

## **Quels sont les critères d'évaluation mobilisés par des consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection pour opérer le tri des candidatures de chômeurs de longue durée ?**

**Auteur :** Maraga, Caroline

**Promoteur(s) :** Gérard, Julie

**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 :** 2017-2018

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/5842>

---

### *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 :

Prénom :

Matricule :

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

## REMERCIEMENTS

---

La réalisation de ce mémoire représente l'aboutissement de notre parcours universitaire dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Bien qu'il soit le fruit d'une recherche personnelle, il n'aurait pas pu aboutir sans la contribution de plusieurs personnes, à qui nous voulons exprimer notre profonde reconnaissance.

Tout d'abord, nous aimerions remercier chaleureusement notre promotrice, Madame Julie Gérard, pour votre investissement et votre écoute tout au long de cette année ainsi que pour les conseils avisés que vous nous avez transmis. Votre soutien nous a été d'une aide précieuse pour l'écriture de ce travail.

Nous exprimons notre gratitude envers nos lectrices, Madame Laura Beuker et Madame Mélanie De Winter, pour votre considération à l'égard de notre recherche mais également pour votre disponibilité et votre partage de connaissances.

Un tout grand merci à notre compagnon et à notre belle-sœur pour le temps consacré à la relecture et la correction de ce travail.

Enfin, nous souhaitons adresser un remerciement particulier à nos parents, notre compagnon et nos proches pour leur soutien sans faille et leurs encouragements depuis notre entrée à l'Université jusqu'à aujourd'hui.

## SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION</b> .....	3
<b>1. La sixième réforme de l'Etat</b> .....	3
<b>2. Le chômage de longue durée</b> .....	5
2.1. Définition.....	5
2.2. Causes.....	5
2.3. Les chiffres en Belgique.....	6
2.4. Conséquences sur l'individu.....	8
<b>3. Les cabinets de recrutement, recherche et sélection</b> .....	9
3.1. Les intermédiaires du placement au sens large.....	9
3.2. Avantages.....	10
3.3. Les cabinets de recrutement, recherche et sélection.....	12
3.3.1. Définition.....	12
3.3.2. Fonctionnement.....	12
3.3.3. Cadre légal.....	13
3.3.4. Respect de la loi anti-discrimination.....	14
<b>4. Le processus de recrutement et de sélection</b> .....	14
4.1. Définition.....	14
4.2. Etapes.....	15
4.3. Critères de sélection.....	17
<b>PARTIE 2 : METHODOLOGIE</b> .....	20
<b>1. Question de départ</b> .....	20
<b>2. Démarche de recherche</b> .....	21
<b>3. Méthode de recueil des données</b> .....	21
3.1. Analyse documentaire.....	22
3.2. Entretiens semi-directifs.....	22
3.2.1. Prise de contact.....	22
3.2.2. Guide d'entretien.....	23
3.2.3. Réalisation des entretiens.....	24
3.2.4. Analyse des entretiens.....	24
<b>4. Description du terrain de recherche</b> .....	25
<b>5. Population étudiée</b> .....	25
<b>6. Conclusion</b> .....	26

<b>PARTIE 3 : MISE A PLAT DES DONNEES EMPIRIQUES</b> .....	27
<b>Chapitre 1 : Mise à plat des données</b> .....	27
<b>1. Le processus de recrutement et de sélection</b> .....	27
1.1. Déroulement du processus.....	27
1.2. Etapes.....	28
1.2.1. Partie commerciale.....	28
1.2.2. Prise de mission.....	28
1.2.3. Diffusion de l'offre d'emploi et recherche de candidats.....	29
1.2.4. Tri et sélection des candidatures.....	29
1.2.5. Entretien de sélection.....	30
1.2.6. Présentation des candidats aux clients.....	31
1.3. Type de mission.....	31
<b>2. La phase de présélection</b> .....	32
2.1. Définition.....	32
2.2. Méthode.....	32
2.3. Critères de sélection.....	33
2.4. Influence de la législation anti-discrimination.....	35
2.5. Influence du type de mission.....	37
<b>3. Le chômage de longue durée</b> .....	38
3.1. Définition selon les consultants.....	38
3.2. Position des consultants.....	39
3.3. Raisons invoquées par les demandeurs d'emploi.....	40
3.4. Position des entreprises.....	42
3.5. Conséquences sur l'individu.....	42
3.6. Impact de la sixième réforme de l'Etat.....	43
<b>4. Conclusion</b> .....	43
<b>Chapitre 2 : Présentation des hypothèses de recherche</b> .....	44
<b>PARTIE 4 : ANALYSE</b> .....	46
<b>1. Présentation des cadres théoriques</b> .....	46
1.1. Processus de tri des chômeurs.....	46
1.2. Techniques de tri.....	48
1.3. Jugement des recruteurs.....	49
1.3.1. Construction du jugement.....	49
1.3.2. Jugement équilibré.....	50
1.3.3. Critères de sélection.....	50

1.3.4. Typologie des jugements.....	51
1.4. La notion d'employabilité.....	52
<b>2. Mise en perspective du terrain face aux données empiriques.....</b>	<b>53</b>
2.1. Processus de tri des chômeurs.....	53
2.1.1. Comportement de recherche des chômeurs.....	53
2.1.2. Contraintes des recruteurs.....	54
2.2. Techniques de tri.....	55
2.3. Jugement des recruteurs.....	56
2.3.1. Jugement équilibré.....	56
2.3.2. Typologie des jugements.....	57
2.4. Employabilité des chômeurs de longue durée.....	59
<b>3. Retour sur nos hypothèses de recherche.....</b>	<b>59</b>
<b>4. Réponse à la question de recherche.....</b>	<b>62</b>
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>64</b>
<b>PARTIE 5 : DISCUSSION.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>	<b>67</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>

## INTRODUCTION

---

D'après les chiffres avancés par Federgon, la fédération des opérateurs privés du marché du travail des prestataires de services RH en Belgique, le secteur du recrutement, de la recherche et de la sélection est en perpétuelle croissance. À titre d'exemple, le chiffre d'affaires des cabinets de recrutement, recherche et sélection a enregistré une hausse de 19,3% pour l'année 2017<sup>1</sup>. Ce secteur profite en effet de la conjoncture actuelle du marché du travail et de la pénurie de main d'œuvre qualifiée. Face à des entreprises de plus en plus exigeantes, les opérateurs privés du placement offrent une garantie supplémentaire de pouvoir trouver « la perle rare » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005).

