n'ayant pas trait à la recherche d'emploi et ne visant pas au rapprochement entre offres et demandes. (Organisation Internationale du Travail, 1997)

Les agences de placement peuvent proposer plusieurs solutions d'emploi : l'intérim ; la recherche d'emploi pour le travailleur ; le recrutement et la sélection pour un employeur ; l'insertion, c'est-à-dire aider le travailleur à chercher lui-même un emploi ; l'outplacement, qui signifie donner des outils au travailleur licencié pour lui permettre de trouver un nouvel emploi ; et enfin, le placement de sportifs professionnels et des artistes de spectacles. (Service Public de Wallonie)

En Wallonie, les agences de placement doivent s'enregistrer auprès de la Fédération des prestataires de services RH³, Federgon, d'après l'article 1, alinéas 7 et 9 du décret du 3 avril 2009 relatifs à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement. (Gouvernement Wallon, 2009) Concernant la région bruxelloise, là encore, les agences d'emploi privées doivent s'inscrire auprès de l'Administration, c'est-à-dire auprès de la Région Bruxelles-Capitale, selon l'article 23 de l'Arrêté du Gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale portant sur la gestion mixte du marché de l'emploi, datant du 12 juillet 2012. En Flandre, le Décret relatif aux agences privées date du 10 décembre 2010. Toutefois, il n'est pas fait mention d'une quelconque agrégation des agences. Il est simplement dit

³ Abréviation de Ressources Humaines

qu'elles doivent, tout comme dans les deux autres régions, respecter le code de déontologie mis en place par les autorités.

1.2.3 Les consultants

Federgon définit les consultants, ou collaborateurs, comme les employés des cabinets de recrutement et de sélection externes. Leur mission est d'aider les clients des bureaux, en mettant à profit leurs connaissances, à effectuer les premières étapes du processus de recrutement et de sélection. (Federgon, 2013)

1.2.4 Les clients

Les clients sont les personnes, physiques ou morales, ou l'organisme qui confie à un cabinet de recrutement et de sélection une mission, et qui donc, financent ce dernier. (Federgon, 2013) Les entreprises qui travaillent avec des agences de placement sont de trois types. Premièrement, elles peuvent disposer d'un volume de recrutement très important. Deuxièmement, elles peuvent recourir à ce type de service car elles ne possèdent pas leur propre cellule de recrutement, voire même leur propre service RH. Troisièmement, elles peuvent être à la recherche d'un profil très précis, il est alors plus aisé de faire appel à des agences qui ont une connaissance plus poussée du marché de l'emploi et qui peuvent directement débaucher une personne. (APEC, 2007)

1.2.5 Les candidats

Les candidats sont décrits comme les personnes physiques disposées à conclure un contrat de travail avec un cabinet de recrutement, et par conséquent, susceptibles d'en conclure un avec un client. Ces personnes peuvent être testées ou évaluées lors de la procédure de recrutement et sélection à laquelle elles prennent part. (Federgon, 2013)

1.2.5.1 Les candidats à haut potentiel

Le terrain de recherche qui nous occupe se concentre sur le recrutement de candidats dits à haut potentiel, à ne pas confondre avec les talents ou les hauts performants du vocabulaire des ressources humaines. Qualifier une personne de haut potentiel signifie donc lui attribuer des « qualités supérieures, rares et remarquables » (Bentein et al., 2012). Ces qualités lui permettront de contribuer au succès de l'organisation à laquelle il appartiendra, en occupant des postes clés. Il a donc une capacité particulière à développer certaines compétences. Toutefois, il n'y a pas encore de consensus autour de cette notion et elle est laissée à l'appréciation de chacun. L'accent est donc bien mis sur les compétences, et sur la capacité qu'a la personne à développer de nouvelles au cours de sa vie. (Bentein et al., 2012)

1.3 Historique des intermédiaires du placement

C'est en 1628 que le premier bureau de placement a été créé par Théophraste Renaudot, qui met en place un bureau d'adresses et de rencontres, ainsi que *La Gazette* où sont publiées des petites annonces. (Marchal et Bureau, 2009) Mais c'est à la fin des années 1960, à cause de la forte augmentation du chômage, que sont créées les premières agences publiques de placement. Leur but initial était le placement des chômeurs. Au fil du temps, les agences de placement privées se sont développées, menant à une segmentation du « marché du placement ». Les agences publiques s'occupaient des personnes peu qualifiées, alors que les agences privées se chargeaient des personnes qualifiées, ainsi que de débaucher les salariés en poste. (Larquier, 2000, cité par Bessy et De Larquier, 2009) Mais c'est en 1990 que l'intervention des organismes de placement prend de l'ampleur. (Marchal et Rieucou, 2010)

La raison d'être de ces intermédiaires du placement tient au fait que le marché du travail requiert une recherche coûteuse d'informations, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. (Bessy et De Larquier, 2009) Autor estime que « la raison d'être des agences de placement est une réponse à des défaillances de marché » (Autor, 2008, cité par Bessy et De Larquier, 2009). D'après lui, personne ne souhaite ou n'est capable de supporter les coûts d'une information parfaite sur le marché. Cette imperfection mène à des problèmes de sélection adverse ainsi qu'à des recherches de longues durées. La sélection adverse est le fait que, dû à une information insuffisante sur leur activité, les bons candidats ne postulent pas aux emplois à pourvoir (Bessy et De Larquier, 2010). C'est là qu'apparaissent les deux motivations des intermédiaires du placement. La première serait l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, donc l'atteinte d'un *optimum* social (Bessy et De Larquier, 2010), la seconde, l'exécution d'une activité lucrative. L'intermédiaire du placement développe, selon les modélisations économiques, deux comportements exploitant les défaillances du marché. « Soit [il] est plus efficace en termes de recherche sur le marché et permet d'accélérer le taux de rencontre et d'appariement (Rubinstein et Wolinski, 1987, cités par Bessy et De Larquier, 2009) ; soit il a acquis une expertise dans l'évaluation des qualités et permet une bonne sélection des agents avant l'appariement » (Biglaiser, 1993, cité par Bessy et De Larquier, 2009). Mais nous pouvons simplement affirmer que l'intermédiaire du placement est seulement un endroit visible où les agents viennent chercher des informations et où ils se rencontrent. (Kahn et Low, 1990 ; Yavas, 1994, cités par Bessy et De Larquier, 2009)

1.4 Rôle d'un intermédiaire du placement

Le rôle de l'intermédiaire du placement est double. Premièrement, il se doit d'aider l'entreprise cliente à construire sa demande et deuxièmement, il doit objectiver l'évaluation du candidat. (Gautié et al, 2005, cité par Bessy et De Larquier, 2010) C'est donc là une opération de réduction de l'incertitude. (Bessy et De Larquier, 2010) L'intermédiaire du placement doit donc faciliter les rencontres entre les employeurs et les chercheurs d'emploi (Faure-Guichard, 2000) et fournir leur propre expertise de la qualité (Bessy et De Larquier, 2009). L'appariement entre les salariés et les entreprises est appelé *matching*. (Gautié et

al., 2005) Pour faire en sorte que ce *matching* ait lieu, les cabinets doivent lancer des recherches de candidats. Nous analyserons cependant leur fonctionnement ultérieurement.

1.5 Public cible des intermédiaires du placement

Les agences publiques n'ont pas un objectif lucratif, contrairement aux agences privées du placement. Leur mission est l'accompagnement des chômeurs, principalement ceux de longue durée, et non pas la réalisation de profits. Selon Rees, la force d'un tel intermédiaire est donc « sa capacité à évaluer les candidats en fonction des attentes d'un petit nombre d'employeurs avec lesquels il entretient des liens durables » (Bessy et De Larquier, 2010).

Les agences privées, et plus particulièrement les cabinets de recrutement, se positionnent sur le marché qualifié du placement, que ce soient des profils d'ouvriers ou d'employés. Ils seront également sollicités s'il s'agit d'un contrat en CDI et temps complet et si le salaire est élevé (Bessy et De Larquier, 2010).

1.6 Fonctionnement d'un intermédiaire du placement

Dans cette section, nous expliquerons les étapes mises en place par les consultants des cabinets de sélection et de recrutement. Il en existe cinq, selon la littérature. Elles se déroulent comme suit : la compréhension et le formatage de la demande, la recherche de candidats, leur évaluation et enfin, l'appariement entre le candidat et un futur potentiel employeur. Ces étapes se déploient en cascade, la seconde ne pouvant se faire sans l'exécution de la première, et ainsi de suite.

1.6.1 Compréhension de la demande

D'après Gautié, Godechot et Sorignet (2005), le consultant en charge de la mission de recrutement doit bien comprendre la demande qui lui est faite. Il faut situer son sujet. Le consultant doit ainsi effectuer un diagnostic des besoins de l'entreprise. (APEC, 2007) Du côté du client, plusieurs interlocuteurs peuvent prendre part au processus de recrutement. Ces diverses personnes peuvent dès lors, ne pas avoir la même conception du poste à pourvoir et du profil recherché. Le consultant rédige un compte-rendu à propos de sa propre compréhension du poste, définissant ainsi les relations entre lui et le client. (Gautié et al., 2005) En bref, le consultant doit identifier clairement ce qui est demandé, c'est-à-dire les missions et le profil correspondant, ainsi que le contexte de l'entreprise, comprenant largement ses valeurs et la personnalité des dirigeants. (Ecran, 2006)

1.6.2 Formatage de la demande

Lorsque le consultant a compris la demande, il doit la formater. C'est-à-dire qu'il doit la transformer en une demande de « marché », à laquelle il est censé savoir répondre. La difficulté principale de cette étape est due au fait que les clients ont parfois des critères difficiles, voire impossibles à satisfaire. (Gautié et al., 2005)

1.6.3 La recherche de candidats

Selon Gautié, Godechot et Sorignet (2005), il y a deux méthodes de recherche utilisées pour la recherche de candidats. La première, généralement utilisée par les chasseurs de tête, est la méthode directe. Cela consiste à transformer des salariés, qui ne sont pas en recherche d'emploi, en candidats. Pour ce faire, le consultant peut mobiliser des liens sociaux, la presse, les annuaires des écoles, ou encore des revues spécialisées dans le domaine de la mission. La seconde méthode est dite indirecte et consiste alors en la sélection de candidats qui sont déjà à la recherche d'un emploi. D'après Bessy et De Larquier (2010), il y aurait également deux moyens pour mener une recherche de candidats. La première recherche est dite extensive, et ne consiste qu'en la simple diffusion de l'offre d'emploi. La seconde est qualifiée d'intensive, et propose la présélection des candidats.

Pour atteindre son objectif, qui est d'être en contact avec des candidats correspondant au profil recherché, le consultant dispose donc de plusieurs moyens et techniques. Il peut ainsi rédiger et diffuser des offres d'emploi sur divers sites Internet. Ces derniers peuvent être généralistes, de niche, voire même régionaux. L'annonce peut également être diffusée via des modes de diffusion plus traditionnels, telle que la presse, ou encore auprès des associations d'anciens élèves des écoles. Le consultant peut également interroger la base de données propre à son lieu de travail. (APEC 2007)

1.6.4 L'évaluation

Une fois les candidats repérés, le consultant doit s'assurer qu'ils rentrent bien dans le cadre de sa mission. Premièrement, il doit vérifier que le candidat répond aux variables objectives comme la formation, l'âge ou encore l'expérience. (Gautié et al., 2005) Toutefois, il nous apparaît important de nuancer ce texte car il retient, dans les critères de sélection, des critères qui sont discriminants dans la loi belge. Ainsi, l'âge en fait partie, tout comme la nationalité, la couleur de peau, le sexe ou encore les convictions politiques, philosophiques, religieuses, etc. (Loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, 10 mai 2007) Cette étape se passe généralement au téléphone. Si ces conditions sont effectivement remplies, le candidat est alors invité à passer un entretien avec le consultant. Ce dernier évaluera les qualités du candidat et il pourra éventuellement présenter le poste. Le consultant apprécie l'individualité. En effet, « les consultants soulignent que la quintessence de leur travail consiste justement à aller au-delà de la simple mobilisation de critères objectifs définis *a priori* (comme l'âge, le sexe ou le diplôme) pour apprécier une personne dans son individualité et son adéquation à un poste saisi lui aussi dans son unicité » (Gautié et al., 2005 : 391). L'évaluation apparaît comme un processus d'objectivation, la compétence serait indépendante de l'évaluateur. Or, « la qualité d'un candidat ne relève pas d'une grandeur physique mesurable, qu'il serait possible d'apprécier *a priori* » (Pralong et Peretti-Ndiaye, 2015 : 56-57). Il existe un décalage entre l'ancien emploi que le candidat a occupé et celui pour lequel il postule. Ce décalage implique pour le recruteur qu'il ne pourra pas disposer

d'informations suffisamment fiables sur le comportement du candidat dans la situation réelle. Les informations que le recruteur récolte (par les entretiens, les tests, etc.) ne sont donc que partielles. L'évaluation se résume ainsi à l'expertise d'un jugement et non de caractéristiques préexistantes. L'objectivation est substituée par un jugement basé sur des conventions, qui donnent du sens aux informations récoltées sur un candidat et qui permettent de légitimer les décisions. Le jugement est donc une construction qui se doit d'être justifiée auprès du client. (Pralong et Peretti-Ndiaye, 2015)

1.6.5 L'appariement entre candidat et employeur

L'appariement entre les candidats et les entreprises clientes de l'intermédiaire du placement, ou dans le jargon, *matching*, est la mission principale des intermédiaires. Deux façons de faire ont été identifiées par Marchal et Bureau (2009). Soit le consultant met l'accent sur des candidats pour lesquels les compétences ont déjà été établies grâce à divers tests ou référentiels, soit le consultant met en avant un rôle « d'alchimiste » faiseur de relations entre candidat et employeur, en accentuant les caractéristiques plus singulières de chacun de ses partenaires. Toutefois, Gautié et al. (2005) ont identifié une stratégie commerciale déployée par les consultants lorsqu'ils veulent mettre un candidat en avant et ainsi participer, voire orienter le choix du client, afin d'augmenter les chances de succès de la mission. Ces auteurs ont défini deux « types » de candidats. Les candidats dits « typiques » sont ceux qui ont déjà occupé un même poste, en termes de fonction et de secteur, que celui pour lequel ils postulent. Au contraire, les candidats dits « atypiques » n'ont jamais occupé un poste similaire, que ce soit la fonction proprement dite ou à propos du secteur d'activité. Ainsi, le recruteur introduit dans son panel de candidats quelques personnalités atypiques, faisant de cette manière miroiter l'employeur en lui affirmant que ce sont des « perles rares ». En effet, si l'employeur est devant de nombreux candidats similaires, il va retarder sa décision finale pour attendre le candidat exceptionnel qui sortira du lot.

1.7 Contrats

Lors de collaborations entre un cabinet de recrutement et sélection et une entreprise, il y a établissement d'une offre de collaboration. Si cette dernière est acceptée par les deux parties, cela se transforme en contrat. Ceux-ci peuvent être modelés de différentes manières. Il existe en effet, plusieurs formes de partenariats.

Le premier partenariat identifié correspond à la formule du *No Cure No Pay*. Cela signifie que le bureau de recrutement n'est pas le partenaire exclusif du client pour la fonction recherchée. Cela implique qu'il n'y a aucune obligation financière tant que le candidat n'a pas été engagé. Des frais de démarrage ne doivent également pas être versés par le client. Cela s'apparente donc à ce qui est appelé *success* ou *contingent fee* par l'European Confederation SA (2015).

La deuxième formule développée par cette Confédération Européenne SA (2015) est celle de l'exclusivité. Cela veut dire que le cabinet est le seul partenaire de la société pour une durée déterminée à l'avance entre les deux parties.

À ces deux formules il est possible d'ajouter un coût de démarrage, appelé *Retainer Fee*. Celui-ci est un acompte demandé au client, couvrant les frais de démarrage du processus de recrutement. Il sera déduit de la somme totale, mais si la collaboration échoue, il ne sera pas remboursé par le cabinet (European Confederation SA (2015)).

Suite à ces divers partenariats, l'European Confederation SA (2015) affirme qu'il en découle diverses méthodes de recrutement.

Analysons dans un premier temps les effets du *Success Fee* ou du *No Cure No Pay*. Dans ce cas, le consultant est en concurrence avec de nombreux autres cabinets de recrutement. Il entre alors dans une logique de vitesse. Il cherche parmi les candidats les plus visibles du marché et les sélectionne uniquement en fonction de leurs expertises et compétences. L'engagement du consultant est assez minime. La coopération avec le client est dans un premier temps, unidirectionnelle car le consultant envoie des *Curriculum Vitae* (CV) sans avoir de retours récurrents. De son côté, le client contribue peu au processus de recrutement. En effet, il ne payera que le consultant qui a présenté le candidat qu'il décide d'engager. Son engagement est également assez faible au début mais s'intensifie lors de la sélection des candidats. Il lui faut faire un tri parmi les nombreux CV reçus. Le prix facturé est faible à cause de la concurrence. Le cabinet de recrutement ne sera payé que si un des candidats qu'il a présenté est engagé. Ce type de partenariat est régulièrement utilisé pour les sociétés voulant s'occuper de la sélection. Il convient à des populations de candidats assez communes sur le marché de l'emploi. (European Confederation SA, 2015).

Les effets du *Retainer Fee* sur le processus de recrutement sont différents. Du côté du consultant, ce dernier établit un plan de recrutement, où les critères de sélection sont définis de concert avec le client. De fait, la recherche n'est officiellement lancée que lorsque les objectifs et les spécificités du poste à pourvoir sont identifiés. Le consultant peut procurer des conseils au client s'il le souhaite, il investit et implémente également les ressources nécessaires. Les candidats sont sélectionnés, non plus en masse, mais en fonction de leurs compétences. Seuls les meilleurs candidats sont choisis dans le but d'éviter une perte de temps. Avec ce partenariat, le recruteur n'abandonne pas la recherche tant qu'il n'a pas atteint les résultats escomptés. La communication avec le client est plus régulière. En effet, ce dernier demande de nombreux rapports quant à l'avancement de la recherche. Le consultant est davantage transparent quant aux succès et obstacles rencontrés. Il forme également une relation de partenariat avec le client, lui permettant ainsi d'effectuer des ajustements lors de la recherche pour l'atteinte des résultats. Le consultant se concentre sur les candidats de qualité. La nature de la relation entre consultant et client est donc celle d'un partenariat, basée sur l'écoute, la compréhension et la confiance. Le client est

également transparent dans sa communication et fournit toutes les informations nécessaires pour le bon déroulement de la mission de recrutement. Grâce au feedback du consultant sur les succès et obstacles rencontrés, l'employeur peut en analyser les causes du succès ou des difficultés rencontrées. Son engagement dans le processus est très fort au début car il doit expliquer son besoin et valider les propositions du consultant. Ensuite, il s'atténue durant la phase de présentation des candidats car il ne rencontre que ceux dont les profils correspondent le plus à son besoin. Le *Retainer Fee* semble mieux adapté pour les recherches qui concernent des profils assez rares et lorsque le niveau de position du poste nécessite de limiter les risques en évaluant de manière approfondie le besoin. Enfin, ce système préconise une facturation par pallier, en fonction de l'avancement de la recherche. Le montant facturé est défini par le salaire du poste à pourvoir (European Confederation SA, 2015).