La littérature souligne le rôle majeur tenu par les cabinets de recrutement, et par les intermédiaires du placement au sens large, dans la construction des repères liés au marché du travail (Bessy & de Larquier, 2009). Dès lors, nous sommes en droit de nous demander si les opérations de recrutement ne contribuent pas à exclure certaines catégories de demandeurs d'emploi (de Larquier & Marchal, 2012). Au même titre que les individus peu qualifiés ou ceux âgés de 50 ans ou plus, les demandeurs d'emploi de longue durée<sup>2</sup> se révèlent faire partie des chômeurs les plus fragilisés (Benarrosh, 2000).

Un stage de trois mois au sein d'un cabinet de recrutement, recherche et sélection a mis en évidence les candidatures de chômeurs de longue durée reçues par les consultants de temps à autre. Nous nous sommes rapidement questionnée sur le traitement de ces candidatures lors de la phase de présélection. En effet, notre interrogation portait sur la manière dont les consultants percevaient les chômeurs de longue durée. Dès lors, nous avons débuté notre recherche par la formulation de notre question de départ : « Comment les consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection en Wallonie évaluent-ils les candidatures des chômeurs de longue durée durant la phase de présélection d'un processus de recrutement ? ». Cette question de départ a été amenée à évoluer tout au long de cette recherche, au fur et à mesure des nouvelles interrogations qui naissaient dans notre esprit.

Les données recueillies à l'issue de cette recherche permettront de compléter la littérature existante relative au recrutement et au chômage de longue durée. En effet, notre recherche se veut innovante parce qu'elle poursuit l'objectif de créer une relation entre ces deux thèmes. Un grand nombre d'auteurs ont examiné ces phénomènes de façon distincte, mais peu de recherches portent sur l'existence d'un rapport quelconque entre le recrutement et le chômage de longue durée. En outre, notre finalité est de nous intéresser plus spécifiquement aux cabinets de recrutement, recherche et sélection. Grâce à la réalisation d'entretiens semi-directifs avec dix-neuf consultants de six cabinets de recrutement,

---

<sup>1</sup> Rapport trimestriel de Federgon, disponible sur [http://federgon.be/sites/default/files/custom/uploads/rapport\\_trimestriel\\_q4\\_2017.pdf](http://federgon.be/sites/default/files/custom/uploads/rapport_trimestriel_q4_2017.pdf), consulté le 11 août 2018.

<sup>2</sup> D'après la définition de l'OCDE, le terme de chômage de longue durée correspond à une inactivité professionnelle de 12 mois ou plus.

recherche et sélection actifs en Wallonie, nous avons pu traiter notre objet de recherche sur un terrain précis.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension de ce travail, nous l'avons structuré en plusieurs parties. Les éléments permettant de fournir un cadre contextuel à notre objet de recherche se trouveront dans la première partie. Ensuite, la partie suivante détaillera d'un point de vue méthodologique la manière dont cette recherche s'est construite. Dans la troisième partie, nous présenterons les informations récoltées grâce à notre terrain de recherche. Par ailleurs, la partie suivante sera consacrée à l'analyse de ces informations au regard des cadres théoriques que nous avons décidé de mobiliser. Par la suite, nous repartirons de la réponse fournie à notre question de recherche pour prolonger la discussion et ouvrir les perspectives futures. Pour finir, nous présenterons une conclusion générale et nous reviendrons sur les limites de ce travail de recherche.

L'analyse d'un objet de recherche ne peut se concevoir sans placer celui-ci dans un cadre contextuel. À travers la lecture de divers ouvrages, articles scientifiques et littérature grise, nous avons rassemblé dans cette première partie les principaux éléments de contextualisation qui touchent à notre objet de recherche. Tout d'abord, nous aborderons la sixième réforme de l'Etat ainsi que ses conséquences sur le fonctionnement du marché du travail en Belgique. Cette réforme a notamment mené à un changement important des politiques relatives au chômage. Ensuite, nous traiterons du chômage de longue durée en Belgique à l'aide de définitions et de données chiffrées. De plus, nous expliquerons de façon détaillée les principaux acteurs concernés par notre recherche, à savoir les cabinets de recrutement, recherche et sélection. En dernier lieu, nous définirons le processus de recrutement et sélection ainsi que les critères de sélection mobilisés lors de celui-ci.

### **1. La sixième réforme de l'Etat**

La 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat a été votée par le Parlement belge en 2014. La finalité de cette réforme est de transférer certaines compétences de l'Etat fédéral vers les Communautés et Régions. Ce sont entre autres les compétences liées aux allocations familiales, aux soins de santé, au marché du travail, à la sécurité routière, à la loi sur les loyers, à la formation à la conduite, au contrôle technique, aux maisons de justice et aux dépenses fiscales qui sont désormais dans les mains de nouvelles instances. Une révision de la loi spéciale de financement a également été opérée, qui procure aux entités fédérées un budget supplémentaire pour la réalisation de leurs nouvelles missions liées à ce transfert de compétences<sup>3</sup>.

Avec cette nouvelle réforme, le secteur de l'emploi a été particulièrement concerné puisqu'elle implique « le transfert vers les entités fédérées de compétences supplémentaires liées au marché du travail » (Kaiser & Simar, 2015, p.1). Ces compétences touchent principalement au contrôle de la disponibilité des chômeurs, aux politiques en matière de groupes cibles, aux services de proximité, à la formation, à l'interruption de carrière dans le secteur public ou encore l'outplacement.