1.7.1 Tableau synthétique

Partenariat/méthode de recrutement	No Cure No Pay	Retainer Fee
Démarche du consultant	<p>Ecoute les demandes du client.</p> <p>Recherche les candidats les plus visibles sur le marché.</p> <p>Sélectionne selon l'expertise</p> <p>Possibilité de pression sur le candidat pour une prise de décision plus rapide</p>	<p>Etablit un plan de recrutement.</p> <p>Définit les critères de sélection en communiquant avec le client.</p> <p>Sélectionne uniquement les meilleurs candidats</p> <p>Est un support pour les candidats</p>
Pour arriver aux résultats	<p>Pas d'engagement</p> <p>→ Raisonement en termes de vitesse</p>	<p>Identifie les spécificités du poste pour lancer la recherche</p> <p>Délivre des services de conseil</p> <p>Investit et implémente les ressources appropriées.</p> <p>Persévère jusqu'au résultat → ajustements</p> <p>Emet des rapports réguliers</p> <p>Est transparent à propos des succès et des obstacles rencontrés.</p> <p>Cible la qualité</p> <p>Fournit une garantie de remplacement</p> <p>Relation de partenariat</p> <p>→ Raisonement en termes de persistance et/ou exhaustivité</p>
Nature de la coopération	Unidirectionnelle	Interactionnelle

Contribution du client au processus	Pas de risque financier Paye si et seulement si le candidat est engagé	Démontre de la transparence et fournit toutes les informations nécessaires. Finance l'implémentation des ressources Analyse les causes du succès ou des difficultés de la recherche Valide les propositions d'ajustement Valide les profils
Engagement du client	Progressif	Dégressif
Type de recherche adapté	Profils abondants, population cible visible Utilisé pour le sourcing	Profils rares, population cible étroite Volonté de limiter les risques
Facturation	En fonction du succès	En fonction de la progression de la mission Montant relié à la position

1.8 Hypothèses

Grâce à ce cadrage théorique et à diverses observations sur le terrain, nous avons pu développer des hypothèses quant à notre problématique.

Dans un premier temps, il nous est apparu que la formule du *No Cure No Pay* impliquerait un raisonnement en termes de vitesse de la part des consultants. Ainsi, ceux-ci privilégieraient le nombre de candidats envoyés au client, plutôt que la qualité, dans le but d'avoir plus de chances d'obtenir le contrat et ainsi atteindre les objectifs financiers qui leur sont imputés.

Ensuite, la logique de l'exclusivité produirait de la pression sur le consultant en charge du recrutement car il doit absolument fournir une solution, atteindre le résultat, qui est l'engagement du candidat idéal pour le poste à pourvoir. Pour atteindre ce but, le consultant va entrer dans une logique de compréhension de la demande beaucoup plus importante que lorsque nous nous trouvons dans une logique de *No Cure No Pay* et ciblerait des candidats dont il est certain qu'ils ont les compétences adéquates pour occuper le poste à pourvoir.

Enfin, notre troisième hypothèse se rapproche de la précédente. Le *Retainer Fee* impliquerait aussi une pression sur le consultant, car c'est une somme payée à l'avance et non remboursable au client. Le consultant entrerait donc dans une logique compréhensive de la demande et dans une logique de service plus qualitative que quantitative en termes de candidats.

Nous pouvons donc résumer ces hypothèses en disant que les solutions contractuelles, proposées par un cabinet de recrutement à son client, influencent la manière dont les consultants effectueront le processus de recrutement.

2. Méthodologie

Dans cette deuxième partie, nous aborderons l'aspect méthodologique, afin de premièrement, comprendre comment ce mémoire a été construit, grâce à la description du protocole de recherche, et deuxièmement, d'établir une grille d'analyse qui nous servira à l'interprétation des données.

2.1 Protocole de recherche

Dans cette section, nous nous attacherons à décrire la manière dont nous avons mené notre étude. Premièrement, nous expliquerons la démarche que nous avons adoptée et qui a orienté la façon dont nous avons mené notre recherche. Ensuite, nous décrirons la manière dont nous avons constitué notre échantillon. Enfin, nous exposerons les limites qui sont inhérentes à notre travail.

2.1.1 Démarche adoptée

Dans le but de mener à bien ce mémoire, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative. Cette démarche nous est apparue adaptée car elle permet l'interaction avec les acteurs du terrain. Christophe Lejeune (2014) définit la méthode qualitative comme une méthode excluant la quantification pour produire des résultats. Cette démarche nous offre donc la possibilité de comprendre et d'interpréter les pratiques et expériences des acteurs. (Paillé, Mucchielli, 2013)

Dans le cadre de cette démarche qualitative, nous avons choisi de nous orienter vers la méthode de l'entretien compréhensif, théorisée par Jean-Claude Kaufmann. Notre recherche a donc pris la forme d'une démarche à tendance majoritairement inductive. En effet « le terrain [...] est] le point de départ de [la] problématisation » (Kaufmann, 2011 : 22). Notre problématique émerge effectivement d'observations opérées sur le terrain, grâce à la réalisation d'un stage universitaire de trois mois. Les observations nous ont permis d'établir un objet de recherche et la littérature nous a aidée à élaborer une série d'hypothèses. La littérature nous a également servi pour cadrer et circonscrire notre objet d'étude. Cette revue de littérature nous a permis d'établir un cadre théorique préalable à la rencontre des acteurs du terrain, ou nos informateurs, qui constitueront notre échantillon. (Kaufmann, 2011) Nous sommes ensuite allée à la rencontre de ces informateurs et nous avons mené des entretiens semi-directifs. Nous avons rédigé deux guides d'entretien en fonction des informateurs (voir annexe n°1). Le but est de laisser parler l'interlocuteur sur un sujet, tout en le recadrant s'il s'en détourne. (Van Campenhoudt et Quivy, 2011)

2.1.2 Echantillon

Pour tenter de répondre à notre question de recherche, et donc d'affirmer, d'infirmer ou de nuancer nos hypothèses, nous avons mené seize entretiens semi-directifs auprès d'informateurs.

Pour constituer notre échantillon, nous avons choisi divers profils professionnels, pour que ce dernier soit le plus représentatif possible. Au sein des consultants, il existe deux fonctions, celle de Recruitment Consultant et celle de Business Consultant. Ces deux divisions sont hiérarchisées en trois niveaux, dépendant de l'expérience, le niveau junior, le niveau *advanced* et enfin, le niveau senior. Comme leurs noms le suggèrent, ces fonctions ont des orientations différentes. Les Recruitment Consultants sont exclusivement dédiés aux candidats, c'est-à-dire à leur recherche et à leur gestion, tandis que les Business Consultants sont principalement orientés vers la clientèle. Ils doivent de ce fait, gérer les clients ainsi que développer le marché. Toutefois, ils peuvent conserver dans leurs attributions la tâche de recrutement, tout comme les Recruitment Consultants Senior peuvent être en contact avec les clients. Les frontières sont perméables entre les deux fonctions.

Une fois notre problématique et nos hypothèses cadrées, nous nous sommes rendue dans l'*open-space* du bureau de recrutement. Nous avons présenté le thème de notre recherche à chacun et leur avons demandé s'ils étaient disponibles pour répondre à nos questions. Chacun a répondu à notre demande positivement. Nous avons donc interrogé quatorze consultants ayant au minimum dix mois d'expérience dans la fonction. Nous avons jugé qu'une expérience moindre n'amènerait pas suffisamment d'informations car la formation est assez longue. En outre, certaines collaborations étant plus rares que d'autres, ils n'auraient probablement pas eu l'expérience nécessaire. Pour que notre échantillon soit représentatif et diversifié, nous avons interrogé trois Business Consultants Seniors, deux Business Consultants Advanced et deux Business Consultants Juniors, ainsi qu'un Recruitment Consultant Senior, deux Recruitment Consultants Advanced et enfin, deux Recruitment Consultants Juniors, toutes équipes confondues. Il y a donc trois équipes, pour trois secteurs, qui sont elles-mêmes séparées en deux, selon qu'elles soient en charge du contracting ou du Perm. Le Perm est un terme du jargon, qui signifie placement permanent. Les placements permanents comprennent les Contrats à Durée Indéterminée (CDI) ainsi que les Contrats à Durée Déterminée (CDD). Le contracting, terme faisant également partie du jargon, fait référence à la consultance. Nous continuerons d'utiliser ce terme car il est plus distinct de celui de consultant, ceci dans le but d'éviter toute confusion. Nous avons également mené quatre entretiens du côté du management. Nous avons en effet interrogé le directeur du bureau de recrutement, le Business Unit Manager et le Business Manager – Bruxelles de l'équipe Finance & HR, ainsi qu'un National Business Developer qui travaille pour le groupe et non pas uniquement pour le bureau de recrutement.

Ces entretiens ont été réalisés durant le mois de mars 2017. Deux guides d'entretiens différents ont été élaborés (voir annexe n°1). Bien-entendu, ceux-ci ont évolué au cours du temps, afin de mieux répondre

à nos questions. Ces entretiens se sont déroulés au sein du cabinet de recrutement dans les salles initialement prévues pour les interviews avec les candidats. Celles-ci sont isolées et calmes, offrant ainsi un cadre propice au dialogue.

2.1.2.1 Tableau récapitulatif de l'échantillon

Interviewés	Genre	Intitulé de fonction	Département	Orientation
1	M	Business Consultant Advanced	Finance & HR	Perm. + Intérim
2	M	Business Consultant Advanced	Finance & HR	Perm. + Intérim
3	M	Business Consultant Senior	Finance & HR	Perm. + Intérim
4	F	Business Consultant Junior	IT	Perm.
5	F	Recruitment Consultant Advanced	IT	Perm.
6	M	Business Manager - Brussels	Finance & HR	Perm + Intérim
7	M	Recruitment Consultant Senior	IT	Contracting
8	F	Business Consultant Senior	IT	Contracting
9	F	Recruitment Consultant Junior	Engineering & Life Sciences	Contracting
10	F	Business Consultant Senior	Engineering & Life Sciences	Contracting
11	M	Business Consultant Junior	Engineering & Life Sciences	Contracting
12	F	Recruitment Consultant Junior	Engineering & Life Sciences	Contracting
13	F	Recruitment Consultant Advanced	Finance & HR	Perm. + Intérim
14	M	Directeur	/	/
15	F	Business Unit Manager	Finance & HR	Perm. & Contracting
16	F	National Business Developer	/	/

2.1.3 Limites de la recherche

Notre approche possède cependant quelques limites. En effet, nous ne pouvons étendre nos résultats à l'ensemble des cabinets de recrutement et de sélection, ni à l'ensemble des recruteurs, dû au fait que nous n'avons mené notre enquête que dans un seul bureau. Notre échantillon n'est donc pas exhaustif. Une comparaison avec d'autres cabinets de recrutement et de sélection aurait pu nous donner des résultats totalement différents. Nous ne pouvons donc pas généraliser nos conclusions.

Nous nous sommes volontairement limités à une recherche qualitative, comme expliqué ci-dessus. Une approche quantitative nous aurait apporté d'autres éclairages sur les résultats obtenus. Une telle méthode nous aurait également permis d'objectiver nos données. Assurément, les données récoltées lors d'entretiens semi-directifs sont des parcours de vie ou des avis, qui sont par définition, subjectifs.

De plus et enfin, la littérature sur le sujet qui nous intéresse est très limitée et se concentre particulièrement sur la relation entre le recruteur et les candidats, et non pas entre le recruteur et les clients.

2.2 Grille d'analyse

Afin de pouvoir analyser et interpréter les données récoltées lors des entretiens, nous avons dû construire une grille d'analyse sur base de divers concepts théoriques. Dans un premier temps, nous nous attarderons sur l'analyse stratégique des organisations d'Erhard Friedberg et de Michel Crozier. Dans un second temps, nous mobiliserons la théorie de l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon, constituée de trois postulats.

2.2.1 L'analyse stratégique des organisations

Tout d'abord, nous avons mobilisé Erhard Friedberg et la théorie de l'analyse stratégique des organisations pour comprendre les relations qui prennent place dans notre recherche, entre d'une part, les clients et d'autre part les consultants et le management du bureau de recrutement.

Dans cette théorie, Friedberg fait intervenir les notions de pouvoir et de négociation. Il les fait interagir en affirmant que « la relation de pouvoir est la négociation d'un échange » (Friedberg, 2009 : 15). En effet, l'autonomie d'un acteur est le point de départ central de l'analyse stratégique. Cette autonomie est limitée car elle est « contrainte par la nécessité de la coopération dans l'action collective » (Friedberg, 2009, p.15). Cela est conceptualisé sous forme de négociations de pouvoir, qui sont à comprendre comme des relations d'échanges. (Friedberg, 2009)

Le pouvoir d'un acteur est défini par Crozier comme « sa capacité à imposer à un acteur B des termes de l'échange qui lui soient favorables » (Crozier, cité par Friedberg, 2009 : 15). En reprenant Robert Dahl, Crozier affirme que « le pouvoir de A sur B est la capacité qu'a A d'obtenir que B fasse quelque

chose qu'il n'aurait pas fait sans son intervention » (Martin, 2012 : 98). Nous pouvons donc percevoir deux dimensions, l'influence et l'échange. Ces deux dimensions supposent qu'il y ait une certaine réciprocité dans la relation. Cette réciprocité n'est pas automatique, mais c'est une construction qui débouche de la négociation entre les acteurs. (Friedberg, 2009) Crozier soutient également le fait que les acteurs, selon les ressources qu'ils possèdent, mettent en place des stratégies qui leur permettent de s'imposer. Mais cette imposition est limitée en ce que l'autre possède des ressources et peut également négocier sa participation à l'action. (Martin, 2012) D'après Crozier et Friedberg, c'est l'organisation elle-même qui établit les sources de pouvoir de chaque acteur. Cependant, pour réguler la lutte du pouvoir, des contrôles sociaux se mettent en place, qui sont de quatre ordres. Premièrement, les stratégies radicales sont exclues car les acteurs doivent vivre ensemble. Deuxièmement, les privilèges de certains sont effectifs et dépendants d'autres groupes d'acteurs. Ensuite, tous doivent être efficaces et enfin, des normes de stabilité régissent les relations entre les différents groupes d'acteurs présents dans l'organisation. (Martin, 2012) Crozier et Friedberg établissent également que le pouvoir n'est pas transitif et qu'il n'existe « qu'en tant que rapport entre personnes liées par des enjeux communs [...] » (Martin, 2012 : 102). De plus, le pouvoir repose sur le contrôle des incertitudes. Trois sources du pouvoir ont été identifiées : la maîtrise d'une compétence rare, la capacité d'influer sur l'environnement via des réseaux, et une position favorable dans un circuit de communication. (Martin, 2012)

D'après Friedberg, la négociation n'a nullement besoin d'être formalisée, ni d'être verbale et explicite pour exister. Elle prend place dans un contexte relié au passé et au futur, où l'enjeu principal est entremêlé à d'autres enjeux plus périphériques, appartenant à chacun des protagonistes de la relation. Les notions d'intérêt et de stratégie prennent alors tout leur sens, car un acteur a la capacité de parvenir à ses fins en fonction du comportement des autres protagonistes, qui peuvent être les partenaires ainsi que les adversaires du premier acteur. En effet, chacun peut influencer les comportements des autres en délivrant ou non les ressources dont ils ont besoin. Pour atteindre ses objectifs, l'acteur doit attendre un alignement des comportements des autres protagonistes. Pour ce faire, il doit, en échange, aligner son propre comportement et ainsi coopérer avec les autres acteurs. La logique qui sous-tend cette relation est donc de « vendre » son comportement de la manière la plus avantageuse qu'il soit, mais d' « acheter » le comportement des autres le moins cher possible. Il faut de plus prendre en compte deux éléments, l'engagement et l'imprévisibilité de l'acteur, dans l'analyse de relations. L'engagement représente la pertinence que le participant peut demander ou mobiliser au cours de la relation, ou non. L'imprévisibilité représente une face de l'autonomie des acteurs. En effet, Friedberg atteste qu'une négociation ne peut se dérouler que si les participants ont la possibilité de l'accepter ou de la refuser. (Friedberg, 2009)

Nous pouvons donc conclure par le fait que l'action organisée est un construit social reposant sur des règles, où seuls les rapports de pouvoirs peuvent contraindre les acteurs à coopérer. Une organisation

est donc un lieu structuré où tout agent « s'adapte et invente en fonction des circonstances des mouvements de ses partenaires » (Crozier et Friedberg, 1977 : 38 cité par Martin, 2012 : 100).

2.2.2 L'individualisme méthodologique

Pour comprendre les actions des individus, nous utiliserons la théorie du choix rationnel. Cependant, nous ne nous concentrerons que sur les trois premiers postulats qui sont caractéristiques de l'individualisme méthodologique. L'individualisme méthodologique est un paradigme des sciences sociales et est une démarche explicative soutenant que rendre compte d'un phénomène collectif est la conséquence d'un ensemble d'actions, de croyances et d'attitudes individuelles. (Boudon, 2004) C'est la raison pour laquelle nous nous concentrerons exclusivement sur les trois premiers postulats.

Le premier postulat qui compose le paradigme qui nous occupe est celui de l'individualisme. Il « [...] pose que tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances ou d'attitudes individuelles » (Boudon, 2004 : 9). Une fois que cela est identifié, l'étape suivante est d'essayer de comprendre le « pourquoi » des attitudes individuelles, des croyances et des actions qui causent le phénomène étudié. C'est donc essayer de reconstruire le sens que ces trois éléments ont pour l'acteur. C'est le second postulat, celui de la compréhension. Le troisième postulat qui nous intéresse « pose que l'acteur adhère à une croyance, ou entreprend une action *parce qu'*elle a du sens pour lui, en d'autres termes que la cause principale des actions, croyances etc., du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, plus précisément dans les raisons qu'il a de les adopter » (Boudon, 2004 : 9). C'est le postulat de la rationalité. Ce postulat n'implique pas une pleine conscience de l'individu du sens des actions qu'il entreprend et de ses croyances. De même, les raisons des acteurs peuvent dépendre de diverses causes ou caractéristiques de la situation. (Boudon, 2004)

L'individualisme méthodologique traite donc de la place et du rôle des structures dans les sociétés. La structure sociale est en effet, une série d'éléments qui font que la société est régulée et que chaque individu adopte des comportements cohérents avec les caractéristiques de la structure. Elle est donc un ensemble de dispositifs, de règles qui, une fois assemblés les uns aux autres, donnent à un groupe social une certaine consistance. La structure sociale marque les individus de leur empreinte et est le fruit des comportements et des actions des individus. Les structures sociales existent, mais elles sont un construit. C'est ce à quoi renvoient les trois postulats de l'individualisme méthodologique. (Schoenaers, 2015)

Boudon (2004) enrichit le troisième postulat en affirmant que les individus ont des raisons d'agir qui peuvent être de trois origines différentes. Ces raisons peuvent être instrumentales ou utilitaristes, axiologiques ou encore cognitives. La première raison est d'ordre économique, la seconde consiste au fait que l'individu tient compte de ses valeurs, et la troisième garantit que les comportements émergent en fonction de ce que l'individu sait du monde qui l'entoure.