Le contrôle de la disponibilité des chômeurs recouvre trois aspects principaux : le contrôle administratif, le contrôle de la disponibilité passive (l'attitude du chômeur par rapport à la présentation d'une offre d'emploi) et le contrôle de la disponibilité active (l'obligation de recherche d'un emploi par le chômeur) (Kaiser & Simar, 2015). Désormais, ce sont le Forem<sup>4</sup> (Région wallonne), Actiris (Région de Bruxelles-capitale), le VDAB<sup>5</sup> (Région flamande) et l'ADG<sup>6</sup> (Communauté germanophone) qui vont

---

<sup>3</sup>[https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/connaitre\\_le\\_pays/histoire/la\\_belgique\\_a\\_partir\\_de\\_1830/constitution\\_d\\_e\\_l\\_etat\\_federal/sixieme\\_reforme\\_etat](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/histoire/la_belgique_a_partir_de_1830/constitution_d_e_l_etat_federal/sixieme_reforme_etat) , consulté le 8 juillet 2018.

<sup>4</sup> Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi

<sup>5</sup> Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding

<sup>6</sup> Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft

prendre en main ce suivi. Ces trois organismes auront également comme tâche de déterminer la sanction qui incombe au chômeur qui ne respecte pas ces obligations, l'application de la sanction et le paiement des allocations de chômage restent toutefois à la charge de l'Office National de l'Emploi (ONEM)<sup>7</sup>. Ces deux missions parallèles d'accompagnement et de contrôle par le Forem ont engendré une confusion dans les esprits des demandeurs d'emploi<sup>8</sup>. Il importe dès lors d'établir une distinction claire entre ces deux aspects.

Les mesures concernant les groupes cibles s'opèrent via deux instruments : les réductions de cotisations sociales patronales et l'activation des allocations de chômage. Le premier instrument offre aux employeurs une diminution de leurs cotisations patronales en fonction de certaines caractéristiques propres à leurs travailleurs, comme l'âge ou le fait d'être sans emploi depuis une certaine durée. Certaines réductions sont également opérées dans des secteurs d'activités spécifiques. En ce qui concerne le deuxième instrument, l'activation des allocations de chômage, il englobe la prise en charge d'une partie du salaire net sous forme d'allocation de travail, ou d'une allocation forfaitaire mensuelle complémentaire aux revenus, favorisant l'engagement de certains chômeurs (Kaiser & Simar, 2015). Les auteurs ajoutent que les Régions peuvent désormais modifier les publics, les montants ou les durées de ces aides. Ces mesures visent particulièrement les jeunes chômeurs, les chômeurs âgés, les chômeurs peu qualifiés, les chômeurs de longue durée ou les travailleurs licenciés à la suite d'une restructuration (D'Altoe, 2015 ; Kaiser & Simar, 2015).

Outre ces deux principales missions, les entités fédérées se sont vues confier la gestion du dispositif de titres-services et des Agences Locales pour l'Emploi (ALE). Elles pourront désormais définir « l'intervention des pouvoirs publics dans la valeur du chèque-service, les activités concernées par ce système ainsi que la déduction fiscale liée à l'achat des titres » (D'Altoe, 2015, p.17).

Les compétences liées à la formation et à l'insertion professionnelle, qui étaient déjà de leur ressort, sont élargies et renvoient au congé éducation payé, à la formation en alternance, au contrat d'apprentissage, au bonus de démarrage et de stage pour les stagiaires issus de l'enseignement en alternance, au Fonds de l'Expérience Professionnelle ainsi qu'aux programmes visant les bénéficiaires du droit à l'intégration sociale dans les CPAS (Kaiser & Simar, 2015).

L'Etat fédéral, quant à lui, reste compétent dans les matières liées au droit du travail, à la sécurité sociale, à l'indemnisation du chômage et aux mesures de réduction des cotisations sociales (Kaiser & Simar, 2015).

---

<sup>7</sup> <http://www.onem.be/fr/nouveau/la-6eme-reforme-de-letat-regionalisation-de-certaines-missions>, consulté le 8 juillet 2018.

<sup>8</sup> <https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/chomage-sixieme-reforme-de-l-etat-qu-est-ce-que-ca-change.html>, consulté le 8 juillet 2018.

## **2. Le chômage de longue durée**

Les dimensions historiques, législatives, sociales ou économiques confèrent au chômage un caractère multi-dimensionnel. De son « invention » au 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'aux statistiques les plus récentes, de nombreux auteurs se sont attardés sur l'étude de ce phénomène. Résultat d'une invention de catégorie sociale et d'un processus de catégorisation, le chômage est vu comme une manière de classer les individus et d'organiser le monde (Reynaud, 2013).

Le chômage a évolué tout au long de l'histoire et a fait l'objet de politiques publiques, de dispositions légales et de réflexions sociologiques pour arriver à sa forme la plus contemporaine au sein de l'état belge. Dans cette deuxième section, nous allons décrire l'aspect du chômage qui est en lien avec notre objet de recherche, à savoir le chômage de longue durée.

### **2.1. Définition**

D'après la définition officielle donnée par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), le terme de chômage de longue durée correspond aux personnes qui se trouvent au chômage depuis 12 mois ou plus. La population au chômage renvoie aux personnes de 15 à 64 ans qui déclarent ne pas occuper d'emploi, être disponibles pour travailler et avoir pris des dispositions pour chercher activement du travail au cours des quatre dernières semaines. La proportion des chômeurs de longue durée dans le total des chômeurs permet de calculer le taux de chômage de longue durée.

### **2.2. Causes**

Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être mis en cause pour tenter d'appréhender le phénomène du chômage de longue durée en Belgique. Parmi ceux-ci, nous retiendrons que le fonctionnement du système scolaire et du marché du travail, les politiques publiques mises en place et les caractéristiques personnelles des individus font parties des principales causes à l'origine de ce type de chômage (Aubry, 1992 ; Bilan de l'Observatoire européen de l'emploi (OEE), 2012).

Tout d'abord, une remise en question du système scolaire est nécessaire pour tenter de comprendre pourquoi des jeunes travailleurs directement sortis des études ne parviennent pas à trouver un emploi. En effet, le bilan de l'OEE (2012) met en avant l'existence d'une inadéquation entre les qualifications exigées sur le marché du travail et les connaissances et compétences dispensées par le système scolaire. Les travailleurs qui n'ont pas de qualification semblent également éprouver de sérieuses difficultés en raison de la faible proportion d'emplois peu qualifiés sur le marché du travail. Dans une même optique et même si ce n'est pas le cas de façon continue au sein du marché du travail, certains demandeurs d'emploi très qualifiés ne se voient pas proposer d'opportunité d'emploi car il existe une trop grande concurrence pour ce type de profils.

Ensuite, le chômage de longue durée est le signe d'un déséquilibre économique entre l'offre et la demande de travail. Le bilan de l'OEE fait notamment mention de problèmes structurels qui

contribuent au chômage de longue durée au sein du marché du travail. A plusieurs reprises au cours de son histoire, la Belgique a dû faire face à des périodes au cours desquelles le nombre d'emplois vacants n'était pas en phase avec le nombre de demandeurs d'emploi. Cela se traduit donc par un déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre (2012).

De plus, il se peut que certains demandeurs d'emploi décident délibérément de rester au chômage en raison des allocations de chômage perçues. La décision de rester au chômage est donc motivée par le fait que les avantages financiers liés à l'assurance chômage sont supérieurs à certains salaires proposés (Bilan de l'OEE, 2012).

Aubry (1992) considère quant à elle qu'une des principales causes qui contribue à la pérennisation du chômage de longue durée dans notre société est une sélectivité très présente sur le marché du travail. Cette sélectivité est à l'origine de phénomènes d'exclusion de certaines catégories de chômeurs, principalement en raison des critères de sélection retenus dans les processus de recrutement.

En outre, certaines caractéristiques propres aux individus peuvent influencer le fait d'être confronté au chômage de longue durée, telles que la nationalité, le sexe, le lieu de domicile ou encore l'âge (Bilan de l'OEE, 2012).

Enfin, les conséquences liées au chômage de longue durée et la spirale négative dans laquelle certains demandeurs d'emploi sont entraînés représente également une difficulté majeure pour la remise à l'emploi. En effet, les chômeurs de longue durée sont confrontés à des difficultés de plusieurs ordres liées à leur perte d'emploi. « Ce cumul de handicaps, dans un contexte de concurrence accrue sur le marché du travail, ruine souvent leur chance d'accéder à emploi » (Aubry, 1992, p.27).

### 2.3. Les chiffres en Belgique

En Belgique, il existe principalement deux sources de données pour le calcul du chômage. On peut soit se baser sur l'enquête belge sur les forces de travail (EFT), soit se baser sur des données administratives. Le taux de chômage calculé sur base de l'EFT correspond au nombre de chômeurs exprimé en pourcentage de la population active.<sup>9</sup> Tandis que le taux de chômage sur base des données administrative se calcule grâce au recensement des demandeurs d'emploi inoccupés déclarés auprès des services régionaux de l'emploi (Forem, Actiris ou VDAB) ou de l'Office National de l'Emploi (ONEM).

Le graphique ci-dessous représente l'évolution du taux de chômage administratif en fonction de la durée d'inoccupation. Au cours des trois dernières années, le taux de chômage total en Belgique a diminué pour atteindre un taux de 13,9% en 2017. Il s'agit du taux le plus bas observé pour la période concernée.

---

<sup>9</sup> L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) définit la population active comme l'ensemble des personnes entre 15 et 64 ans qui se trouvent sur le marché du travail, cela inclut donc les personnes qui ont un emploi (population active occupée) et les personnes qui sont sans emploi et à la recherche d'un emploi (population active inoccupée).

Depuis le début des années 2000, la courbe des demandeurs d'emploi inoccupés depuis au moins deux ans restait supérieure à celle du taux de chômage de courte durée (moins d'un an). Toutefois, le graphique montre que la tendance s'est inversée depuis 2009. La courbe des personnes inoccupées pour une courte durée reste depuis lors plus élevée. Les chiffres fournis par l'IWEPS révèlent que la majorité des demandeurs d'emploi (44,5%) sont inoccupés depuis moins d'un an. *A contrario*, le taux de chômage pour les demandeurs d'emploi inoccupés depuis 1 à 2 ans est resté relativement stable depuis les années 2000, avec quelques légères augmentations certaines années. En 2017, ce taux était de 2,5%. La part de ces personnes dans la population totale des demandeurs d'emploi est de 17,6%.

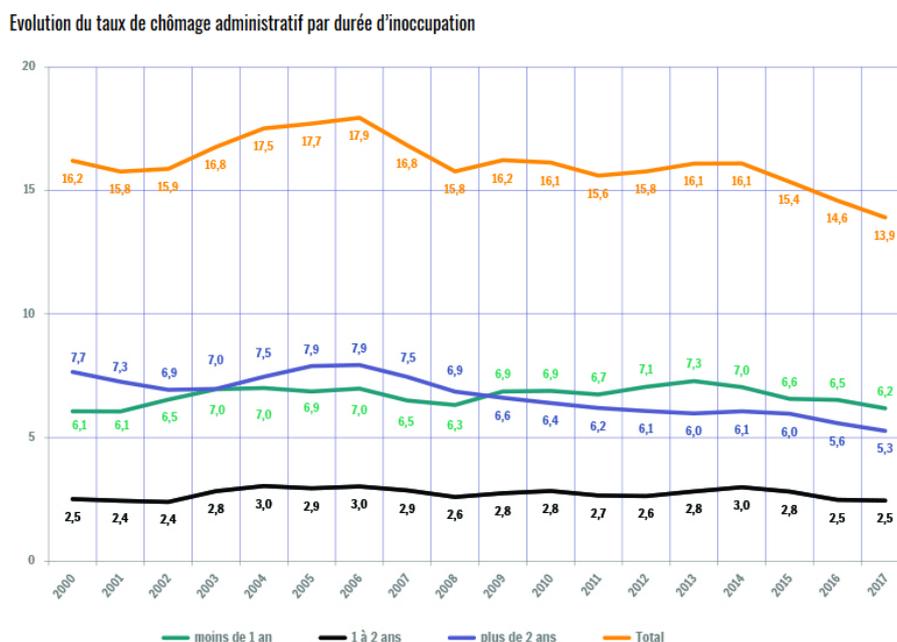


Figure 1 – Graphique de l'évolution du taux de chômage administratif par durée d'inoccupation (IWEPS, 2018)

Les principaux résultats de l'Enquête sur les forces de travail réalisée en début d'année 2018 révèlent que le taux de chômage évolue positivement. Il s'élève à 6,2% en Belgique pour le premier trimestre de l'année 2018. Cela représente une diminution d'environ 1,5% par rapport aux chiffres estimés à la même période l'année précédente. Le taux de chômage évolue de façon positive dans les trois régions du pays.