Pour résumer, le premier postulat soutient que l'individu est capable de faire des choix et que les actions, croyances et attitudes individuelles forment le phénomène social. Le second postulat atteste que ces mêmes choix sont compréhensibles. Le dernier affirme que ces choix correspondent aux raisons que l'acteur a de le faire parce qu'il veut donner un sens particulier à son action.

Nous pouvons donc conclure cette deuxième partie du mémoire en affirmant que les deux théories sociologiques présentées ci-dessus constituent notre grille d'analyse. Cette grille nous permettra donc de faire dialoguer les données recueillies sur le terrain avec la théorie dégagée. Ce dialogue a pour but de faire émerger le sens des actions de chacun, mais aussi de comprendre pourquoi les acteurs entreprennent ces actions. Pour effectuer ce dialogue, il faut donc au préalable, restituer toutes les données extraites des entretiens menés au sein d'un cabinet de sélection et de recrutement. Cela constitue le chapitre suivant de ce mémoire.

3. Restitution des données

Dans ce troisième chapitre, nous restituerons les données récoltées lors des seize entretiens, menés auprès des consultants et du management. Dans un premier temps, nous décrirons le terrain sur lequel nous avons mené notre recherche. Ensuite, nous exposerons les différentes missions assignées aux consultants du cabinet de sélection et de recrutement. Elles relèvent essentiellement de deux pôles, le recrutement et le développement commercial. Nous expliquerons également comment les consultants sont évalués par le management de leur entreprise. Après, nous expliciterons leurs dires à propos de chaque paramètre contractuel que nous avons identifié au préalable comme potentielle source d'influence. Ces critères sont l'exclusivité, le *Retainer Fee*, le *No Cure No Pay*, le coefficient appliqué au salaire du candidat, et enfin les garanties de remboursement et de remplacement. Le dernier critère, qui n'est pas propre au contrat, concerne les contrats globaux de l'entreprise. Ensuite, nous préciserons le ressenti des consultants face aux comportements de leurs clients. Nous restituerons également les données qui ressortent des entretiens menés avec les managers, sur les mêmes points que les recruteurs. Nous ferons ressortir ce qu'ils mettent en place pour motiver leurs équipes, ainsi que pour les contrôler. Le dernier point restitué ressort des influences que les consultants estiment ressentir, ou non, lorsqu'ils effectuent un recrutement.

3.1 Description du terrain

Notre terrain est celui d'un bureau de recrutement et de sélection spécialisé dans la recherche de candidats à haut potentiel. Ce bureau prend place au sein d'un grand groupe international coté en bourse qui propose diverses solutions d'emploi aux employeurs.

Historiquement, le métier de base du groupe était l'intérim. Au fil du temps, cependant, ils ont développé d'autres solutions, dans un esprit holistique. Ils ont en effet créé cinq autres marques, comptabilisant donc, aujourd'hui, un total de six marques. Le but est de pouvoir accompagner les clients sur plusieurs plans en proposant le plus de solutions d'emplois ou d'accompagnements possibles.

Toujours dans l'optique du recrutement, ils ont donc développé le bureau de recrutement et de sélection qui nous occupe, mais qui se charge désormais de profils plus complexes et en pénurie, contrairement à leur occupation de base.

Ils ont également mis en place une marque dédiée à la formation et à l'employabilité des ouvriers et des employés des entreprises clientes, par le biais de formations et de séances de coaching.

Ensuite, ils ont mis sur pied une solution englobant trois pôles de développement de nouvelles formes d'organisation dans le but d'augmenter la productivité et l'agilité de l'entreprise. Premièrement, ils peuvent prendre en charge la gestion d'équipes, de projets ou d'activités. Deuxièmement, ils peuvent aussi externaliser, de manière ponctuelle ou non, la cellule recrutement pour attirer les meilleurs talents

du marché de l'emploi. Et troisièmement, ils proposent à leurs clients d'externaliser leur flexibilité RH, pour optimiser les processus de recrutement, pour réduire les coûts et identifier les meilleurs fournisseurs.

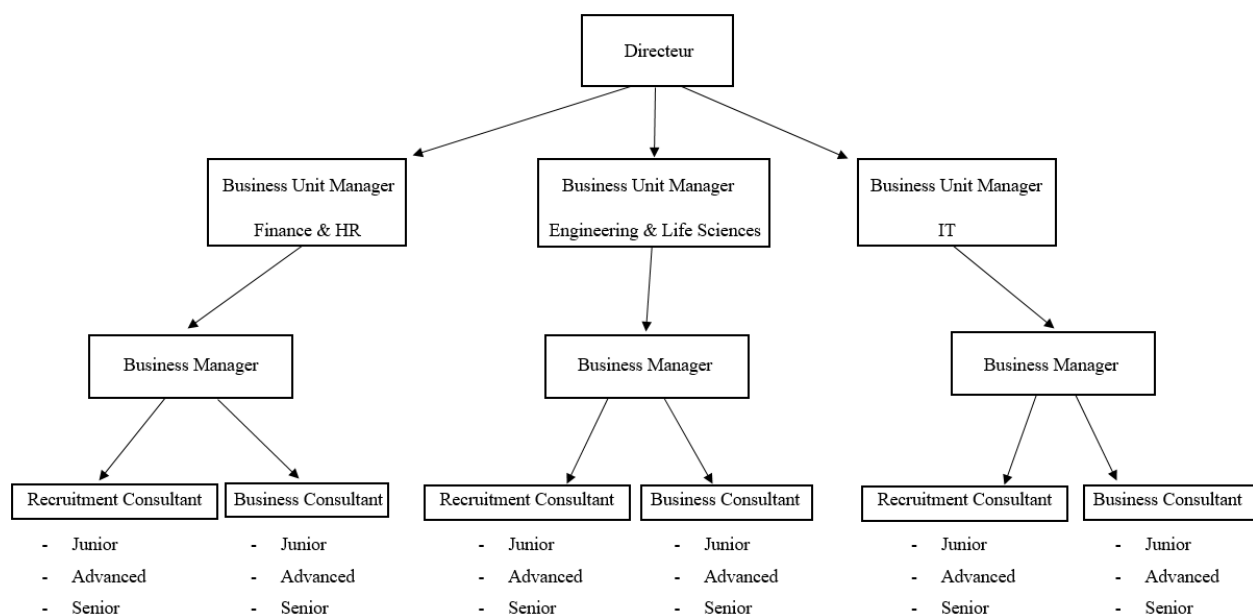
Une quatrième marque mise sur pied est celle de l'externalisation du département helpdesk, ou support informatique, de l'entreprise, de manière personnalisée et modulable.

Enfin, la dernière marque concerne spécifiquement la gestion des talents, afin que ces derniers correspondent à la stratégie mise en place par l'entreprise, via de nombreux outils.

« On veut être un partenaire HR global, on promeut nos marques dans un esprit holistique. Notre but c'est d'accompagner les clients grâce à des solutions innovantes ».

(Interview n°16, National Business Developer)

Recentrons-nous sur notre véritable terrain, celui du cabinet de sélection et de recrutement. Comme dit précédemment, il est spécialisé dans la recherche de candidats à haut potentiel, et ce dans trois domaines : l'informatique (IT), l'ingénierie & les sciences de la vie (Engineering & Life Sciences), ainsi que la Finance & les Ressources Humaines (Finance & HR). Il concentre actuellement ses efforts sur le contracting, dans un second temps, sur le Perm., et sur l'intérim dans une moindre mesure. Cette société possède trois valeurs fondamentales qui sont de placer l'Être Humain au centre, le partage des connaissances et le fait d'être innovant. Pour comprendre l'organisation interne du bureau de sélection et de recrutement, voici un organigramme de la hiérarchie mise en place.



(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

3.2 Description des missions des consultants

Dans cette seconde section, nous restituerons les informations recueillies auprès des consultants concernant leurs principales tâches. Leur travail se décompose donc en deux grands pôles, qui concernent le recrutement en tant que tel et le *business development*, qui signifie acquérir de nouveaux clients dans ce cas-ci.

Il est également important de signaler un choix que nous avons effectué. En effet, dans cette section, nous avons intégré le Business Manager interviewé. Bien que sa fonction soit de l'ordre du manager, il reste cependant très impliqué dans l'opérationnel. C'est pourquoi nous avons exposé son discours dans cette partie de la restitution des données.

3.2.1 Recrutement

La première mission qui occupe chaque consultant est celle du recrutement de candidats afin de répondre au service demandé par le client. Ce processus se déroule en onze étapes. Toutefois, les Recruitment Consultants, n'ayant que des contacts très limités avec les clients, n'exécutent pas toutes les étapes du processus. La première étape est donc celle de la réception de la demande du client. Cela peut se faire de quatre façons : c'est un client régulier, c'est un client du groupe et il a été orienté par les collègues, (ce transfert de client entre marques du groupe est appelé un *lead*), via la renommée du cabinet de recrutement et enfin, via la prospection.

« La première étape est l'expression du besoin par un client. Ça peut se faire via quatre moyens : il est déjà client, via un lead par nos collègues, via notre réputation ou via la prospection. En général c'est assez urgent, il a besoin d'une expertise particulière ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

La seconde étape est ce qui est appelé le « *job intake* ». Elle consiste au fait de demander au client toutes les informations nécessaires concernant l'offre d'emploi pour laquelle il souhaite un recrutement ainsi que des informations supplémentaires sur, par exemple, l'environnement de travail ou encore le processus en interne, le nombre d'interviews que le candidat va devoir passer et avec quel(s) membre(s) du personnel, etc. Cela permettra au consultant de pouvoir sélectionner les candidats les plus pertinents et de leur expliquer en détail le déroulement du recrutement.

« Ensuite, c'est le job intake. Donc le but c'est d'avoir toutes les informations possibles, les détails du profil et du process⁴, les compétences nécessaires, le package salarial, ce qui est important pour le client en bref. On rentre dans le vif du sujet ! Sur cette base, on va pouvoir commencer à recruter ».

(Interview n°2, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

⁴ Traduction : processus, procédure (Robert & Collins, 2009)

L'étape suivante consiste en la négociation de l'offre. Cette dernière se discute en fonction de la complexité du profil, qui influencera la facture. Cette étape est exclusivement réservée pour les contrats spécifiques au bureau de recrutement et non au groupe. Comme nous le verrons plus loin, les contrats globaux, ou *tender*, sont négociés par un *Business Developer*, en collaboration avec le management.

« On va négocier une offre en fonction de la complexité du profil. S'il est complexe, on va demander un haut coefficient car ça va nous prendre du temps. Il y a aussi les offres au niveau national ou international, mais ça, on s'en occupe pas ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Ces trois premières étapes sont réalisées par les Business Consultants car cela relève du contact avec les clients.

« Les BC [Business Consultants] prennent la demande et toutes les infos qui vont avec. Après, ils nous font un résumé et on commence à chercher ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

C'est à cet instant que les Recruitment Consultants font leur apparition. Ils commencent ainsi à rechercher des candidats et cela par plusieurs moyens. C'est l'étape du *sourcing*. Ils peuvent poster des annonces sur des sites, appelés *job-boards*, pour attirer de potentiels candidats. Selon eux, c'est le « *search*⁵ passif », car ils ne font qu'attendre que les personnes intéressées arrivent. Il y a également le « *search* actif ». Cela consiste à aller chercher les candidats soi-même via les moteurs de recherche, ou via des partenaires, si la recherche s'avère compliquée, qui s'occupent exclusivement du *sourcing* de candidats.

« Après qu'on ait bien défini et compris la demande, on va chercher les candidats. Pour ça, on peut poster des annonces sur notre site ou sur les job-boards ou on peut chasser le candidat sur les moteurs de recherche. Si on ne trouve pas, on peut demander à des partenaires qui font que du sourcing de nous aider ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

Une fois que les candidats ont été identifiés, les consultants vérifient qu'ils sont bien pertinents pour le besoin du client. Pour ce faire, les recruteurs interviewent les candidats, au téléphone ou en face à face, pour vérifier que les informations mentionnées sur le CV correspondent bien à la réalité. Les candidats peuvent également passer des tests d'aptitudes et de compétences, nommés *assessment center*.

⁵ Traduction : la recherche (Robert & Collins Poche, 2009)

« On va screener le CV et appeler la personne. On va poser des questions pour aller dans le détail. Le but c'est de découvrir la personne, sa motivation, son envie, voir si ça match avec ce qu'on recherche.

On peut aussi la rencontrer pour recouper les infos et voir si elle correspond au job ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

Le consultant peut ensuite adopter une posture proactive. En effet, grâce aux informations récoltées, le recruteur peut faire le parallèle avec d'autres offres d'emploi qu'il a en sa possession. Il peut ainsi proposer au candidat de maximiser ses chances de trouver un emploi en lui offrant la possibilité de postuler à plusieurs endroits.

« Je vais prendre un rôle proactif. Je vais anticiper d'autres postes pour lui, de manière à élargir au maximum, selon ses compétences, ce qu'il pourrait faire ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

Puis, le recruteur va effectuer un retour vers le client selon deux cas de figure. Le premier cas s'opère s'il trouve les candidats, alors, le consultant lui remet les rapports d'entretien. Ceux-ci contiennent les informations, nécessaires au client pour qu'il effectue sa propre sélection, qui ressortent du screening et de l'interview du candidat. Il permet au consultant de mettre en avant les candidats qu'il estime idéaux pour le poste. Le deuxième cas de figure concerne une situation où le consultant ne parvient pas à trouver de candidat, ou qu'il fait face à de nombreux obstacles durant sa recherche. Il se retourne alors vers le client pour lui rendre compte de ces difficultés et ainsi clarifier les éventuels malentendus qui peuvent mener à l'échec d'une recherche.

« Je donne un feedback au client. Quand j'ai trouvé des candidats, alors là, je lui envoie par mail un compte-rendu des entretiens. C'est là que je mets en avant les qualités et les compétences de mes candidats. Le mail ne doit pas être grand, tu résumes ça sous forme de bullet point⁶ pour aller à l'essentiel ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

« Je vais vers le client si j'ai des difficultés. Je lui explique quels sont mes problèmes et pourquoi. S'il est réceptif, on affine l'offre et on fait des changements sur les points qui posent problème. A ce moment-là, je prends un rôle de conseiller ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

Dans l'hypothèse où des candidats ont été présentés et sélectionnés par le client, le rôle du consultant est désormais celui d'accompagnateur ou de coach pour les candidats. Il va, en effet, accompagner les candidats tout au long du processus interne au client, dans l'ensemble des démarches. Il va dans un

⁶ Mise en page sous forme de tiret

premier temps, prendre les rendez-vous et assurer la coordination entre les deux parties. Ensuite, il va les conseiller pour que les interviews se passent au mieux.

« Une fois que le client veut voir mon candidat, je vais l'appeler pour le coacher. Pas sur les aspects techniques évidemment, mais sur les soft skills⁷. Je vais par exemple, lui dire comment s'habiller, de mettre une chemise et pas un jogging, d'arriver bien à l'heure et de prévoir son trajet à l'avance. C'est pour mettre toutes les chances de son côté. Pour certains, ces choses-là ne vont pas de soi ! ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

Le consultant va ensuite assurer la communication entre les deux parties. Il va prendre le feedback pour s'assurer que tant le client que le candidat ont la même perception quant à l'entretien de sélection. Si cela s'avère positif et que le candidat est sélectionné, le consultant va entamer la négociation salariale pour son candidat et assurer la bonne gestion administrative du dossier.

« Une fois l'entretien chez le client passé, je les appelle tous les deux [le client et le candidat]. Je leur demande comment ça s'est passé pour pouvoir donner un feedback correct à chacun. J'annonce au candidat s'il a été retenu ou pas. Après on s'assure que ses attentes salariales correspondent toujours à ce qu'il avait dit au début et on négocie pour lui. On s'occupe aussi de toute la paperasse administrative ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

Une fois le contrat signé et le candidat officiellement engagé, le consultant s'efface. Toutefois, il prend un feedback après quelques semaines auprès du candidat pour voir si tout se déroule comme prévu.

« Après un certain temps, j'envoie un mail à mon candidat pour voir si tout va bien. Ça m'aide aussi pour si jamais cette entreprise nous recontacte dans le futur ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm)

3.2.2 Business Development

La deuxième mission attribuée au consultant a un côté plus commercial car elle concerne l'approche de nouveaux clients. Cette tâche se décline en deux temps. Le premier est celui de l'approche commerciale en tant que telle, ou la démarche de nouveaux clients, tandis que la seconde se rapporte à la phase à *posteriori*, lorsque le client a accepté de collaborer. Comme énoncé plus haut, les Recruitment Consultants n'ont pas cette tâche dans leurs attributions car ils ne sont dédiés qu'à la recherche de candidats, autrement dit, au *sourcing*.

⁷ Compétences personnelles et transversales, telles que l'attitude en société, les compétences linguistiques, la capacité de communication ou de travailler en équipe. Les *Soft Skills* sont complémentaires aux *Hard Skills*, qui sont les compétences techniques, inhérentes au métier. (Cimatti, 2016)

« Je n'ai que des contacts informels [avec les clients], dans ma fonction c'est non. Je ne fais que du sourcing pour les BC. Mais j'ai déjà été parfois chez les clients avec le BC pour se rendre compte de l'environnement, c'est plus facile pour présenter l'entreprise [...]. Aussi quand le BC n'est pas là, parfois on a des calls⁸ avec le client pour les nouvelles positions ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Junior, IT, Perm.)

De plus, certains Business Consultants n'effectuent pas non plus des recherches de nouveaux clients. Ils s'occupent que de la gestion de leur gros clients, appelés *Key Account*.

« Non, je ne recherche pas de nouveaux partenaires. Je me charge uniquement de la gestion des Key Account, donc de nos très gros clients »

(Interview n°8, Business Consultant Senior, IT, Contracting)

Ces *Key Account* peuvent être clients du bureau de recrutement uniquement, ou des clients du groupe auquel appartient cette marque. Pour ce qui les concerne, la négociation commerciale se passe au niveau du management, en collaboration avec un Business Developer. Toutefois, nous développerons ce sujet ultérieurement.

3.2.2.1 Techniques d'approches commerciales

Pour démarcher un nouveau client, quatre méthodes ont été dévoilées par les consultants en charge du développement commercial. Comme cité plus haut, il y a le réseau, qu'il soit personnel ou professionnel, la renommée du bureau de recrutement et sélection, la relance d'anciens clients ou encore, la prospection ou *cold-calling*⁹.

a. Réseau

Le réseau relève de plusieurs aspects. Il peut être personnel, c'est-à-dire que le consultant va aller rechercher ou être joint par une personne de son entourage, proche ou lointain, ayant exprimé un besoin auquel il pourra répondre.

Il peut également être professionnel. Au sein du groupe auquel appartient le bureau de recrutement, la collaboration entre marques est mise en avant par le management.

« Une de nos stratégies pour cette année est le développement de la cross collaboration entre les marques du groupe ».