Si nous comparons la situation du chômage de longue durée en Belgique par rapport aux autres pays de l'Union Européenne d'après les sources de l'OCDE, il apparaît que la Belgique se situe à la 5<sup>ème</sup> position des pays où le pourcentage de chômeurs de longue durée parmi la population totale de chômeurs est le plus élevé, avec un score de 50%.

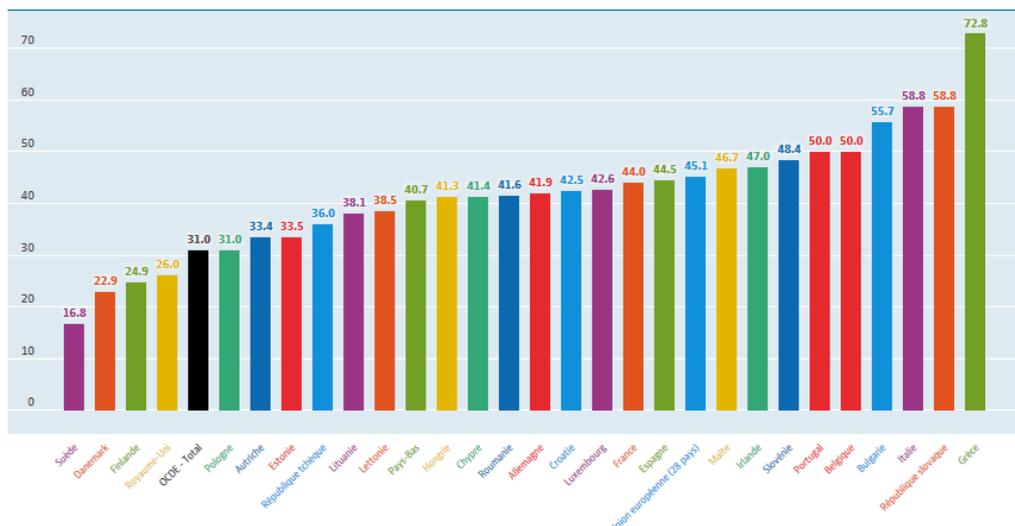


Figure 2 – Pourcentage de chômeurs de longue durée dans le total des chômeurs en 2017 (OCDE, 2018)

#### 2.4. Conséquences sur l'individu

La persistance du chômage et du chômage de longue durée soulève la question des conséquences de ceux-ci sur l'individu. Selon Gosset, Costalat-Fourneau, Faurie et Misanthrope (2017), la perte d'un emploi est une étape douloureuse à vivre pour un individu et elle engendre des répercussions en termes de santé mentale, d'isolement ou de stigmatisation. Farache (2016) souligne également l'impact qu'une inactivité professionnelle peut avoir sur la précarisation de ce public.

La perte d'un emploi « entraîne une baisse de l'estime de soi et une atteinte du sentiment d'efficacité personnelle quant à ses capacités à retrouver un travail » (Jahoda, 1982 ; cité par Gosset et al., 2017, p.340). La réintégration dans la vie professionnelle va dépendre des efforts mobilisés par l'individu. Toutefois, ce dernier peut éprouver du découragement lorsqu'il fait face à plusieurs démarches infructueuses et aura tendance à renoncer à ses recherches. Le sentiment d'impuissance constitue donc une entrave aux démarches de réinsertion professionnelle. En outre, l'image et l'estime qu'un individu a de lui est altérée par la perception négative du chômeur et les stéréotypes associés dans la société (Gosset et al., 2017 ; Loriaux, 2015). En effet, Loriaux (2015) précise que « la perte de travail constitue bel et bien un attribut stigmatisant » (p.11) et que l'existence de stéréotypes inspirent des comportements discriminatoires multiples. Ces différents éléments sont des vecteurs puissants d'isolement et d'exclusion sociale (Gosset et al., 2017), principalement parce qu'ils encouragent le chômeur à dissimuler sa situation à son entourage et à s'en éloigner (Loriaux, 2015).

Selon plusieurs études en sciences humaines et sociales, le travail tient un rôle central dans la reconnaissance d'une identité et dans le sentiment d'appartenance d'un individu à un groupe donné. A une époque où l'entreprise est souvent considérée comme un vecteur fort de sociabilisation, la perte

d'un emploi entraîne donc la perte de liens sociaux. Le rythme de vie de l'individu se retrouve également perturbé lorsqu'il n'est pas tenu de respecter certaines obligations professionnelles (Gosset et al., 2017).

D'après Farache (2016), « le chômage est l'un des principaux facteurs de risque d'entrée dans la pauvreté » (p.26). L'auteur explique que cela est dû au fait que toutes les personnes privées d'emploi ne sont pas indemnisées par l'assurance chômage. En Belgique, les citoyens sont tenus de respecter un certain nombre de conditions s'ils souhaitent bénéficier des allocations de chômage. Ces critères d'admissibilité diffèrent selon que la situation de chômage de la personne soit consécutive de la fin de ses études, d'une période de travail ou d'une interruption de chômage. En outre, les chômeurs doivent également répondre à des conditions supplémentaires pour l'octroi effectif de leurs allocations de chômage, telles que la privation volontaire de travail et de rémunération, la disponibilité pour le marché de l'emploi, l'âge ou encore le fait d'avoir sa résidence principale en Belgique<sup>10</sup>. Le montant des allocations de chômage diminue avec le temps et varie en fonction de trois critères : la durée du chômage, le passé professionnel et la situation familiale. L'assurance-chômage se révèle être assez réglementée en Belgique et peut exclure certaines catégories de chômeurs qui ne respectent pas ces critères d'admissibilité. Ces personnes se retrouvent alors démunies et sont plus susceptibles de connaître une situation financière précaire (Farache, 2016).

Par conséquent, « l'emploi confère un statut dans la société qui, outre la dimension matérielle (travail comme source de revenu), participe à la construction de l'identité sociale de l'individu » (Castel, 1995 ; cité par Loriaux, 2015). Les raisons citées ci-dessus font apparaître le chômage comme une source de problèmes psychologiques, physiques et matériels lorsqu'il s'étend sur une longue durée. D'après Farache (2016), une inactivité prolongée peut également avoir des répercussions importantes sur l'entourage du chômeur et mettre en péril son équilibre familial.

### **3. Les cabinets de recrutement, recherche et sélection**

#### **3.1. Les intermédiaires du placement au sens large**

Alors que le capital humain représente une ressource précieuse pour les entreprises, la prise en compte d'une gestion des ressources humaines adéquate est primordiale au sein de tout organisme professionnel. Parmi la multitude des tâches confiées à un service de ressources humaines, le recrutement et l'intégration d'un nouveau collaborateur au sein d'un établissement se voient accorder de plus en plus d'importance car son entrée dans la fonction déterminera la suite de sa trajectoire professionnelle. Fombonne (2001) révèle qu'on assiste à une « progressive spécialisation de la fonction dans le monde de l'entreprise » (cité par de Larquier et Monchatre, 2014, p.14). Les opérations liées au recrutement peuvent dès lors s'opérer par le service des ressources humaines interne ou l'entreprise peut décider de les déléguer à un prestataire externe.

---

<sup>10</sup> <http://www.onem.be>, consulté le 2 juillet 2018.

L'externalisation du recrutement peut se définir comme un processus « selon lequel, une entreprise transfère entièrement, ou une partie de son processus de recrutement à un prestataire externe »<sup>11</sup>. Selon ses besoins, l'entreprise peut décider si elle délègue l'entièreté du processus de recrutement (de la publication de l'offre jusqu'à l'entretien final) ou seulement certaines étapes, comme la diffusion de l'offre d'emploi ou la recherche de candidats. Le recours à un prestataire externe s'impose désormais dans l'axe stratégique des entreprises car « la complexité des métiers et de l'environnement propre à l'organisation ne permet pas toujours à cette dernière d'avoir le temps et les moyens de recruter »<sup>12</sup>.

Cette tendance d'externalisation du recrutement met en lumière une nouvelle catégorie d'acteurs au sein des ressources humaines : les intermédiaires du placement. Ceux-ci sont définis comme « l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats » (Bessy & de Larquier, 2009, p.5). Ces intermédiaires jouent un rôle crucial dans le fonctionnement du marché du travail à travers deux types d'intervention : la facilitation de la rencontre entre l'offre et la demande de travail et l'expertise de la qualité des individus (Bessy & de Larquier, 2009).

En Belgique, les intermédiaires du placement se scindent en deux catégories : les intermédiaires publics, représentés par les agents des Services Publics de l'Emploi (SPE) et les intermédiaires privés, qui feront l'objet d'une description plus précise dans une section ultérieure. Bessy et de Larquier (2009) mentionnent que la distinction entre les agences publiques et les agences privées de placement contribue à une segmentation du « marché du placement ». Les premières s'orientent davantage vers un public de personnes sans emploi et relativement peu diplômées, tandis que les deuxièmes placent des salariés déjà en poste ou ciblent les demandeurs d'emploi très qualifiés. Chaque intermédiaire détient donc des compétences de recherche et d'évaluation des compétences qui correspondent aux fonctions liées à son segment d'activités (Bessy & de Larquier, 2009).

### 3.2. Avantages

De nombreux avantages peuvent être mis en avant pour expliquer le fait que certaines entreprises décident de faire appel à des prestataires externes pour le recrutement d'un nouveau collaborateur.

Tout d'abord, les intermédiaires du placement possèdent des « capacités d'expertise en matière de fonctionnement du marché du travail et d'évaluation des compétences » (Bessy & de Larquier, 2009, p. 7). Grâce à leur formation ou leur expérience dans le métier, les consultants en recrutement disposent des compétences adéquates pour rechercher et sélectionner les candidats répondant aux exigences de leurs clients. De plus, ils utilisent des bases de données ou des canaux de recrutement plus élaborés et donc porteurs de plus de résultats dans leurs recherches (Gautié et al., 2005). Ils bénéficient également

---

<sup>11</sup> <https://www.serendi.com/externalisation-du-recrutement-definition/quest-ce-que-le-rpo.html>, consulté le 26 juin 2018.

<sup>12</sup> <https://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/travailler-avec-un-cabinet-de-recrutement-29567.html>, consulté le 26 juin 2018.

d'un réseau de relations qui leur permet d'attirer des candidats qui ne se seraient spontanément pas dirigés vers l'entreprise recruteuse<sup>13</sup>.

Ensuite, la décision de confier le recrutement à un prestataire externe permet au service des ressources humaines de l'entreprise de se focaliser sur d'autres tâches. Le processus de recrutement requiert des compétences et une expertise qui ne sont pas à la portée de tout le monde en interne. Un recrutement confié à des personnes qui ne sont pas spécialisées dans cette tâche peut engendrer des conséquences néfastes en termes de temps alloué ou de manque de résultats si celui-ci n'est pas réalisé. Dans certains cas, il est donc préférable de confier cette tâche à des experts pour que le service RH interne puisse s'atteler à ses autres missions et au bon développement de l'entreprise<sup>14</sup>.