(Interview n°14, Directeur)

⁸ Traduction : appel, sous-entendu téléphonique (Robert & Collins, 2009)

⁹ Traduction : démarchage téléphonique (Larousse, 2017)

Comme c'est repris dans leurs évaluations, les consultants doivent donc orienter leurs clients vers les autres marques du groupe s'ils émettent des besoins auxquels elles pourraient répondre. C'est ce qu'ils appellent couramment le *lead*.

« *Un moyen pour le développement commercial c'est le système de lead, donc qu'un de mes collègues me transfère une demande d'un de ses clients* ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm)

b. Renommée

La renommée du bureau de recrutement et de sélection est également un élément important. Les trois départements travaillent en effet dans des secteurs très concurrentiels.

« [...] *Imagine, le manager du département X entend que le département Y a fait appel à nos services pour une mission, que ça s'est bien passé et qu'il en est content, le manager X va du coup, faire appel à nous. C'est tout bénéf. !* ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

c. Relance

La relance consiste au fait d'envoyer un E-mail aux clients qui ont fait appel au cabinet dans les semaines et les mois précédents. Le but de cet E-mail est de rappeler au client qu'il peut toujours faire appel au service du bureau au cas où il aurait un nouveau besoin.

« *Tous les ans, on relance nos clients de l'année écoulée. On leur renvoie un mail pour leur rappeler qu'on est là, qu'on ne les a pas oubliés. On veut leur dire qu'on est toujours disponible pour eux s'ils doivent recruter* ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm)

d. Prospection

La prospection, ou le *cold-calling*, est le fait de se mettre à la place du chercheur d'emploi et d'ainsi appeler chaque prospect dans le but de voir s'il serait intéressé par une collaboration ou non. Ce moyen est décrit par les consultants comme le dernier recours. D'après les consultants interrogés, les sociétés ne font généralement pas appel à des bureaux de recrutement en toute connaissance de cause.

« *Le cold-calling, ça ne marche pratiquement jamais. Si une entreprise ne fait appel à personne, c'est qu'elle n'en n'a pas envie ou bien qu'elle a vécu une mauvaise expérience* ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm)

3.2.2.2 Techniques de négociations

Lorsque de nouveaux partenariats sont mis en place, l'étape suivante est celle de l'établissement d'une offre de collaboration. C'est à cet instant que les consultants, ou leurs supérieurs, doivent négocier les contrats qui régissent ces partenariats. Pour ce faire, il existe forcément des techniques, des bonnes

pratiques. Là encore, les Recruitment Consultants ne sont pas conviés, toujours pour les mêmes raisons, citées précédemment.

Ce paragraphe reprend également les trois premières étapes du processus de recrutement et sélection, décrites par les consultants.

La première astuce dévoilée est l'écoute. Il faut s'assurer d'une bonne compréhension des besoins du client. Pour ce faire, une liste de questions a été établie pour être certain d'avoir tous les éléments nécessaires.

Dans un premier temps, il faut savoir si le client désire engager une personne pour une mission définie dans le temps, dans ce cas, le consultant le dirigera vers le contracting, ou s'il a un besoin permanent, et propose donc un CDI, CDD, voire un intérim. Ensuite, il faut demander comment la relation sera établie entre les deux parties, via des E-mails ou des appels téléphoniques, ou encore via une plateforme. Il faut également établir la raison d'être de l'offre d'emploi et sa date d'émission, pour voir si le besoin est réel et réaliste. Si l'offre d'emploi est valable depuis longtemps, il faut demander à la personne de contact quelles sont les difficultés de recrutement. Ensuite, il faut s'informer sur la société : sa taille, sa culture d'entreprise, la taille de l'équipe qui souhaite engager une nouvelle personne, identifier le manager ainsi que les clients internes et les projets de l'équipe. Le négociateur doit aussi prendre le plus d'informations relatives au candidat en lui-même. Quelles sont les compétences qu'il doit obligatoirement posséder, quelles sont celles qu'il est appréciable d'avoir, quelles *soft skills* sont aussi appréciées, quelles études doit-il avoir effectuées, quelles langues doit-il parler. Les dernières informations à recueillir concernent le déroulement du recrutement. Il faut savoir qui est impliqué, la marge de temps qui est nécessaire au client pour pouvoir donner un feedback au recruteur en charge de la mission, quand les recruteurs internes au client veulent voir les candidats sélectionnés, qui prendra la décision finale concernant la sélection du candidat, quand ce dernier est attendu pour commencer à travailler. Enfin, il faut savoir s'ils ont contacté d'autre(s) cabinet(s) de recrutement et sélection, ce qu'ils attendent d'un tel partenaire et le prix qu'ils sont prêts à payer pour une collaboration.

« La première chose, c'est écouter, il faut prendre en compte les desideratas de la personne en face de toi. Le but c'est de plaire, de gagner ce client, le but c'est de ne pas perdre sa culotte ! ».

(Interview n°8, Business Consultant Senior, IT, Contracting)

Sur cette base, les négociateurs vont pouvoir fixer un prix. Ce prix variera en fonction de la complexité du profil. Si le profil idéal est rare et difficile à trouver sur le marché des demandeurs d'emploi, le prix sera plus élevé que si le profil n'est pas en pénurie. Ce prix est aussi fixé en fonction du salaire de la personne ainsi qu'en fonction de l'urgence de la demande. En effet, si celle-ci est très urgente, cela a pour conséquence que le client a moins de marge de négociation, les consultants ont alors l'opportunité de proposer un coefficient plus élevé.

« On calcule un certain pourcentage du salaire annuel du candidat, qui correspond à la facture. Généralement ça tourne autour de 20%. Donc par exemple, quelqu'un qui gagne 25.000€ brut par an, ça fait une facture de 5.000€. Ça prend en compte tout ce qu'on a mis en place pour chercher et trouver des candidats, et ça permet aussi de payer les consultants ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm)

« Si la demande est très urgente, c'est l'occasion de taper un très gros coeff ! Il [le client] n'a pas le temps de chipoter, donc c'est tout bénéf. ! ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Tous les consultants sont également d'accord sur le fait qu'il ne faut pas faire de fausses promesses aux clients. Ils s'accordent en disant qu'il faut proposer des solutions réalistes et réalisables au client, dans le but d'assurer une future fidélité de sa part.

« Il faut écouter et ne pas faire de promesses en l'air. Il faut que ce que tu dises soit juste sinon il va avoir une mauvaise image de toi ».

(Interview n°2, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

L'écoute et la sincérité sont donc les deux éléments clés d'une bonne négociation.

3.2.3 L'évaluation des consultants

Tous les consultants nous ont révélé être évalués tant sur une base quantitative, que sur une base qualitative. En effet, ils doivent dans un premier temps rendre compte du nombre de placements effectués par mois et donc, de l'argent engendré revenant au bureau de recrutement. Ce chiffre est adapté en fonction du poste occupé. En effet, une position junior a des objectifs chiffrés moindres que celle de la position advanced, qui sont également inférieurs à celle de la position senior, c'est proportionnel. Les managers ont un œil sur ces chiffres grâce à des grilles où les consultants rapportent le nombre de candidats interviewés, envoyés chez le client, etc.

« Je suis évaluée en termes de KPI¹⁰, c'est-à-dire en nombre d'interviews par semaine et en nombre de présentations, puis selon une grille de placements par mois qui rapportent une certaine somme d'argent ».

(Interview n°13, Recruitment Consultant Advanced, Finance & HR, Perm)

Les consultants sont également évalués sur différents aspects de leur travail, tels que le *sourcing* des candidats, la collaboration inter-équipe et au sein de l'équipe, la gestion du temps ou encore le *contracter care*¹¹ s'ils sont dans l'équipe qui est en charge du contracting. Toutefois, cet aspect de l'évaluation semble secondaire :

¹⁰ Abréviation de Key Performance Indicator

¹¹ L'attention portée aux consultants en mission chez les clients

« Le but c'est qu'on place un maximum et qu'on fasse un maximum de chiffre ! ».
(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

3.3 Les paramètres contractuels

Lors de cette troisième section, nous mettrons à jour les critères à propos desquels les consultants, ainsi que le management, sont intransigeants et flexibles, lors de la négociation du partenariat. Ensuite, nous nous centrerons sur les consultants et expliciterons leurs pensées quant à chaque critère des contrats de collaboration.

3.3.1 Intransigeance

Lors de la négociation de la collaboration entre le client et le bureau de recrutement, le bureau reste intransigeant sur certains paramètres. En effet, tout n'est pas négociable car le cabinet doit rentrer dans ses frais. De plus, certains paramètres, comme les conditions générales, peuvent le protéger en cas de problèmes en justice contre un client. De fait, la période de garantie de douze semaines n'est pas négociable, tout comme les indemnités dues au bureau de recrutement si son client engage le candidat directement, et non via le cabinet, comme c'est la norme. Enfin, le dernier point d'intransigeance relevé est celui du délai de paiement. Toute facture doit être payée dans les trente jours.

« On ne transige pas sur trois éléments, qui constitue les conditions générales. Donc un, la garantie est de douze semaines. Deux, les indemnités. Si le client engage un candidat présenté, dans notre dos, c'est 15 000 €. Et trois, le délai de paiement, sauf pour les grands groupes qui ont le pouvoir et qui demandent soixante jours après facture, alors que normalement c'est trente ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Toutefois, cette négociation prend place avec les « petits » clients, c'est-à-dire ceux qui ont de plus petits volumes de postes et qui ne sont pas présents au niveau de tout le groupe dont notre bureau de recrutement fait partie. Ce ne sont pas des *Key Account*. Concernant ces derniers, ce sont eux qui imposent leur conditions, il n'y a donc pas de négociation possible.

« Les Key Account, il n'y a pas de négociation, c'est take it ou leave it. On n'a pas le choix. Pour les petits clients, oui, on peut négocier certaines choses. On envoie notre contrat type, et de là, il y a toujours des négociations par rapport à la confidentialité, après combien de temps ils peuvent recruter notre consultant en interne ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

De son côté, le management est intransigeant à propos de plusieurs aspects. Le premier est la rentabilité. Bien qu'elle soit changeante en fonction de la marque du groupe ciblé, le Business Developer ne veut pas prendre le risque de chercher le profil idéal sans assurer une rentabilité minimum pour la marque.

*« Je suis intransigeante sur la rentabilité du groupe, mais ça change en fonction de chaque marque.
Tout le monde ne travaille pas au même prix en fonction du business ».*

(Interview n°16, National Business Developer)

De même, le prix négocié doit être cohérent avec le profil. Toutefois, si le volume du client est assez important, le prix peut descendre, même s'il s'agit de profils élevés, car cela relève d'un geste commercial et de reconnaissance pour la confiance accordée.

« Les prix, il faut qu'ils soient cohérents avec le profil. Si le volume est grand, alors on peut diminuer la marge. Si le client ne change pas d'avis, non. On ne descend pas nos prix parce qu'on connaît relativement bien le marché ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

Enfin, les assurances illimitées sont refusées. Cela consiste simplement au fait que si le candidat du cabinet fait des dégâts au sein du client, le bureau de recrutement devrait rembourser l'entièreté de la somme.

« Les clauses d'indemnités illimités c'est non ».

(Interview n°15, Directeur)

3.3.2 Flexibilité

Au contraire, le bureau de sélection et de recrutement se veut flexible pour le coefficient. La raison est que ce dernier permet d'être compétitif sur le marché et qu'il se doit d'être adapté à différents paramètres relatifs à la difficulté du profil recherché, la réputation du client, le volume de poste à pourvoir qu'il promet de proposer ou encore sa fidélité.

« Avec la connaissance du marché, on sait quels clients sont one-shot ou de longue durée, et donc on va jouer sur le coeff. C'est plus intéressant d'avoir plus de profil à un coeff. plus bas. Négociation du coefficient en fonction de la fidélité, de la fiabilité et du profil. Tu as énormément de société qui lance dans tous les bureaux, alors que c'est le bordel là-bas. Pour ceux-là, on mettra une coeff. plus haut parce qu'il y a la difficulté de placer ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

3.3.3 L'exclusivité

L'exclusivité est, comme expliqué dans la première partie de la recherche, une façon de modeler un contrat entre le client et le bureau de sélection et de recrutement. Tous ne s'accordent pas sur cette façon de faire. Les avis sont divergents.

Dans un premier temps, intéressons-nous aux recruteurs en charge de la consultance. Tous les employés des départements en IT ou Engineering s'accordent pour dire que l'exclusivité est très rare pour trois

raisons. La première est que ce sont deux secteurs très concurrentiels. La seconde est que les candidats sont presque introuvables. Il y a une véritable pénurie dans ces secteurs. De plus, en Engineering, les clients fonctionnent avec des sociétés de recrutement favorites, qui ont du coup une plateforme qui leur est réservée au sein du client. Dans cette plateforme, les demandes sont inscrites directement par les managers qui ont un besoin. Les consultants reçoivent donc directement la demande et ne doivent pas appeler leur client. Le cabinet qui nous occupe n'étant pas dans ce panel de sociétés favorites, ils ne sont donc pas au courant directement des demandes. Les employés doivent donc appeler les managers qui souhaitent recruter pour être au courant du besoin en recrutement et sont ainsi mis au courant après le concurrent qui est lui, dans le panel. Cette plateforme est donc associée à l'exclusivité.

« On n'a peu d'exclusivité car on ne se trouve pas dans le panel. On n'a jamais les demandes directement, on doit toujours appeler le line manager¹². Souvent, il est occupé, donc on doit attendre quelques jours, voire des semaines. Alors que celui qui est dans le panel, lui, il a directement la demande et il travaille dessus dès le début ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

Toutefois, il arrive que les clients donnent une exclusivité d'une ou deux semaines. Cela se déroule lorsque le client n'a pas un comportement adéquat et qu'il engage directement le candidat en interne et non en consultance via le bureau.

« On leur présente un type, et ils l'engagent directement sur le payroll¹³. Pour s'excuser de pas être passé par nous, ils nous donnent une exclu de deux semaines pour la prochaine fois ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

Il apparaît que l'exclusivité ne s'obtient pas sans concession. En effet, en échange du risque pris par le client, la coutume dit qu'il faut faire un geste commercial vers le client.

« Pour obtenir un contrat d'exclusivité il faut généralement faire des concessions sur d'autres termes : coefficient, garantie de remplacement, etc. ».

(Interview n°13, Recruitment Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Les deux Recruitment Consultants Juniors pour l'équipe Contracting – Engineering, qui travaillent sous l'aile des Business Consultants qui leur distribuent leurs missions, affirment ne pas être au courant des différents partenariats avec les clients.

« Je ne sais pas, je ne suis jamais informé à ce sujet. Les BC me disent juste : « travaille sur ça ou ça », mais ils ne disent pas « mets ton focus là-dessus car c'est une exclusivité ».

(Interview n°9, Recruitment Consultant Junior, Engineering, Contracting)

¹² Le line manager est le manager d'équipe ou du département du client.

¹³ Traduction : Registre du personnel (Robert & Collins, 2009)

Contrairement à l'équipe Engineering, l'équipe IT ne fonctionne pas avec le système de panel. La période d'exclusivité est également très courte, se limitant à une ou deux semaines. Toutefois, cela arrive rarement.

« Ils [les clients] ont tendance à travailler avec deux ou trois fournisseurs car ils veulent quelqu'un rapidement. Donc s'ils attendent une semaine et puis qu'on leur dit qu'on ne trouve pas, eux ont perdu une semaine ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

Cependant, avec certains clients, l'exclusivité est possible, mais elle résulte d'une longue relation de confiance entre les deux parties.

« Au plus il y a d'exclu, mieux c'est. Ça se négocie au tout début d'une relation et ça se construit avec le temps. Si le client prend confiance, il va nous l'accorder. Mais bon, c'est très rare et c'est tacite car l'IT, c'est un secteur très concurrentiel en Belgique ».

(Interview n°7, Recrutement Consultant Senior, IT, Contracting.)

Tous les consultants des équipes contracting s'accordent sur les avantages et inconvénients attribués à ce partenariat. Les avantages de l'exclusivité sont pluriels, alors que les consultants n'identifient qu'un seul inconvénient.

Le premier avantage identifié est celui du « focus ». En effet, l'exclusivité permet la concentration maximale sur le poste à pourvoir. Le consultant se dédie exclusivement à cette mission et n'est pas distrait par d'autres missions périphériques.

« Un avantage à l'exclusivité ? Je vais me donner à fond, je vais mettre la demande en focus et beaucoup plus sourcer pour trouver la perle avant la concurrence ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

Les secteurs occupés par le cabinet de recrutement et de sélection étant très concurrentiels et les candidats étant en pénurie, lorsque le partenariat n'est pas exclusif, il faut être très réactif pour interpellier les candidats avant la concurrence. En exclusivité, la pression temporelle est donc moins forte car les consultants savent qu'ils ne vont pas se faire « voler » leur candidat par la concurrence.

« Vu qu'on est les seuls, les autres bureaux ne vont pas appeler les candidats puisqu'ils sont pas au courant. Donc, quand j'appelle une personne, je sais que personne avant moi ne l'a appelée pour ce poste, alors que quand on est cinq sur le coup, tu as nonante pourcent de chance qu'elle ait déjà été contactée ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

La relation avec le client est plus fusionnelle dans ce type de partenariat. Ce dernier fournit beaucoup plus d'informations car il sait que le consultant en est dépendant. Il donne toutes les chances de réussite au consultant car il ne peut compter que sur lui pour avoir des candidats potentiels.

« Le relationnel change. Il [le client] nous donne beaucoup plus d'infos et de feedback pour réussir. Il est plus impliqué ».

(Interview n°8, Business Consultant Senior, IT, Contracting)

Le fait d'avoir une exclusivité de quelques jours ou semaines permet d'envoyer les CV avant la concurrence. Par conséquent, les candidats envoyés ont plus de chance d'être sélectionnés car la masse de CV envoyés est réduite. Le consultant a donc plus de probabilités de placer son candidat.

« On est les premiers à envoyer donc on a plus de chances d'être sélectionnés et donc, de placer nos candidats ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

Le fait d'être en exclusivité permet de mettre son focus sur la demande, mais en contrepartie, les consultants délaissent les autres demandes qui ne sont pas en exclusivité. Ils prennent ainsi du retard dans le travail, voire perdent même certaines opportunités de placement.

« On se focalise sur l'exclu. Donc d'un autre côté, on laisse tomber, enfin on met un peu de côté les autres demandes en No Cure No Pay. Du coup, oui, on prend du retard sur tous les autres postes ».

(Interview n°12, Recruitment Consultant Junior, Engineering, Contracting)

Focalisons-nous maintenant sur les consultants des équipes gérant les placements permanents.

Pour ce secteur aussi, les contrats en exclusivité sont assez rares. Bien que cela concerne les CDI et CDD, le secteur est également en pénurie de candidats.

« C'est assez rare... ça arrive quatre ou cinq fois par an qu'un client accepte, mais on essaye de commencer par ça [lorsqu'il y a une nouvelle collaboration] ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

Toutefois, il y a des contradictions entre les deux équipes. Pour l'équipe finance, l'exclusivité s'apparente mieux aux profils plus complexes, tandis que les consultants en charge de l'IT n'estime pas que cette formule soit plus adaptée à tel ou tel type de profil.

« L'exclu, c'est l'idéal pour les profils plus hauts ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

La période de temps accordée est différente de la consultance. Dans le cas qui nous occupe, elle est généralement d'une durée de 3 mois, et non plus de quelques semaines, car le besoin est relativement moins urgent, comparativement à la consultance.

« En général, la durée est de trois mois ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Les consultants de ces équipes relèvent également de nombreux avantages.

Chaque candidat envoyé provient du cabinet pour lequel le consultant travaille. Il n'y a donc pas de risque que les candidats du consultant soient contactés par la concurrence.

« On sait que le moindre candidat envoyé, c'est nous ».

(Interview n°2, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

L'exclusivité est identifiée comme un facteur motivationnel car il augmente les chances de placer les candidats pour le consultant.

« Quand on travaille de cette façon, on a plus de chances de placement, donc ça motive pour travailler ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

De même que les consultants des équipes contracting, les recruteurs du placement permanent estiment que le client est plus réactif, qu'il donne plus rapidement du feedback et des informations sur le poste.

« Le client est plus réactif, plus présent, il donne plus d'info et répond plus vite à nos questions. Du coup, on arrive à mieux vendre l'entreprise à nos candidats ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

Le dernier élément mis en avant est le fait qu'il n'y a pas de guerre entre les bureaux à propos des candidats. Les consultants sont certains que leurs candidats n'ont pas été approchés par les autres cabinets pour un même poste. C'est une pression moindre.

Contrairement aux consultants en finance, les consultants IT ne voient aucun inconvénient à l'exclusivité.

« Non, vraiment, je ne vois aucun inconvénient ! J'ai beau réfléchir, je ne vois pas... Il n'y a que des avantages pour moi. Tout est clair à la base, il n'y a pas de mauvaise surprise à la fin ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

La pression est un élément récurrent abordé par les consultants de l'équipe Finance. Celle-ci résulte du fait que le consultant est seul partenaire et qu'il doit fournir absolument des candidats, qu'il s'est engagé. Si le consultant n'a pas de candidat, le client ne va pas avoir de solution de rechange.

« Tu t'engages à fournir, donc tu as une pression supplémentaire. Le client est dépendant de toi. C'est pas un cadeau, clairement ! ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

De plus, le revers du fait que le client délivre beaucoup d'informations sur le poste est qu'il aura des attentes plus précises et une exigence plus élevée.

« L'exclu peut être agréable car elle indique un signe fort de confiance, mais elle peut engendrer une pression supplémentaire car le client a des attentes plus exigeantes ».

(Interview n°13, Recruitment Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Les consultants identifient également le fait que le management négocie cette exclusivité, comme un inconvénient.

« Souvent, l'exclu, le management l'a négociée pour toi et quand tu grattes un peu, le profil, le client il le cherche depuis cinq mois. Et on t'a donné l'exclu parce que les exclu des autres bureaux n'ont pas fonctionné. C'est un piège ! ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

Finalement, l'exclusivité est un facteur de motivation car une grande confiance est accordée au consultant. Toutefois, cette confiance repose sur la notion de mérite, car le recruteur doit prouver qu'il saura fournir le service attendu, car si ce n'est pas le cas, le client n'accordera plus cette marque de confiance, et donc l'exclusivité.

« En exclu, on a la confiance du client, il croit en toi, donc tu as envie de montrer que tu as du répondant, que tu as des candidats. En exclu, ce qu'on peut faire c'est des progress report : on récapitule tout ce qui a été fait sur la recherche en pure transparence. C'est bien l'exclu, mais si derrière tu délivres pas, ils ne te la proposeront plus »

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

3.3.4 Le Retainer Fee

Le second paramètre des contrats identifié est la formule du *Retainer Fee*. C'est défini comme :

« [...] Une facture de 4000€ en général, pour lancer la recherche, déduite du fee¹⁴ final ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Il a pour fonction d'assurer au bureau de recrutement un revenu, même si la recherche n'aboutit pas. Il est de fait, modulable avec la formule du *No Cure No Pay* ou de l'exclusivité.

« Le Retainer va avec tout, c'est juste qu'il nous permet d'avoir des liquidités et de ne pas avancer de l'argent. On est sûr d'avoir rentabilisé le début du process ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

¹⁴ Traduction : honoraires (Robert & Collins, 2009)

Tout comme l'exclusivité, le *Retainer Fee* est assez rare, et n'existe pas pour le contracting.

« *C'est pas possible en contracting, les clients ne veulent pas. Ça ne s'est jamais fait !* ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

Les consultants de l'équipe IT n'identifient pas d'inconvénients, à *contrario* de ceux de l'équipe Finance. Selon eux, le fait de demander une avance d'argent met une pression supplémentaire car s'ils n'arrivent pas à livrer de bons candidats, ils perdront leur réputation.

« *La plupart du temps, les clients pensent qu'il y a une arnaque. Ils n'ont pas besoin d'avoir ces histoires-là. Ils [Le management] ont juste besoin d'argent [...], mais le client il se dit « Et quoi si tu ne m'envoies plus de candidat après le fee ? » Là on perd le client et notre réputation !* ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

Ce partenariat est également identifié comme fonctionnant mieux avec les profils plus complexes par les consultants.

« *Oui, je pense que ça fonctionne mieux avec les hauts profils* ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Le *Retainer Fee* procure aussi une pression positive aux consultants. Le fait d'avoir été payé d'avance les pousse à trouver de bons candidats car le client leur a accordé une confiance presque absolue. De plus, ce n'est pas remboursable donc cela donne encore plus l'envie de fournir des candidats.

« *Il faut s'y mettre à fond et tout donner pour trouver le bon candidat. C'est hyper motivant, c'est une pression positive. On nous fait confiance donc il faut délivrer de bons candidats, ça donne envie d'être encore plus qualitatif dans ce qu'on envoie* ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

Nous pouvons donc conclure sur le fait que le *Retainer Fee* est la construction d'un partenariat entre deux parties, où la confiance est reine.

« *Le Retainer c'est la construction d'un partenariat, c'est un engagement mutuel de [Bureau de recrutement] et du client, qui n'existe pas en No Cure No Pay* ».

(Interview n°7, Recruitment Consultant Senior, IT, Contracting)

3.3.5 Le No Cure No Pay

La formule du *No Cure No Pay* est enfin, la dernière manière de construire un partenariat avec un client. Il est défini par les consultants comme tel :

« Si mon candidat n'est pas engagé, je ne suis pas payé. Tant qu'il n'y a pas d'engagement, rien n'est facturé ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

C'est le partenariat le plus courant car il ne demande pas d'engagement, d'aucune des deux parties. Le consultant n'est pas obligé de fournir des candidats. Il n'y a pas d'obligation de résultat dans le contrat. C'est le consultant lui-même qui s'impose d'envoyer des candidats. D'autre part, cette formule est rassurante pour le client car c'est un service payant, mais uniquement à l'arrivée. Il ne doit donc pas s'engager sur le plan financier.

« L'engagement est différent de celui de l'exclusivité. Ici, le client a un service gratuit et nous, on n'a pas d'obligation, c'est nous-mêmes qui nous imposons de placer ».

(Interview n°7, Recruitment Consultant Senior, IT, Contracting)

De nombreux inconvénients à ce partenariat ont été listés par les consultants.

Le premier désavantage concerne les candidats. Vu que de nombreuses agences sont sur le coup, il y a une pression temporelle sur les consultants pour présenter les candidats avant les autres. La concurrence est forte et donc ça diminue la qualité de la prestation de service.

« On a la pression en termes de délai et de candidats présentés car ils ont peut-être déjà été présentés. A cause de la pression temporelle, il y a peut-être moins de qualité de prestation de service. Puis en No Cure No Pay, il y a tellement de concurrence, donc c'est très dur de trouver des candidats ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Il faut donc être très réactif pour délivrer des candidats avant les autres.

D'un autre côté, la pression pour fournir des candidats se désagrège. La concurrence accrue en est la cause. Si le consultant met de côté une mission en *No Cure No Pay*, il relativise car il sait que d'autres consultants s'en occupent.

« Il y a moins de pression, on a tendance à se dire qu'il y a trois agences sur le coup, donc notre recherche est moins active. De toute façon, il y a quelqu'un qui va délivrer ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

3.3.6 Le coefficient

Tous les consultants interrogés s'accordent pour dire que c'est un paramètre qu'ils prennent obligatoirement en compte, sauf les Recruitment Consultants.

« Le coefficient sur base du salaire est l'enjeu principal puisqu'on a des objectifs chiffrés ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Si le pourcentage qui leur revient est faible, les consultants auront tendance à délaissier, ou en tout cas, à ne pas mettre la priorité sur ces demandes.

« Si le coefficient est faible et que le profil est difficile, je vais moins mettre mon focus, clairement ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

Toutefois, si le client est très réactif malgré un coefficient bas, le consultant va quand même prendre en compte cette demande et travailler avec une certaine motivation.

« Je pense qu'un coeff. bas mais dont je suis sûr que le client réagit vite, ça va me motiver, plutôt que d'avoir un profil à 27% mais ne pas avoir de retour, c'est frustrant, tu as bossé pour rien ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

3.3.7 Les garanties

Il existe deux types de garanties, le remplacement ou l'indemnisation. Elles ont toutes les deux lieu lorsque l'entreprise cliente décide de ne pas garder la personne engagée ou que cette dernière démissionne avant un délai maximum, en général douze semaines. Le remplacement consiste donc à fournir un autre candidat au client, tandis que l'indemnisation est le remboursement d'une certaine somme, variant en fonction du nombre de semaines pendant lesquelles le candidat a travaillé, c'est-à-dire, au *pro rata*. Ces garanties ne prennent place que si le client arrive à démontrer que les raisons pour lesquelles il licencie le candidat sont valables.

« La garantie c'est en général douze semaines, on rembourse au prorata. Par exemple, la facture est de douze mille euros, après huit semaines, il vire le candidat pour des raisons valables à prouver, on rembourse quatre mille. Mais il y a des cas où le client il veut pas être remboursé, il veut une garantie de remplacement, « vous me retrouvez un autre candidat ». ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

La clause de garantie de remplacement a également été décrite comme une prise de risque qui n'est pas mesurable. Elle implique que si le recruteur ne parvient pas à retrouver un candidat, le client ira vers la concurrence et le cabinet aura ainsi perdu son client.

« Si quelqu'un part, on doit pouvoir le remplacer. Si au bout de quarante-huit ou septante-deux heures, le client fait appel à la concurrence... A voir si on veut perdre le monopole ou pas sur le client. C'est un risque qu'on ne sait pas mesurer ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

Deux discours ont été observés à propos des garanties. Le premier consiste au fait que cela n'a pas d'importance car si le consultant présente un candidat, c'est qu'il estime qu'il convient au poste dont il est question.

« Les clauses de garantie ne jouent pas. Si tu présentes un candidat, c'est parce que tu estimes qu'il est bon et tu te dis pas « j'espère qu'il va tenir 12 semaines ». ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Au contraire, un autre consultant affirme qu'il aura tendance à contacter les candidats lors de sa recherche, même s'il n'est pas tout à fait en adéquation avec les attentes du client.

« On va peut être plus tenter pour la recherche s'il n'y a pas de garantie. Si le candidat correspond pas à 100%, allez là on essaye quand même et on verra ». ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

La garantie implique également le conseil au client en cas d'hésitation.

« Si tu as une bonne relation avec [le client], la garantie ça te permet de le conseiller. Par exemple, s'il hésite, tu peux essayer de l'orienter, de lui montrer les qualités de la personne ». ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

3.3.8 Les contrats globaux

Les contrats globaux, ou encore accords groupe ou *tenders*, sont des partenariats avec des sociétés multinationales qui valent pour toutes les marques du groupe dont notre terrain d'analyse fait partie. Parce que ce sont des partenariats toutes marques confondues, ils sont associés à une forme d'exclusivité. Toutefois, les coefficients négociés sont relativement bas, car en échange, la société cliente promet d'offrir un gros volume de demande. Ce type de collaboration n'est proposé que par l'entreprise qui envoie des appels d'offre aux divers partenaires RH à ses conditions.

« Les tenders sont des offres générales pour tous les profils possibles. Le client fait un appel d'offre et il faut répondre le plus généralement possible. Tout y est possible. Ça concerne les multinationales. Le client envoie l'offre et demande qu'on remplisse nos prix. Plus le client donne de l'exclu, plus il aura un meilleur prix. C'est au bon vouloir du client ». ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Vu que cela ramène énormément d'argent au groupe, les consultants sont contraints de travailler sur ces missions, bien que le coefficient négocié ne soit pas avantageux s'ils ne regardent que leur objectif.

« Malheureusement, accord groupe ou tender est égal à des profils très élevés pour un tarif très bas. On est obligé d'y travailler car c'est un client très important pour le groupe ». ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

3.4 Le comportement du client

A propos de l'attitude du client, les avis divergent en fonction des consultants. Pour certains, elle est changeante en fonction du contrat conclu entre les parties, alors que pour d'autres, elle reste identique.

Dans un premier temps, attardons-nous sur les consultants qui affirment que les comportements sont changeants.

Premièrement, si la relation a été définie selon l'exclusivité, le client apparaît plus exigeant car il a vraisemblablement passé plus de temps à décrire ses attentes au recruteur.

« S'il y a une exclusivité, il va être plus exigeant... Plus tatillon, il va relancer ».
(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

« S'il s'agit d'un contrat d'exclusivité, le client est souvent plus exigeant et plus regardant des clauses du contrat de collaboration ».
(Interview n°13, Recruitment Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Le client va également être plus réactif aux sollicitations du recruteur et va accorder plus de feedback.

« En exclu, les clients sont plus réactifs et plus attentifs, ils te répondent. Ça te motive encore plus ! ».
(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

Cette attention et cette réactivité particulières sont dues au fait que le client prend un risque en accordant l'exclusivité à un seul cabinet de recrutement.

« Son souhait d'exclusivité est un risque qu'il prend si jamais on ne trouve pas, il sera beaucoup plus exigeant ».
(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Deuxièmement, si la relation est formalisée en fonction de la formule *No Cure No Pay*, il semble que la relation soit plus décousue que lors du cas précédent. A cause du fait que le client ait plusieurs fournisseurs de candidats, celui-ci ne va tisser une relation qu'avec les fournisseurs les plus réactifs.

« Un client en No Cure No Pay a différents suppliers, le premier qui trouve a gagné, la relation est moins personnalisée. Il se dit « je vais voir les 3 plus performants qui vont m'envoyer des résultats et je vais tisser une relation avec eux, plutôt qu'avec ceux dont je n'ai pas de nouvelles ». ».
(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

Toutefois, il semble que le client soit plus flexible dans ses attentes. Il est possible, en cas d'échec, de négocier une nouvelle fois sur les critères attendus.

« La flexibilité est plus grande, on peut challenger le client « c'est pas possible de trouver, donc on va trouver un compromis ». ».
(Interview n°7, Recruitment Consultant Senior, IT, Contracting)

Si une garantie a été négociée entre les deux parties, le client aura un comportement plus tranché. En effet, si un remplacement a été promis de la part du bureau de recrutement, le client n'aura aucun scrupule à licencier la personne car il sait que quelqu'un va le remplacer. Le risque est moindre.

« Le client, s'il hésite, il va virer la personne pour qu'on lui trouve quelqu'un de mieux ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Enfin, si le client se trouve dans le cas où il a payé une partie de sa facture à l'avance, il va mettre plus de pression sur le recruteur à cause de la somme mise en jeu. Le risque est assez grand, car si le recruteur ne donne pas de résultats, le client aura perdu son argent, mais surtout, le poste sera toujours vacant.

« S'il y a un Retainer, il va mettre plus de pression sur l'agence vu qu'il a payé à l'avance ».

(Interview n°7, Recruitment Consultant Senior, IT, Contracting)

Mais le comportement du client va aussi changer en fonction de celui de l'agence à laquelle il s'adresse et de celui du ou des recruteurs en charge de son dossier. Les consultants estiment que c'est la manière d'entamer une collaboration, donc au tout début d'une relation, qui va influencer le client en grande partie. Au lieu de faire passer toutes les communications par téléphone ou par E-mail, il est important de nouer une relation en face à face car cela montre une réelle implication du consultant.

« La manière d'entamer la relation va faire beaucoup. Par exemple, aller en visite au lieu de prendre le job intake par téléphone. Les clients s'attachent au consultant alors ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

Au contraire, certains recruteurs estiment que le comportement du client est identique, quelle que soit la configuration du contrat.

Pour une minorité, l'attitude du client ne change pas. Il reste autant exigeant dans chaque configuration contractuelle car son attente et les risques encourus sont les mêmes. Le but du client est de maximiser le recrutement à moindre frais.

« Je ne vois pas de changement. Je n'ai jamais eu un client qui était plus exigeant parce qu'il y avait une exclu. In fine, le client essaye de minimiser les risques. Donc de maximiser la possibilité de recrutement tout en essayant d'avoir le meilleur prix ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Pour ce consultant en contracting, le *line manager* n'est pas au courant des tenants et aboutissants du contrat. Ce qui lui importe, c'est la technicité du candidat en elle-même.

« Le line manager, il n'en a rien à faire du contrat. Il ne change pas son comportement en fonction de quoi que ce soit. Lui, c'est vraiment la vérification technique ».

(Interview n°11, Business Consultant Junior, Engineering, Contracting)

De plus, les consultants en recrutement ne peuvent pas savoir si le comportement est changeant car ils n'ont aucun contact avec les clients.

« Je ne sais pas s'il change d'attitude, je n'ai aucun retour des BC en tout cas ».
(Interview n°12, Recruitment Consultant Junior, Engineering, Contracting)

3.5 Le discours du management

Dans ce chapitre, nous prendrons en compte les avis du management sur plusieurs points, identiques à ceux mis en lumière lors de la section consacrée aux consultants. Mais avant tout, nous expliquerons brièvement le contenu de leur fonction et de leurs activités.

3.5.1 Description de fonction

Dans le but de cerner leur rôle quotidien, nous décrivons les fonctions de Directeur, de Business Unit Manager et de National Business Developer.

3.5.1.1 Directeur

Le Directeur du cabinet de sélection et de recrutement est en charge de la Belgique et du Luxembourg, ainsi que des trois départements, à savoir Finance & HR, Engineering & Life Sciences et IT. Son rôle est de faire en sorte que ces trois équipes performant et atteignent leurs objectifs financiers. Il doit aussi s'occuper de la mise en place de la stratégie du groupe à un niveau plus local. En bref, son objectif est le développement du groupe et il doit tout faire pour que ses équipes soient saines financièrement afin d'atteindre ce but.

« L'enjeu c'est de créer les circonstances pour la performance des équipes à trois niveaux. Il faut jouer sur plusieurs aspects : le sales, la marge et la maîtrise des coûts ».

(Interview n°15, Directeur)

Il a donc essentiellement un rôle financier, de gestionnaire. C'est lui, en collaboration avec la direction du groupe, qui décide d'allouer un certain budget ou non.