Gautié et al. (2005) mettent également en avant que le recours à un intermédiaire du placement se justifie par la nature confidentielle du recrutement. En effet, certaines entreprises souhaitent effectuer un recrutement en toute discrétion, lorsqu'il s'agit par exemple de remplacer un employé démissionnaire ou licencié, ou encore si l'entreprise ne souhaite pas faire de promotion en interne (Gautié et al., 2005). Le cabinet de recrutement peut dès lors lancer la procédure de recrutement sans préciser le nom du client dans l'offre d'emploi, ce qui lui permet de garantir son anonymat jusqu'à la rencontre avec les candidats potentiels<sup>15</sup>.

Un autre avantage non négligeable réside dans le fait que certains cabinets de recrutement proposent à leur client une garantie lors de la signature du contrat. Cela signifie que si une entreprise engage un candidat trouvé par un cabinet de recrutement et que ce candidat quitte son poste quelques mois après sa prise de fonction (durée déterminée dans le contrat), le cabinet assume les frais de la nouvelle procédure de recrutement<sup>16</sup>.

Par ailleurs, l'embauche d'un nouveau collaborateur peut se révéler assez urgente, par exemple dans le cas où la raison du recrutement est le départ inattendu de la personne à remplacer. Dans ce cas, les cabinets de recrutement proposent une recherche pointue et rapide (Gautié et al., 2005) qui offre un gain de temps précieux pour les entreprises.

Finalement, bien que l'aspect financier constitue encore un frein pour certaines entreprises en raison des coûts élevés engendrés par le recours à un cabinet de recrutement, de plus en plus d'établissements professionnels développent une vision à long terme et prennent conscience du retour sur investissement. En effet, le coût d'un recrutement qui ne se révèle pas fructueux peut être bien plus conséquent pour une entreprise qu'une procédure de recrutement<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> <https://www.laworkeuse.fr/externalisation-recrutement-avantages/>, consulté le 26 juin 2018.

<sup>14</sup> <https://www.laworkeuse.fr/externalisation-recrutement-avantages/>, consulté le 26 juin 2018.

<sup>15</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/fonctionne-cabinet-de-recrutement.html>, consulté le 26 juin 2018.

<sup>16</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/fonctionne-cabinet-de-recrutement.html>, consulté le 26 juin 2018.

<sup>17</sup> <https://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/travailler-avec-un-cabinet-de-recrutement-29567.html>, consulté le 26 juin 2018.

### 3.3. Les cabinets de recrutement, recherche et sélection

#### 3.3.1. Définition

Les cabinets de recrutement, recherche et sélection représentent un des acteurs parmi les intermédiaires privés du placement en Belgique. Leur rôle est d'assurer les missions de recrutement pour des entreprises, qui deviennent alors leurs clients. En fonction du souhait de chaque client, le cabinet est en charge de la totalité de la procédure de recrutement ou seulement de certaines étapes. Ce sont eux qui construisent la demande et l'offre sur le marché (Gautié et al., 2005).

Les résultats de l'enquête Ofer<sup>18</sup> menée en 2005 démontrent que les cabinets de recrutement sont orientés vers les segments qualifiés du placement (cadres, fonctions commerciales, fonctions liées à la production ou aux chantiers, techniciens, etc.) mais peuvent également être mobilisés pour le recrutement d'ouvriers et d'employés qualifiés (cité par Bessy & de Larquier, 2009). Les auteurs précisent que ces cabinets opèrent le plus souvent au sein du secteur industriel, pour des emplois liés à des contrats à durée indéterminée et avec un niveau de rémunération généralement élevé.

Les cabinets de recrutement peuvent être généralistes ou spécialistes. Les cabinets généralistes prennent en charge des procédures de recrutement pour tout type d'emploi. Ils ont donc une vision globale du marché du travail. *A contrario*, les cabinets spécialistes sont très compétents pour la recherche de profils dans une fonction ou un secteur d'activités précis<sup>19</sup>.

#### 3.3.2. Fonctionnement

Dès le moment où le cabinet de recrutement a signé un contrat de collaboration avec une entreprise, celle-ci devient son client (Gautié et al., 2005). Federgon, la fédération des opérateurs privés du marché du travail des prestataires de services RH en Belgique, définit le client comme « le donneur d'ordre, à savoir la personne morale, la personne physique ou l'organisme qui confie une mission à un membre et qui donc finance celui-ci en tout ou en partie ». Les clients délèguent aux cabinets de recrutement la mission mais restent présents et interviennent tout au long du processus de recrutement. En effet, ils conservent le pouvoir de décision concernant la validation des candidats présélectionnés, la rencontre avec les candidats lors des entretiens de sélection et la décision finale d'engagement<sup>20</sup>.

En fonction de l'organisation propre à chaque entreprise, le consultant du cabinet de recrutement peut établir des contacts avec différents interlocuteurs : le responsable de l'entreprise, le supérieur hiérarchique de la future personne engagée, le Directeur des ressources humaines ou un membre du service des ressources humaines. La première rencontre entre le consultant et la personne en charge du recrutement permet de déterminer les modalités et la fréquence des contacts (Gautié et al., 2005).

---

<sup>18</sup> Enquête Offre d'emploi et de recrutement

<sup>19</sup> <https://www.impactup.com/content/cabinet-de-recrutement-g%C3%A9n%C3%A9raliste-ou-sp%C3%A9cialiste>, consulté le 28 juin 2018.

<sup>20</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/fonctionne-cabinet-de-recrutement.html>, consulté le 29 juin 2018.

D'après Bessy et de Larquier (2009), la relation entre le cabinet de recrutement et l'entreprise est d'une importance majeure. En effet, la création de liens durables engendre une relation de confiance entre les deux parties et permet de stabiliser la suite de leur collaboration (Bessy & de Larquier, 2009 ; Gautié et al., 2005). La fréquence des contacts entre l'intermédiaire et le client permet également à celui-ci de contrôler les activités se rapportant au recrutement ainsi que l'avancement du processus<sup>21</sup>.