« Mon influence c'est la maîtrise des coûts, par exemple de décider d'engager ou non, et l'investissement. Quand mon bureau à Liège ne fonctionnait pas, j'ai dû prendre la décision de dire : ok, on va peut-être fermer celui-là. Mais, c'est la même chose à Gand et Anvers, on a vu qu'il y avait du business, alors on a ouvert des antennes là-bas. En fait, il faut piloter les chiffres en fonction de ce qu'on a besoin ».

(Interview n°15, Directeur)

3.5.1.2 Business Unit Manager

Le Business Unit Manager interrogé est celui de l'équipe Finance et HR. Il a donc sous son aile une dizaine de consultants, répartis en deux équipes, placement permanent et contracting. D'un point de vue

hiérarchique, ces consultants ne lui rapportent pas directement, mais ce sont les Business Managers qui s'en chargent.

« Donc, ma fonction c'est Business Unit Manager. Je suis responsable du vertical finance. Je gère un team complet de Business Consultants, de Business Recruiters, et les Business Managers rapportent directement à moi ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

Son rôle est de former les Business Managers, récemment en place. D'où le fait qu'il soit encore très opérationnel. Mais sur papier, sa fonction se concentre sur le management d'équipe, le développement du département ainsi que l'analyse des chiffres. En effet, il rapporte directement au Directeur les chiffres de ses équipes. Cette analyse lui permet de mieux diriger ses équipes, de prendre l'orientation adéquate pour atteindre les objectifs financiers.

« Je suis quelqu'un de très opérationnel et je mets la main à la pâte, surtout en contracting. Je forme les Business Managers. Mais c'est parce que ça ne fait pas longtemps qu'ils sont là, surtout en contracting. Mais sinon, je dois essentiellement faire du People Management, du développement et de l'analyse de chiffres. Je suis en charge du développement de la stratégie à mon niveau, c'est-à-dire que je dois mettre en œuvre les plans d'action, faire du coaching et réaliser le target¹⁵ chiffré ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.1.3 National Business Developer

Enfin, le National Business Developer est en charge du développement national de l'entreprise. Cette personne ne se situe, non plus au sein du bureau de sélection et de recrutement externe, mais bien au sein du groupe. Afin d'assurer ce développement, il doit promouvoir tous les services et solutions proposés par le groupe aux clients. Son travail se décompose en deux parties distinctes. La première concerne le développement et se traduit dans la recherche de nouveaux partenariats. La seconde se décline dans l'accompagnement des clients, ainsi que leur développement.

« Je suis Business Developer au niveau national et régional pour le groupe. Je promeus les services et solutions déclinées par le groupe dans un esprit holistique. On se positionne comme un partenaire HR global, donc mon but c'est d'en faire non pas un client sur des demandes ponctuelles, mais d'être un partenaire pour sa gestion ».

(Interview n°16, National Business Developer)

¹⁵ Traduction : cible, objectifs (Robert & Collins, 2009)

« Il y a deux pôles. Un, l'accompagnement des clients, le suivi, ainsi que leur développement. C'est-à-dire qu'on commence la relation par le besoin le plus urgent et puis on essaye de bâtir un partenariat, pour être leur partenaire RH et pour pouvoir leur apporter des solutions pour l'ensemble de la problématique RH. Deux, c'est le business development, donc là c'est clairement la recherche de nouveaux partenariats ».

(Interview n°16, National Business Developer)

3.5.2 Approche commerciale et relation client

L'approche commerciale du management se limite à quelques cas. En effet, les managers d'unité et le directeur ne sont inclus dans les discussions que lorsqu'il s'agit des *Key Account*. Le directeur exprime clairement que sa présence n'est demandée que pour montrer que beaucoup d'importance est accordée à ce client.

« En général je n'interviens pas, sauf pour les gros comptes, mais alors là c'est plus pour montrer que le directeur se déplace pour eux, pour mettre un peu de paillettes et les valoriser ».

(Interview n°15, Directeur)

Le management sert également de soutien à l'équipe qui négocie, en termes de prix et va pouvoir donner des indications quant aux tarifs applicables. Grâce au fait qu'ils aient une vue globale des chiffres de leur société et une bonne connaissance du marché, ils peuvent indiquer le juste prix.

« J'ai une très bonne connaissance du marché, je sais à quel prix correspond tel profil, et c'est là que parfois je peux aider ma team ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

Ils sont également des personnes ressources si un problème fait surface. Les équipes vont se tourner vers eux pour qu'ils le prennent en charge à leur niveau. Ils ont plus de moyens d'action pour agir que les départements.

« J'interviens quand il y a un souci. L'exemple type est avec [le client X], qui a annoncé à [le business manager] qu'il faisait passer tous nos intérimaires chez [le bureau concurrent]. Il était démuni donc il m'a demandé de l'aide ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.3 Les paramètres contractuels

Dans ce point, nous aborderons le point de vue du management quant aux divers paramètres contractuels identifiés, tels que l'exclusivité, le *No Cure No Pay*, le *Retainer Fee*, ainsi que les garanties, le coefficient et enfin, les contrats globaux.

3.5.3.1 L'exclusivité

L'exclusivité apparaît ici aussi comme le partenariat idéal car le manager est certain de recevoir une somme d'argent lorsqu'un candidat sera accepté par le client. Ils font donc en sorte de transmettre ce fait aux équipes. Toutefois, ils sont bien conscients que c'est le client qui impose le plus souvent ses propres règles en fonction de ses expériences.

« L'exclusivité, si j'ai le choix, oui, je le préfère parce que je sais que je vais facturer. Mais je n'ai pas la maîtrise dessus. Le client il a de bonnes ou de mauvaises expériences. C'est la politique du client et ça on ne maîtrise pas ».

(Interview n°15, Directeur)

Tous ont cependant insisté sur le fait que l'exclusivité ne procurait en aucun cas de meilleurs services. Ce qui change est le nombre de personnes dédiées à la recherche. Cela n'impacte également pas le traitement du candidat.

« Au niveau de la qualité du screening, de la recherche, on va traiter un candidat de manière égale. On va mettre la priorité sur l'exclusivité et sur le partenariat profond et lié, car le client met toute sa confiance en nous ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

Ils identifient également ce partenariat comme une motivation pour le consultant car un engagement a été conclu et qu'il faut donc fournir des candidats pour tous les postes négociés dans un certain laps de temps.

« L'exclusivité ça motive le consultant. On a un engagement de remplir toutes les fonctions dans un timing imparti. Focus total sur le client parce qu'il nous donne sa confiance totale. Mais ça arrive souvent quand on a déjà eu une success story¹⁶ avec lui ».

(Interview n°16, National Business Developer)

L'exclusivité est donc un partenariat sous forme d'investissement de personnel, mais aussi sous forme de temps, en échange de revenus.

« Ça me donne la possibilité de mettre plus de personnes sur cette mission-là car j'ai la certitude d'avoir du sales. Je peux plus investir quand je sais que je vais placer, et vu que la probabilité de facturation est très élevée, ça devient la priorité ».

(Interview n°15, Directeur)

¹⁶ « Récit ou analyse, à la fois chronologique et synthétique, de la réussite d'une personne, des raisons du succès d'un livre, d'un produit, d'une opération » (Larousse, 2017).

3.5.3.2 Le No Cure No Pay

La formule du *No Cure No Pay* est, pour le management, associée au recrutement fixe et permanent. Dans cette situation, ce partenariat est également imposé au bureau de recrutement car soit, le client a déjà beaucoup de fournisseurs avant d'établir une relation avec le cabinet qui nous occupe, soit il possède une renommée faisant en sorte que chacun veut travailler avec lui car cela attire les candidats. Le management va donc moins investir car les chances de placer, et par conséquent, de facturer, sont plus faibles.

« Le No Cure No Pay c'est les clients qui ont beaucoup de fournisseurs ou qui ont un nom qui fait que tout le monde veut bosser avec eux. Là, on n'a pas le choix. Eux ça ne gêne pas que le candidat vienne du fournisseur A ou B, eux tant qu'ils ont quelqu'un c'est bon, c'est pas important pour eux ».

(Interview n°15, Directeur)

« On va mettre moins d'investissement parce qu'on n'est pas sûr de facturer ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

Le focus sur la demande va être relatif et fonction du nombre de demandes qui occupent le cabinet de recrutement et de sélection. En effet, si le bureau a beaucoup de demandes en cours, il fournira moins d'efforts sur la demande en *No Cure No Pay*. Mais si c'est son unique demande du moment, alors tous les efforts se concentreront sur elle.

« Si on est en concurrence avec trois cents cabinets, et qu'on a beaucoup d'autres demandes, on ne va pas faire plus d'efforts que ça, mais si c'est notre unique demande, alors oui, on va beaucoup plus y travailler ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.3.3 Le Retainer Fee

La formule du *Retainer Fee* est également assez rare, pour la même raison que l'exclusivité, c'est-à-dire à cause du secteur très concurrentiel dans lequel se trouve le bureau de recrutement. Il est soumis au bon vouloir du client et si c'est le seul cabinet à faire ce genre de pratique, le client le délaissera pour la concurrence.

« Le Retainer Fee et l'exclusivité sont très difficiles car le marché est très concurrentiel. Si on est le seul à faire, le client ne va pas accepter ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

Toutefois, ce partenariat revêt un caractère justifiable vu qu'il sert à couvrir les coûts de la recherche. Son avantage est donc le fait qu'il enrichit le profit du bureau de recrutement, même si les consultants n'arrivent pas à placer leurs candidats. C'est donc identifié comme une motivation.

« C'est une aide pour augmenter le gross profit¹⁷ ! Même si on ne place pas, on peut quand même rentabiliser quelques heures. Chaque heure de travail coûte et le Retainer Fee paye une partie de ces coûts ».

(Interview n°15, Directeur)

Cependant, du côté des *Key Account*, le point de vue semble diverger. En effet, le Business Developer interrogé nous signale qu'il n'est pas très favorable à ce genre de pratique, mais qu'en revanche, il préfère donner une valeur ajoutée à son client. Par valeur ajoutée, il entend par exemple, un système de formation offert. C'est donc un service rendu au client qui pourra lui être utile pour son futur et pour son développement.

« Le Retainer Fee, c'est pas très courant, je préfère donner une valeur ajoutée comme une formation ou un service ».

(Interview n°16, National Business Developer)

En contracting, il semble que la formule du *Retainer Fee* soit compliquée à mettre en place. Son pendant est le *Project Fee*, consistant à mettre une partie de l'équipe sur le projet.

« En contracting, le Retainer Fee n'existe pas. C'est plutôt un Project Fee, donc on met tout un team sur le projet, mais ce n'est pas très commun non plus ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.3.4 Les garanties

Les clauses de garanties se réfléchissent en termes économiques. En effet, pour savoir quelle garantie sera la mieux adaptée à la situation, il faut prendre en compte le contexte. Il faut évaluer si le profil recherché est un profil rare, voire en pénurie, ou s'il est très présent sur le marché de l'emploi.

« En fonction du nombre de candidats, s'il y en a beaucoup, l'effort est mince. Mais si je trouve un mouton à cinq pattes, ça va être difficile de retrouver le même, donc ça va me coûter beaucoup plus cher de mobiliser mon personnel. C'est un raisonnement économique. C'est le bon sens ! ».

(Interview n°15, Directeur)

La garantie de remplacement semble être l'option la moins privilégiée par le management car cela confère une sorte de loyauté imposée au client. Ce dernier ne pourra pas faire appel à la concurrence car il a signé un contrat avec le bureau, qui s'engage à lui fournir quelqu'un d'autre. S'il le fait, il devra payer à nouveau le cabinet pour le candidat, il perdra donc beaucoup d'argent.

¹⁷ Traduction : bénéfice brut (Robert & Collins, 2009).

« La garantie, c'est embêtant car ça peut nous mettre en porte-à-faux vis-à-vis de notre client. Ça nous donne la pression car s'il a payé, il veut quelqu'un. J'évite le remplacement car je ne peux pas m'engager à retrouver un même candidat et ça vous oblige à rester fidèle à [au bureau de recrutement] et ça je n'aime pas ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR)

La garantie de remplacement revêt ainsi un caractère dangereux pour le cabinet de recrutement. Ils lui préfèrent donc un système de garantie de remboursement dégressif sur douze semaines concernant la moitié du montant conclu. La stratégie préférée est donc le fait de rembourser, de chercher de nouveau un candidat et puis de refacturer au client.

« Le client a accepté la garantie. Donc c'est douze semaines, dégressif sur la moitié du montant. Si je facture dix mille euros, je facture cinq mille euros dégressif s'ils renvoient mon candidat dans le délai des douze semaines ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.3.5 Le coefficient

Le coefficient rentre en compte pour l'atteinte des résultats chiffrés des équipes. Le management ne l'évoque que brièvement, mais il estime qu'il est plus sain financièrement d'avoir un plus petit coefficient qui est réel qu'un gros coefficient qui ne rapporte rien.

« Ça peut être intéressant le coefficient, mais il faut faire attention à la difficulté du candidat. Je préfère avoir un plus petit GP¹⁸, mais qui est réel. Je ne mettrais pas d'office l'accent sur le plus haut GP, mais sur le candidat à rechercher ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.3.6 Les contrats globaux

Les contrats globaux entrent en ligne de compte dans le cadre de la vision stratégique du groupe, qui est d'être un partenaire de ressources humaines global pour l'entreprise cliente. Il apparaît donc important que les consultants s'échangent leurs clients, ou qu'ils fassent parvenir les besoins qu'ils identifient à leurs collègues. Ces contrats sont donc négociés à des prix beaucoup moins intéressants pour les consultants. Pour le management, cela relève de sa fonction. Ce système étant le premier fournisseur de clients, il apparaît comme très important. Il fait également partie de la stratégie du groupe.

¹⁸ Abréviation de Gross Profit

« Le réseau est notre premier fournisseur de client, puis il y a les prospects. Il faut introduire les différentes marques chez les clients existants. Sur nos cinq mille clients groupe, on en a que quatre-vingt-huit qui ont deux numéros de T.V.A.¹⁹ sur leur facture. Donc notre stratégie c'est d'amener ce nombre à deux cent ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

C'est donc dans leur intérêt d'aider les autres marques, car si le groupe ne va pas bien, ils en seront également impactés. Si leurs collègues ne réussissent pas leur mission auprès des clients, ils seront affublés d'une mauvaise image, qui affectera tout un chacun. Il faut aussi être conscient que ces leads se font assez rares par rapport à la masse des demandes.

« On privilégie le groupe car ils ont des pénalités s'ils ne remplissent pas. On va les aider au max, peu importe la marge, c'est très difficile à faire comprendre aux teams. Il faut aider les collègues parce que dans ma fonction, on doit penser aux sales revenues du groupe. C'est très dur. Ils ont l'impression qu'ils le font exprès [de négocier une marge faible]. On a reçu treize demandes d'on-site, donc le pourcentage est très faible. C'est un mauvais calcul de ne pas les prendre en compte ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

3.5.4 Le contrôle et la motivation des consultants

La motivation des consultants peut être induite de trois façons identifiées par le management. La première est celle du bonus plan, c'est-à-dire que sur base de la performance du consultant, celui-ci se verra attribuer un bonus financier à la fin de chaque trimestre ou de chaque année. Le management identifie également la méthode de *lead by example*, c'est-à-dire mener son équipe par les exemples. Enfin, cela passe aussi par de petites attentions plus personnelles accordées à chacun, plus largement, l'implication personnelle du manager.

« Pour motiver mon team il y a trois manières. Il y a le bonus plan, le lead by example, donc là clairement je mets la main à la pâte. Si on n'est pas dans nos chiffres, je vais aider pour recruter par exemple. Et, il y a aussi le fait que j'essaye de m'impliquer, d'être là pour mes gens. Par exemple, quand il y a un placement perm, j'offre une bouteille de vin, ça fait toujours plaisir ! ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

En ce qui concerne le contrôle des activités, cela passe par divers moyens tels que les KPI, la gestion de la base de données ou encore via des *progress meetings*. Concentrons-nous premièrement sur les KPI. Comme expliqué précédemment, ces derniers sont des grilles que les consultants doivent remplir, et elles permettent donc au management d'avoir une vision sur les activités de chaque consultant.

¹⁹ Abréviation de Taxe sur la Valeur Ajoutée

Toutefois, cela semble secondaire. Le management ne s'en sert que lorsque les chiffres ne sont pas au rendez-vous.

« Ce qui m'intéresse est le chiffre final. Ce qui m'intéresse c'est le deal et pas les KPI, parce qu'il y a différents styles de consultants. Un peu très bien voir beaucoup de candidats et n'en placer aucun alors qu'un autre peut en voir quelques-uns et tous les placer ».

(Interview n°15, Directeur)

Grâce à la base de données, le management peut aussi voir quel consultant a effectué telle ou telle tâche, mais elle permet également d'avoir un œil sur la situation. En cas de déficit de bénéfice, elle permet d'évaluer s'il y a beaucoup de candidats et peu de demandes, ou s'il y a beaucoup de demandes mais peu de candidats. Dès lors, le management va pouvoir mettre sur pied diverses actions pour rétablir la situation.

« Si les chiffres ne sont pas là, j'analyse la situation. S'il y a beaucoup de candidats, mais pas beaucoup de demandes, ou s'il y a beaucoup de demandes mais pas de candidats, je vais piloter. Donc ça peut être la mise en place d'actions sales, ou l'engagement d'un sourceur en plus ».

(Interview n°15, Directeur)

Enfin, il est également possible de contrôler les équipes grâce aux *progress meetings*. Cela consiste à mettre sur pied, toutes les deux semaines, des réunions avec les Business Manager pour évaluer le chiffre d'affaire de chaque équipe, leur *gross profit*, le nombre de CV envoyés ainsi que les interviews réalisées, et ainsi de suite. En contracting, l'analyse de la performance est journalière car ils sont rémunérés par journée prestée par leurs consultants sur le terrain.

« Analyse journalière de la performance en contracting car on est rémunéré sur base du placement, c'est notre core business²⁰ ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

« Progress meeting toutes les deux semaines avec les BM, sur le chiffre d'affaire et GP, nombre de CV envoyés, interviews, forecast²¹, etc. Tant que les résultats sont là, je ne me mêle pas des teams. Ils ont énormément de pression en terme de GP. Il faut réfléchir sur du long terme pour avoir une continuité des job-orders²² ».

(Interview n°14, Business Unit Manager, Finance & HR)

²⁰ Traduction : cœur des affaires (Robert & Collins, 2009)

²¹ Traduction : prévisions (Robert & Collins, 2009)

²² Liste dans la base de données du bureau de recrutement reprenant toutes les demandes de clients actives

3.6 Les influences

Les consultants, sauf les Recruitment Consultants Juniors, identifient deux causes majeures qui influencent leur recrutement. La première cause est le coefficient retiré du salaire du candidat, et la seconde est la relation nouée avec le client.

Portons notre attention sur l'enjeu du coefficient, dans un premier temps. Les consultants interrogés expliquent que c'est l'enjeu principal car il est la base de leurs revenus. En effet, plus le coefficient négocié est élevé, plus le placement aura de la valeur et plus le consultant atteindra l'objectif chiffré qui lui aura été assigné.

« Le coefficient sur base du salaire est l'enjeu principal car on a des objectifs chiffrés ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

« Pour le perm, plus le coeff. est élevé, plus le placement va valoir, donc le consultant va travailler activement sur la demande car ça va augmenter ses bonus ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Les consultants ayant le choix entre le placement dit permanent et l'intérim, c'est-à-dire ceux qui font partie de l'équipe Finance & HR, vont également tourner leur recherche vers le placement permanent. Cela se rapporte en effet au bonus qui y est lié.

« Le perm, c'est l'avantage. Je me tourne vers lui car le bonus est plus intéressant. Je ne cherche pas la facilité mais je vais là où je sais qu'il y a moyen que je place ».

(Interview n°1, Business Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

La deuxième cause d'influence est la relation établie avec la clientèle. Celle-ci est importante car si le consultant a un bon contact, ça va le pousser à travailler. Par bon contact, les consultants entendent de nombreux feedbacks réguliers sur l'état de l'avancement de la recherche.

« La recherche ne change pas. Sauf si on n'a pas de retour du client, qu'il a une mauvaise attitude ».

(Interview n°10, Business Consultant Senior, Engineering, Contracting)

« Je dirais que peu importe la garantie, la clause d'exclusivité ou le Retainer, le plus important est le retour du client. Si le profil va te rapporter un million mais que le gars ne te répond pas, bah, le million tu l'as pas ! ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

Cela comprend aussi la longueur et la complexité du processus de recrutement au sein du client. Si ce dernier comporte de multiples étapes, tels que des tests et divers rendez-vous avec différents membres du personnels, cela peut s'avérer décourageant pour le consultant car il ne voit pas l'aboutissement de son travail. Il va donc moins prendre en compte ce client.

« La procédure en interne joue beaucoup, si le process est très long, c'est décourageant. En gros, c'est la rapidité d'exécution du client ».

(Interview n°6, Business Manager, Finance & HR, Perm.)

Le consultant peut également influencer sa recherche s'il arrive à s'identifier à l'entreprise pour laquelle il recrute. S'il partage ses valeurs, cela va le pousser à donner le meilleur de lui-même.

« Toutefois, je pourrais avoir une détermination plus accrue si la société qui me mandate partage certaines de mes valeurs ».

(Interview n°13, Recruitment Consultant Advanced, Finance & HR, Perm.)

Deux membres de l'équipe IT – PERM identifient le *Retainer Fee* comme une cause d'influence. Cela est dû à la nature même de cette collaboration, car les clients ne peuvent être remboursés. De fait, cette formule offre plus de chance au consultant de placer.

« Le Retainer Fee, c'est plus de chances de placements, donc ça nous motive beaucoup plus pour travailler ».

(Interview n°4, Business Consultant Junior, IT, Perm.)

« La priorité, c'est les clients avec le Retainer, car ils ne peuvent pas être remboursés ».

(Interview n°5, Recruitment Consultant Advanced, IT, Perm.)

Il est apparu que les clauses de garantie, quelles qu'elles soient, n'étaient pas un facteur d'influence sur la procédure de recrutement.

« Les clauses, oui, ça a sûrement un impact, mais ça ne m'influence pas à bosser plus sur tel ou tel profil. C'est juste qu'on va te mettre plus la pression, mais si le client ne répond pas, ça ne change rien. C'est le relationnel et ce que tu arrives à créer avec le client qui est motivant ».

(Interview n°3, Business Consultant Senior, Finance & HR, Perm.)

Il est ressorti que les Recruitment Consultants de l'équipe Engineering ne perçoivent aucune influence, toujours à cause du fait qu'ils reçoivent les missions des Business Consultants et non du client.

« Je n'ai pas été informé, donc je n'ai pas de sentiment d'influence ».

(Interview n°9, Recruitment Consultant, Engineering, Contracting)

Maintenant que nous avons restitué toutes les données de nos entretiens, nous pouvons désormais les analyser et les interpréter grâce aux théories de la Sociologie de l'Action Organisée.

4. Discussion/analyse des résultats

Lors de ce dernier chapitre, nous discuterons des résultats obtenus lors de la récolte des données. L'objectif de cette discussion est d'affirmer ou d'infirmer, voire de nuancer nos hypothèses de départ, établies grâce à des observations et grâce à la littérature, et par conséquent, de répondre à notre question de recherche.

Il faut rappeler que notre question de recherche de départ était la suivante : « quelles sont les influences subies par les consultants d'un cabinet de sélection et de recrutement externe, affectant le processus de recrutement ? ». Nous souhaitons donc mettre en évidence les facteurs pouvant influencer les recruteurs et la manière dont ils recrutent pour leurs clients. Pour ce faire, nous nous aiderons de la Sociologie de l'Action Organisée, plus particulièrement de l'Analyse Stratégique d'Erhard Friedberg et de Michel Crozier, ainsi que de l'Individualisme Méthodologique, développé par Raymond Boudon. Grâce à l'Analyse Stratégique, nous espérons mettre à jour les mécanismes de l'organisation qui peuvent exercer une influence. Nous tenterons de comprendre les actions des individus grâce à l'Individualisme Méthodologique.

Il nous paraît important de mentionner que les consultants interrogés affirment toujours ne ressentir aucune influence externe lors de recrutements, lorsque la question fut posée. Ils estiment que chaque recrutement est identique. Toutefois, à l'énumération des critères relevés, les consultants se lancent dans de plus amples explications et révèlent ainsi qu'aucun recrutement n'est identique. De nombreux facteurs sont pris en compte lors de l'entame de la recherche. Il nous paraît également important de souligner que nos hypothèses ne concernent dès lors pas les Recruitment Consultants Juniors, car ils ne sont pas informés de tous ces critères et manières de collaborer.

4.1 Le partenariat sous forme de No Cure No Pay

Notre première hypothèse de base concerne la formule du *No Cure No Pay*. Pour rappel, ce partenariat implique que l'entreprise qui recherche un nouveau collaborateur fait appel à plusieurs cabinets de sélection et de recrutement, ne payant ainsi que le bureau dont provient le candidat qu'elle souhaite engager. La concurrence fait donc rage. Cette forte concurrence amènerait, par conséquent, les consultants à réfléchir selon un raisonnement de vitesse. Pour maximiser leurs chances d'obtenir le contrat, et donc être payés, ils enverraient un grand nombre de candidats, délaissant donc la qualité de ceux-ci. De plus, il faut savoir que les consultants du cabinet de recrutement que nous avons étudiés sont évalués sur une base chiffrée.

Il est en effet ressorti des entretiens que dans ce partenariat, qui est le plus courant de tous, les consultants subissent une pression temporelle assez forte. Nous pouvons expliquer cela par le fait que la concurrence est exacerbée, dans ce cas-ci particulièrement. La logique de cette collaboration est la suivante : la

société va employer le premier candidat qui convient à ses exigences. Du coup, pour maximiser leurs chances, les consultants avouent qu'il faut être très réactif et envoyer le plus grand nombre de candidats, même s'ils ne répondent pas parfaitement aux critères. Cette pression temporelle implique, par conséquent, une diminution de la qualité de la prestation de service pour le client. Quant aux candidats, ils sont traités de manière égale quelle que soit la forme de collaboration négociée entre les parties.

Notons que cette forme de collaboration est la plus utilisée car le cabinet de sélection et de recrutement qui constitue notre terrain de recherche se positionne sur trois secteurs très concurrentiels, et dans lesquels les candidats sont assez rares, voire même en pénurie.

Notre première hypothèse est donc affirmée. Toutefois, insistons sur le fait que la pression ressentie n'est bien que temporelle. Les consultants ne ressentent pas de pression morale car le client n'est pas dépendant d'eux, vu qu'il a lancé les recherches au sein d'autres cabinets de sélection et de recrutement. Il n'y a en effet, pas d'engagement mutuel, d'aucun côté.

4.2 Le partenariat sous forme de Retainer Fee

Notre seconde hypothèse se rapporte à la logique du *Retainer Fee*. Pour résumer, cette logique fait en sorte que le client paye par tranche, et non pas à la fin du processus. Cela a pour but d'assurer un certain revenu au cabinet de sélection et de recrutement, qui est ainsi payé à chaque étape des démarches qu'il entreprend. Cela produirait une pression morale sur les recruteurs. Puisque le client a déjà payé une partie de la facture, les consultants estimeraient qu'ils doivent atteindre le résultat attendu, à savoir, trouver la « perle rare » qui remplira tous les critères du client. Les consultants entreraient donc dans une logique compréhensive de la demande.

Premièrement, précisons que cette collaboration est inexistante pour le secteur de la consultance et très rare concernant les placements permanents. Nous pouvons nuancer cette hypothèse car les deux équipes faisant face à ce partenariat ont des avis divergents. L'équipe IT estime que c'est le partenariat idéal et ne ressent aucune pression. *A contrario*, les consultants de l'équipe Finance & HR ressentent deux types de pression morale. La première est négative car s'ils n'arrivent pas à trouver le candidat, le client aura avancé une somme d'argent en vain, et ils perdront ainsi leur réputation. La seconde est positive car le fait que le client paie à l'avance est une grande marque de confiance. C'est donc un facteur motivationnel pour les recruteurs car le fait que cela ne soit pas remboursable les poussent à donner le meilleur d'eux-mêmes afin de trouver le bon candidat. L'engagement est donc fort pour les acteurs qui entrent en jeu. Le consultant, et plus largement le cabinet de recrutement, s'engage à fournir le service proposé car il est payé « à l'avance ». Le client, lui, vu qu'il a payé « à l'avance », s'engage à délivrer les informations nécessaires au cabinet pour qu'il puisse mener à bien sa mission.

4.3 Le partenariat sous forme d'exclusivité

La troisième hypothèse de notre recherche concerne la dernière manière de collaborer, l'exclusivité. Cette hypothèse rejoint la précédente. Bien que la manière de fonctionner diffère, ces deux manières de collaborer se rejoignent en l'implication du client, qui, par conséquent, se répercuterait sous forme de pression sur les consultants en charge du recrutement. En effet, si les consultants ne présentent pas de candidats à leur client, il ne pourra engager personne, puisque ce contrat implique de ne pas collaborer avec d'autres cabinets de recrutement externe. Le consultant se concentrerait donc de manière plus intense sur cette demande. Les consultants adopteraient également une démarche compréhensive, contrairement au *No Cure No Pay*.

Ici encore, l'hypothèse est à nuancer car chaque équipe a une opinion différente. Cependant, tous s'accordent sur le fait que ce type de collaboration augmente grandement la probabilité de placement. Par conséquent, les consultants se concentrent le plus possible sur cette demande. Rappelons que ce partenariat est très rare. Ils sont également du même avis concernant le fait que les attentes du client sont plus précises car le bureau de recrutement est son unique partenaire. Pour les équipes en charge de la consultance, cela enlève une certaine pression car ils peuvent désormais prendre le temps de rechercher le bon candidat, sans qu'un autre cabinet ne l'appelle au préalable. Au contraire, pour l'équipe Finance & HR, le fait d'être le seul partenaire rajoute une pression morale supplémentaire. Notre hypothèse n'est donc ni infirmée, ni affirmée, mais bien nuancée.

4.4 Développement de nouvelles hypothèses

Au cours des premiers entretiens, nous avons réalisé que nos hypothèses de départ n'englobaient pas toute la réalité. Rappelons que nous nous étions concentrée sur le modelage des contrats et donc, sur les différentes formes de partenariat possibles entre un cabinet de recrutement et une entreprise. La mince littérature découverte aborde exclusivement le partenariat du *No Cure No Pay* et celui du *Retainer Fee*. Grâce à des observations sur le terrain, nous avons également remarqué la collaboration selon l'exclusivité. Nous avons donc élaboré trois hypothèses les concernant, développées ci-dessus.

Or, il est apparu que de nombreux autres critères entrent en jeu. Ces critères concernent premièrement les garanties de remplacement et d'indemnisation, ainsi que de la marge retenue du salaire du candidat. Une autre forme de contrat a également fait son apparition, et est particulière aux multinationales. Ce sont les contrats globaux. Enfin, le dernier facteur identifié concerne le client, plus particulièrement son comportement vis-à-vis du cabinet externe et de son personnel. Nous avons donc développé quatre nouvelles hypothèses suite aux premiers entretiens.

4.4.1 Les garanties d'indemnisation et de remplacement

La première hypothèse a trait aux garanties d'indemnisation et de remplacement. Ces dernières n'affecteraient pas les recruteurs dans leur manière de mener le processus de sélection et de recrutement. Elles serviraient de protection au client et n'aurait, par conséquent, aucun impact sur les recruteurs et sur la manière dont ils recrutent.

Tout d'abord, nous pouvons clairement dire que les consultants ne se préoccupent pas de la garantie d'indemnisation. De cette manière, notre hypothèse concernant la garantie d'indemnisation est affirmée. Elle n'a aucun impact sur les consultants. Concernant la deuxième garantie, celle du remplacement, nous devons nuancer l'hypothèse qui a été faite. Deux discours ont été observés. Certains recruteurs assument le fait qu'ils proposeront plus facilement un candidat qui ne possède pas tous les critères demandés car ils savent que cette garantie est en place. D'autres estiment qu'ils n'en tiennent pas compte et présentent leurs candidats si et seulement s'ils sont certains qu'ils conviendront au client.

4.4.2 Le coefficient

La marge retenue du salaire du futur employé, ou coefficient, aurait un impact considérable sur le consultant. En effet, il est évalué, en majorité, en termes de chiffres. Donc, le consultant aurait plus tendance à se focaliser sur les contrats avec un haut coefficient car cela lui permettrait d'atteindre son objectif financier de manière plus certaine et plus rapide.

Nous pouvons affirmer cette hypothèse. Le coefficient est le critère que les consultants prennent obligatoirement en compte lors de leurs recherches. En effet, s'il est faible, le consultant délaissera la demande dont il est question et préférera se concentrer sur une demande contenant un plus haut coefficient. Toutefois, une petite nuance se doit d'être apportée et concerne la relation tissée avec le client. Si la relation est de bonne qualité, mais que le client n'offre qu'une petite marge de revenu au consultant, ce dernier ne va toutefois pas totalement mettre de côté cette demande.

4.4.3 Les contrats globaux

Les contrats globaux de l'entreprise joueraient un rôle majeur. Bien que très important pour le groupe dont fait partie le cabinet de sélection et de recrutement externe, ceux-ci proposent en effet des marges assez réduites. Les consultants étant évalués sur base chiffrée, il n'apparaîtrait donc pas judicieux pour eux de travailler activement sur ces demandes car elles n'engendrent que peu d'argent.

En effet, il n'est pas judicieux du point de vue des consultants, de travailler sur ces demandes. Le coefficient négocié est très faible, rejoignant ainsi notre hypothèse précédente. Cependant, vu que ce client travaille généralement avec plusieurs marques du groupe dont fait partie le cabinet de sélection et de recrutement, les consultants sont forcés d'y travailler afin de ne pas le perdre. Du point de vue du management, ne pas travailler sur un tel client revient à mettre à mal le bureau car certes, les marges

sont faibles, mais ce sont des demandes qui amènent beaucoup de volume de candidat à chercher, et qui donc, en fin de compte, ramèneront l'argent nécessaire.

4.4.4 Le comportement du client

Enfin, notre dernière hypothèse concerne le client, plus spécifiquement son comportement. Son attitude déterminerait la façon dont les consultants tiendraient compte de ses demandes. Si le client se comporte de façon telle qu'il fournit aux consultants les moindres informations dont ils ont besoin pour mener à bien leur recherche, ces derniers vont prendre en considération leurs demandes de manière beaucoup plus forte. Il en est de même s'il répond régulièrement aux sollicitations des consultants et s'il leur donne un feedback régulier. *A contrario*, si le client ne donne aucune information et qu'il n'est pas présent durant le déroulement de la recherche, les consultants prendraient moins en compte ces demandes.

Finalement, nous pouvons affirmer cette dernière hypothèse. L'attitude du client est totalement déterminante de celle du consultant. S'il décide de collaborer pleinement, les consultants vont travailler sur son dossier de manière beaucoup plus concentrée que s'il ne donne que des informations partielles et ne communique que temporairement. Toutefois, contrairement à ce qu'indique la littérature que nous avons mobilisée dans la contextualisation, l'engagement du client n'est ni dégressif ni progressif en fonction de la collaboration. Il apparaît, au travers des récits des consultants, qu'il est soit très impliqué tout au long du processus, soit pas du tout impliqué du début à la fin.

4.5 Explication selon la littérature

Après avoir vérifié nos hypothèses, nous tentons désormais d'expliquer « pourquoi » chaque acteur agit de la manière dont il le fait, quelles sont les relations de pouvoir qui existent entre eux, quelles négociations, quelles stratégies sont mises en place par chacun pour qu'ils atteignent leurs objectifs.

Dans un premier temps, décrivons les objectifs de chacun. L'objectif final du client est d'embaucher un nouveau collaborateur. Le consultant a lui pour objectif de trouver des candidats qui correspondent aux critères énoncés par la société cliente. Mais il se doit aussi de remplir les objectifs que lui ont fixé le management, c'est-à-dire, de ramener un certain nombre de *gross profit*, autrement dit, une certaine somme d'argent chaque mois au cabinet, déterminée en fonction du poste occupé. Enfin, le management a pour but de faire en sorte que l'entreprise soit rentable, impliquant par conséquent une satisfaction totale pour ses clients.

Attardons-nous ensuite sur les stratégies de chacun pour arriver à ces fins. Crozier estime que les acteurs mettent en place ces stratégies, qui leur permettent de s'imposer, en fonction des ressources qu'ils possèdent. (Martin, 2012) Le client mandate donc un, ou plusieurs bureaux de sélection et de recrutement pour dénicher le profil qui correspond aux critères de son besoin. En fonction de la prise de risque qu'il est prêt à prendre, il va choisir une solution contractuelle plutôt qu'une autre et jouera sur les clauses. Il peut dès lors adopter deux comportements. Soit il collabore pleinement et est en contact régulier avec les consultants qui se chargent de sa demande, soit il leur donne un minimum d'informations pour qu'ils soient capables de se débrouiller, mais n'intervient pas plus. Le consultant, pour trouver le candidat idéal a donc une liste de questions à poser au client pour cibler ce qu'il recherche vraiment. Lorsqu'il aura défini la demande, il va donc se lancer dans une recherche effrénée du candidat rêvé. Il mobilisera donc plusieurs canaux. Il va également faire en sorte de tisser une bonne relation commerciale et de confiance avec le client, dans le but que celui-ci fasse de nouveau appel à lui dans le futur. Enfin, le management déploie quelques incitants pour que les travailleurs ramènent le plus d'argent possible. Ainsi, il met en place un système d'évaluation chiffrée. En fonction du niveau où se trouvent les consultants (Recruitment Consultant ou Business Consultant), une certaine somme d'argent est demandée chaque fin de mois. Ceci est relié à un bonus trimestriel ou annuel, que les consultants toucheront s'ils ont atteint, voire dépassé, leur objectif.