Une fois la collaboration contractualisée entre l'entreprise cliente et le cabinet de recrutement, un des consultants de celui-ci se voit confier la mission et débute le processus de recrutement (Gautié et al., 2005). Le consultant en recrutement « joue un rôle actif dans la construction de l'échange. Il contribue à la traduction marchande de la demande singulière des entreprises » (Gautié et al., 2005, p.3). Le consultant en recrutement prend dès lors le rôle de médiateur entre le client et le candidat. Il va également aider et conseiller l'entreprise tout au long de la démarche<sup>22</sup>.

Concernant les modes de rémunération établis entre un cabinet de recrutement et une entreprise cliente, on en distingue deux principaux : le « retainer fee » et le « success fee ». Le « retainer fee » est le type de rémunération choisi lorsque la collaboration entre les deux parties est exclusive. Dans cette optique, le cabinet de recrutement touche une commission forfaitaire à la signature du contrat. Même si aucun candidat n'est recruté pour le poste, le cabinet perçoit malgré tout un acompte. Dans un système de « success fee », appelé également « No cure no pay », l'entreprise ne paie son prestataire qu'en cas d'embauche d'un candidat. Elle paie alors la totalité de ses honoraires en fin de mission<sup>23</sup>.

### 3.3.3. Cadre légal

Selon le Décret du 3 avril 2009<sup>24</sup> relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement, les cabinets de recrutement, recherche et sélection doivent se faire enregistrer ou agréer pour être en droit d'exercer leurs activités. Ils doivent introduire une demande d'enregistrement auprès du Service public de Wallonie, qui dispose d'une Commission consultative et de concertation ayant pour objectif d'encadrer ce dispositif légal. Le Décret du 3 avril 2009 mentionne les obligations qui sont à charge des cabinets : ne pas prêter un autre service de placement que ceux cités dans l'article 1<sup>er</sup>, 8° à 14° ; ne pas accepter ou demander une quelconque indemnité de la part du travailleur ; ne pas collaborer avec une agence de placement qui ne dispose pas d'un enregistrement conforme ; annuler son enregistrement dans les trente jours de la cessation de ses activités ; transmettre aux Services que le Gouvernement wallon désigne un rapport annuel d'activités. Si une agence de placement ne respecte pas les dispositions citées ci-avant, elle peut se voir suspendre ou retirer son enregistrement ou agrément, conformément à l'article 13 du Décret du 3 avril 2009.

---

<sup>21</sup> <https://www.laworkeuse.fr/externalisation-recrutement-avantages/>, consulté le 26 juin 2018.

<sup>22</sup> <http://www.dynamique-mag.com/article/pourquoi-faire-appel-agence-recrutement.5371>, consulté le 28 juin 2018.

<sup>23</sup> <http://www.jobtruster.com/blog/remuneration-cabinets-de-recrutement/>, consulté le 7 juillet 2018.

<sup>24</sup> Décret relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement, publié le 3 avril 2009.

En Belgique, les cabinets de recrutement, recherche et sélection sont également tenus de s'enregistrer auprès de Federgon, la fédération des opérateurs privés du marché du travail des prestataires de services RH<sup>25</sup>. Tous les membres de Federgon qui sont actifs dans le secteur du recrutement, de la recherche ou de la sélection ont souscrit à la Charte de qualité de la fédération. Il s'agit d'un document créé par la fédération dont la finalité est de garantir la qualité des prestations de ses membres. La Charte de qualité vise à mettre en place une éthique sectorielle pour l'ensemble des prestataires des services RH. Les engagements concernent la gouvernance éthique, la compétence des collaborateurs, les relations avec les candidats et les clients, la confidentialité des données, l'exactitude des informations ou les plaintes. Le respect de cette charte est une condition *sine qua non* pour devenir membre de Federgon et le rester.

### 3.3.4. Respect de la loi anti-discrimination

Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, les cabinets de recrutement, recherche et sélection sont tenus de respecter certaines obligations liées à leur enregistrement s'ils veulent pratiquer leurs activités en toute légalité. Parmi ces obligations, on retrouve notamment le respect de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination ainsi que le décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination.

## **4. Le processus de recrutement et de sélection**

### 4.1. Définition

Laberon et Bernaud (2011) relèvent que des étapes supplémentaires se sont ajoutées au processus de recrutement classique au fil du temps. L'accent est désormais mis sur l'importance de trouver la personne qui correspond aux besoins d'un poste au sein d'une organisation donnée. Dès lors, le recrutement est perçu comme « un processus dynamique à deux voies : celle de l'entreprise qui cherche et choisit le candidat le plus adapté au poste mais aussi celle du candidat qui cherche et choisit l'entreprise et le poste qui l'intéresse » (Shackleton, 1994, cité par Laberon & Bernaud, 2011, p.22).

Quatre principales raisons justifient la mise en marche d'un processus de recrutement au sein d'un établissement : le remplacement d'un salarié partant, la création de poste, l'augmentation de la demande ou une réorganisation interne (Garner & Lutinier, 2006).

Chaque cabinet de recrutement établit son processus de recrutement en fonction de ses méthodes de travail et de ses objectifs. Toutefois, de nombreux organismes recrutent selon un processus normalisé suivant un schéma formel et les modalités de sélection restent assez semblables, peu importe le secteur professionnel ou le type d'entreprise concernée (Garner & Lutinier, 2006 ; Guy, Conrairie & Verdale, 2007).

---

<sup>25</sup> <https://www.federgon.be>, consulté à plusieurs reprises.

#### 4.2. Etapes

Nous nous appuyons principalement sur les écrits de Laberon et Bernaud (2011) pour identifier les différentes étapes d'un processus de recrutement et sélection. Pichault (2015)<sup>26</sup> établit une distinction entre le processus de recrutement et le processus de sélection. Le premier fait référence à la recherche de candidats via différents canaux et à la constitution d'un stock de candidats potentiels. Ce qui renvoie aux étapes de définition du poste à pourvoir, de rédaction d'une annonce, de réception et de tri des Curriculum Vitae (CV). Tandis que le deuxième a pour finalité de choisir, parmi ces candidats, celui qui correspond le mieux aux critères établis par le client. Cette sélection s'opère principalement grâce à un entretien, qui peut se