Concentrons-nous désormais sur les sources du pouvoir de chaque acteur. Martin (2012) affirme que le pouvoir a trois sources, la maîtrise d'une compétence rare, la capacité d'influer sur l'environnement via des réseaux et enfin, une position favorable dans le circuit de communication. La source du pouvoir du client est sa position dans le circuit de communication. C'est lui qui délivre les informations dont le consultant a besoin. S'il fait de la rétention d'information, le consultant ne pourra mener correctement le recrutement. La source du pouvoir des consultants réside dans la maîtrise d'une compétence. En réalité, ils en maîtrisent deux, celle de savoir effectuer un recrutement et celle de la connaissance du

marché des chercheurs d'emploi et du débauchage. Concernant le management, son pouvoir réside dans le fait qu'il a la maîtrise des chiffres, et qu'il peut dès lors influencer les consultants dans leur manière de travailler. Il possède donc une influence considérable car le marché conclu entre le management et les consultants est de ramener une certaine somme. Si le consultant n'arrive pas à ce but, le management peut mettre en place des plans d'action pour comprendre et résoudre les éventuels problèmes, voire même licencier cette personne.

Nous pouvons donc assurer que le pouvoir débouche de zones d'incertitude. (Martin, 2012) Ces zones d'incertitude correspondent au fait que le consultant, s'il ne dispose pas des informations de son client, ne pourra pas mener à bien sa mission. Deuxièmement, si le consultant ne travaille pas sur la demande du client, il aura moins de chances d'embaucher un nouveau travailleur et donc sa société ne pourra fonctionner de manière optimale. La deuxième zone d'incertitude qui touche le consultant concerne le fait que c'est le management qui a la maîtrise de son poste. Enfin, la zone d'incertitude qui concerne le management est que ce sont les consultants qui ramènent l'argent et qui font en sorte que le cabinet de sélection et de recrutement soit rentable.

C'est donc à partir de là que les négociations se mettent en place, car le pouvoir est la capacité d'un acteur à imposer à un second acteur des termes de l'échange qui lui soient favorables, mais aussi sa capacité à obtenir du second acteur un comportement qu'il n'aurait pas eu sans son intervention. (Friedberg, 2009 ; Martin, 2012) Cette négociation peut être informelle, tacite voire non verbale, et de nombreux enjeux, appartenant à chaque acteur, s'entremêlent. (Friedberg, 2009) Le but de ces négociations est donc d'acheter le comportement des autres acteurs à moindre frais, tout en vendant son propre comportement à prix élevé, la finalité étant l'atteinte de ses propres objectifs. Comme nous avons pu le voir ci-dessus, les objectifs de chaque acteur sont entremêlés à ceux des autres intervenants, la réussite des uns étant, de cette manière, dépendante de la collaboration des autres. Le client entre donc en négociation avec le Business Consultant pour acheter à moindre coût sa participation lors de la poursuite de son objectif, c'est-à-dire négocier un coefficient assez bas, une implication minimum et des clauses de garantie pour sa protection en cas de cafouillage. C'est donc là qu'entre en jeu les différentes formes de collaboration et les différentes clauses du contrat. Les consultants vont ainsi pouvoir diriger les clients vers la forme de contrat qu'ils trouvent plus adaptée, essayant d'en tirer le profit maximum, grâce à leur connaissance en temps réel du marché sur lequel ils opèrent. Leur but est donc de négocier un coefficient le plus haut possible pour atteindre au plus vite leurs objectifs mensuels et personnels en termes de *Gross Profit*, tout en s'assurant une sécurité en termes de candidats. Cette sécurité peut s'obtenir à l'aide de deux formules, le *Retainer Fee* et l'exclusivité. En contrepartie, les consultants peuvent promettre à leurs clients un meilleur service s'ils décident de leur accorder une confiance presque totale. Chacun doit donc trouver le juste milieu et faire des concessions pour que l'autre puisse remplir sa part du marché.

Il est de plus apparu que les consultants effectuent un choix quant aux missions qu'ils reçoivent, celui de se concentrer de manière plus ou moins forte sur la demande des clients. Il a été démontré que ce qui détermine ce choix a trait à plusieurs facteurs : l'attitude du client, le coefficient, ainsi que la forme de collaboration. Selon le postulat de la rationalité, l'acteur a des raisons d'agir qui peuvent être de trois origines, d'ordre économique, axiologique ou encore cognitive. (Boudon, 2004) Nous pouvons donc appliquer ceci aux choix des acteurs principaux qui occupent notre étude, les consultants. En effet, les recruteurs doivent prendre obligatoirement en compte l'aspect économique, car leur métier, en tout cas dans un cabinet externe, y est intimement lié. Comme expliqué ci-dessus, le consultant doit chaque mois, amener une certaine somme d'argent, qui correspond à ce que le management estime nécessaire pour que le cabinet soit rentable. Cela va donc orienter le consultant vers les demandes à plus haut coefficient, pour assurer l'avenir de son poste au sein de ce bureau. Cet aspect permet également de faire un lien avec la zone d'incertitude dont le consultant est touché. Toutefois, il apparaît aussi que le consultant tient compte de ses valeurs, et qu'il place la relation humaine avec son client, si pas sur le même pied, au-dessus de l'aspect économique. Enfin, le consultant, pour travailler sur une demande, prend également en compte le monde dans lequel il travaille. Il ressort que même s'il a tissé une relation de confiance avec son client et même si le coefficient est très avantageux, si le profil demandé est très difficile à rechercher, le consultant ne portera pas toute son attention sur ce dernier. Le consultant effectue donc une balance entre ces trois facteurs pour déterminer quelles missions de recrutement il traitera prioritairement ou non.

Nous pouvons donc voir que le consultant effectue des choix qui semblent cohérents avec la structure dans laquelle il évolue, à savoir un cabinet de sélection et de recrutement appartenant à un groupe coté en bourse. Dans ce milieu, il est donc nécessaire d'être rentable, d'où le fait que le management soit regardant envers les chiffres des consultants. Cette structure marque ainsi les consultants de son empreinte. Mais c'est également le milieu des Ressources Humaines, donc plus largement, un milieu social où l'Humain occupe la première place, qui influence le comportement de nos acteurs.

Conclusion

Le recrutement est, sans aucun doute, l'un des sujets phares du domaine des Ressources Humaines. Toutefois, ce thème est en mutation constante à cause de la digitalisation croissante mais reste exploré de manière partielle. En effet, la littérature s'attarde surtout sur la subjectivité qui touche les recruteurs lorsqu'ils évaluent un candidat. Très peu s'intéressent aux modalités de fonctionnement d'un cabinet de sélection et de recrutement, ainsi qu'à ses différentes composantes.

C'est ainsi que, grâce à un stage dans un bureau de recrutement, nous avons remarqué que les consultants adoptaient des comportements inégaux face aux missions qui leur étaient attribuées. Nous avons fait l'hypothèse que cela provenait du type de collaboration établie entre le cabinet et ses clients. Nous avons ainsi établi trois hypothèses ayant trait au *No Cure No Pay*, à l'exclusivité et au *Retainer Fee*, grâce à la littérature. Toutefois, au cours des entretiens, il nous est apparu que les consultants pouvaient être influencés par d'autres facteurs qui se rapportaient, ou pas, aux contrats. Par ce mémoire, nous avons donc tenté de répondre à la question suivante : « quelles influences subies par les consultants impactent le processus de recrutement ? ».

Nous pouvons répondre à cette question par le fait que certes, les consultants subissent des influences, mais qu'elles ne sont pas uniquement d'ordre contractuel et qu'elles ne chamboulent pas tout le processus de recrutement. De fait, cela va jouer sur le niveau d'attention porté sur la demande du client, mais aussi sur la pression que ressentent les consultants. C'est donc seulement la phase de *sourcing* qui va être touchée, selon que les consultants se trouvent dans une logique de *No Cure No Pay*, d'exclusivité ou de *Retainer Fee*. Il est ressorti des discours de nos informateurs que les deux facteurs qui influencent le plus l'attention qu'ils vont porter, ou non, à une demande d'un client est le comportement de ce dernier ainsi que le coefficient négocié entre les parties. De cette manière, les consultants prennent en compte la structure sociale dans laquelle ils évoluent et font une balance entre les valeurs instrumentales, axiologiques et cognitives. De plus, nous avons remarqué que pour effectuer leurs choix, les consultants entraînent en négociation avec deux autres acteurs, les clients et le management, notamment autour des zones d'incertitudes qui les concernent. En effet, les consultants doivent remplir deux objectifs, la satisfaction de leurs clients, donc faire en sorte qu'ils puissent embaucher le candidat qui conviendrait à tous leurs critères, et la satisfaction du management, c'est-à-dire ramener une certaine somme d'argent chaque mois pour que le bureau de recrutement soit rentable. Des jeux de pouvoir et d'influence se mettent alors en place entre les acteurs,

Cependant, de nombreuses interrogations restent en suspens car notre étude est non-exhaustive. En effet, nous nous sommes concentrée sur un seul terrain de recherche multisectoriel. Dès lors, de prochaines recherches pourraient approfondir les secteurs de l'IT, l'Engineering & Life Sciences et la Finance & HR, ainsi que s'étendre à d'autres secteurs où les cabinets de sélection et de recrutement sont présents.

De même qu'il serait intéressant de comparer le secteur de la consultance, le secteur du placement permanent ainsi que le secteur de l'intérim, car ils comportent des logiques qui peuvent être très différentes. Il serait également intéressant de faire des études exclusives sur les clients pour identifier ce qu'eux estiment influencer et comment, ainsi que de prendre en compte le discours de nombreux managers de cabinets de sélection et recrutement sur la même question.

Nous pourrions aussi nous tourner vers d'autres théories, notamment celles de la communication, qui ne touchent pas uniquement aux organisations, pour comprendre les logiques qui sous-tendent les négociations entre acteurs. De ce fait, nous pourrions nous tourner vers la programmation neuro-linguistique, développée par l'école de Palo Alto. Elle se présente en effet comme « une méthode, c'est-à-dire comme un moyen utile et efficace qui permet de cheminer et de parvenir avec un objectif précis à un but défini » (Sary, 1990 ; 13). Bien que très controversée, cette méthode aurait sa place dans le monde des organisations. Cette méthode peut assurément s'avérer comme une technique de manipulation, mais dans notre cas, elle serait utile pour comprendre comment chaque acteur interagit dans la communication et pour savoir ce qu'il recherche. (Sary, 1990) Toutefois, nous estimons que pour mener à bien une telle analyse, il serait nécessaire de prendre en compte les avis de tous les acteurs en présence, tant les clients que le management et les consultants.

Bibliographie

Ouvrages :

FAURE-GUICHARD, Catherine, 2000, *Comptes rendus : CAIRE, Guy, KARCHEVSKY, Andrée, Les agences privées de placement et le marché du travail*, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », Paris, 240 p.

KAUFMANN, Jean-Claude, 2011, *L'entretien compréhensif*, 128 Tout le savoir, Armand Colin, 4^e édition, p. 126.

Larousse, 2017, France.

Le Robert & Collins, 2009, Poche, France.

LEJEUNE, Christophe, 2014, *Manuel d'analyse qualitative, Analyser sans compter ni classer*, De Boek, p. 149.

MARCHAL, Emmanuelle, RIEUCAU, Géraldine, 2010, *Le recrutement*, La Découverte, Paris (Coll. Repères).

PAILLÉ, Pierre, MUCCHIELLI, Alex, 2012, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4^e édition, Armand Colin, Col. U, p. 424.

QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e édition, Dunod, Paris, p. 262.

SARY, Patrick, 1990, *La stratégie de la programmation neuro-linguistique dans l'entreprise et ses tactiques*, Retz, Paris, p. 164.

Articles :

BENTEIN, Kathleen, GUERRERO, Sylvie, KLAG, Malvina, 2012, « Comment gérer les employés à haut potentiel ? », *Gestion*, Vol. 37, pp. 58-67.

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

BESSY, Christian, DE LARQUIER, Guillemette, 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, Vol. 25, n°2, pp. 227-270.

BOUDON, Raymond, 2004, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Revue du MAUSS*, n°24, p. 281-309.

CIMATTI, Barbara, 2016, Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their Role for the Quality of Organizations and Enterprises, *International Journal for Quality Research*, Vol. 10, pp. 97-130.

CONDOMINES, Bérangère, HENNEQUIN, Emilie, BORTEYROU, Xavier, 2015, Détection des compétences managériales: Quels sont les atouts du modèle analogique ?, *Revue française de gestion*, 251, (6), pp. 49-67.

FRIEDBERG, Erhard, 2009, « Pouvoir et négociation », *Négociations*, n°12, p. 15-22.

FRIEDBERG, Erhard, 2011, « Rationalité et analyse des organisations », *Idées économiques et sociales*, n°165, p. 15-23.

GAUTIÉ, Jérôme, GODECHOT, Olivier, SORIGNET, Pierre-Emmanuel, 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête », *Sociologie du travail*, Vol. 47, pp. 383-404.

HODITTE, Bruno, 2013, « La logique du No cure, No pay », *Profacility Guide*, n°36, pp. 24-25.

MARCHAL, Emmanuelle, BUREAU Marie-Christine, 2009, « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, Vol. 50, n°3, pp. 573-598.

MARTIN, Dominique, 2012, « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2, pp. 93-114.

PRALONG, Jean, PERETTI-NDIAYE, Marie, « Les avatars de la vocation. Jugements et tactiques dans le recrutement », *Gestion 2000*, 2015/1, Vol. 32, p. 55-75.

Sites Internet :

ECRAN, Catherine, Le métier de Chasseur de Tête – Profiler, 2006, *Cabinet-Recrutement.org*, consulté le 18 mai 2017, retrieved from <http://www.cabinet-recrutement.org/articles/le-metier-de-chasseur-de-tete-profiler-21.html>.

GUÉNOT, Frédérique, 2017, « Travailler avec un cabinet de recrutement », *Focus RH*, consulté le 17 mai 2017, retrieved from : <http://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/travailler-avec-un-cabinet-de-recrutement-29567.html>.

Service Public de Wallonie, *Les agences de placement*, consulté le 7 janvier 2017, Retrieved from <http://emploi.wallonie.be/home/creation-demploi/agences-de-placement.html>.

FEDERSON, 2013, *Charte de qualité*, Consulté le 20 janvier 2017, Retrieved from <http://www.federson.be/fileadmin/MEDIA/pdf-fr/federson/10915-FR-V4-kwaliteitscharter.pdf>, consulté le 10 janvier 2017

FEDERAGON, 2013, *Le secteur en chiffre*, consulté le 17 mai 2017, Retrieved from <http://www.federgon.be/fr/recruitment-search-selection/le-secteur-en-chiffres/>

Lois :

Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale portant exécution de l'ordonnance du 14 juillet 2011 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale (*M.B* 01 octobre 2012).

Décret relatif au placement privé – 10 décembre 2010 (*M.B* 29 décembre 2010).

GOUVERNEMENT WALLON, 2009, Décret relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement.

Loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination – 10 mai 2007 (*M.B.* 30 mai 2007).

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, 2000, *Convention n°181 sur les agences d'emploi privées*, Retrieved from http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326, consulté le 5 janvier 2017.

Autres :

APEC, 2007, *Les Cabinets de Recrutement*, Compte-rendu.

European Confederation of Search and Selection Associations, 2015, *Service Model in Recruitment, Search & Selection*.

PICHAULT, François, 2015, *Gestion Stratégique des Ressources Humaines*, Cours ex-cathedra.

SCHOENAERS, Frédéric, 2015, *Sociologie de l'Action Organisée*, Cours ex-cathedra.

Annexes

1. Guides d'entretien

1.1 Les consultants

1. Description professionnelle (parcours, poste occupé, ...)
2. Description de l'organisation (structure, taille, mission, ...)
3. Explication du processus de recrutement
4. Selon les critères du contrat entre client et bureau de recrutement, la manière de recruter va-t-elle changer ? (Critères identifiés : *No Cure No Pay* – exclusivité – *Retainer Fee* – coefficient – garanties).
5. Avantages et inconvénients de ces critères ?
6. A-t-il en charge la recherche de nouveaux clients ? Quels sont les do's et don't ?
7. Le comportement du client est-il différent en fonction des critères du contrat ?
8. Critères de l'évaluation du consultant

1.2 Le management

1. Description professionnelle (parcours, poste occupé,...)
2. Description de l'organisation (structure, taille, mission,...)
3. Etat de l'art de leur fonction de manager
4. Quels sont leurs projets managériaux, leurs stratégies ? Comment est-ce mis en œuvre ?
5. Intervient-il dans la négociation des contrats avec les clients ?
6. Mettent-ils l'accent sur certaines clauses contractuelles, telles que l'exclusivité, le *Retainer Fee*, etc. ?
7. Comment répartit-il les priorités de chacun ?

2. Lexique

Assessment center : Mise en situation professionnelle qui permet au recruteur d'évaluer et d'observer le comportement du candidat dans des conditions semblables à la réalité. Le candidat peut donc y démontrer ses capacités et ses compétences (Condomines et al., 2015)

Coefficient : Le coefficient correspond au pourcentage appliqué sur le salaire du candidat embauché par l'entreprise. Ce pourcentage est ce qui sera facturé au client et qui reviendra donc dans les chiffres personnels du consultant

Cold-calling : Démarchage téléphonique (Larousse, 2017)

Contracter Care : Le soin apporté aux consultants dépêchés chez un client en contracting

Contracting : Dans le jargon de notre terrain d'enquête, il signifie la consultance

Fee : Honoraires (Robert & Collins, 2009)

Gross Profit : Bénéfices brut (Robert & Collins, 2009)

Job Intake : Il correspond à une étape du processus de sélection et recrutement. Le consultant a pour tâche de prendre toutes les informations nécessaires auprès de son client pour pouvoir mener à bien le processus de recrutement

Job order : Dans notre cas, les job orders constituent une liste dans la base de données interne au cabinet de recrutement, reprenant toutes les demandes de client active.

Key Account : Gros client du bureau de recrutement, voire du groupe.

Lead : Ce terme signifie dans le jargon, qu'un collègue (d'une des six marques du groupe dont fait partie le bureau de recrutement), dirige un de ses clients vers un autre collègue, d'un autre département, car il a identifié un besoin en son sein.

Line Manager : Le manager d'équipe ou de département au sein du client

Matching : L'appariement entre les salariés et les entreprises est appelé *matching* (Gautié et al., 2005).

Payroll : Registre du personnel (Robert & Collins, 2009)

Perm. : Abréviation de Permanent Placement, qui correspond aux placements dits permanents, c'est-à-dire les Contrats à Durée Indéterminée et à Durée Déterminée.

Process : Processus, procédure (Robert & Collins, 2009)

Screening : Littéralement, la sélection. (Robert & Collins, 2009). Cette étape du recrutement consiste à recueillir les informations auprès des candidats pour pouvoir décider s'il conviendrait au poste ou non.

Soft Skills : Compétences personnelles et transversales, telles que l'attitude en société, les compétences linguistiques, la capacité de communication ou de travailler en équipe. Les Soft Skills sont complémentaires aux Hard Skills, qui sont les compétences techniques, inhérentes au métier. (Cimatti, 2016)

Sourcing : Activité de recherche et d'identification de candidats

3. Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CV	Curriculum Vitae
Perm.	Placement permanent
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CDD	Contrat à Durée Déterminée
RH ou HR	Ressources Humaines
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicators
GP	Gross Profit
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée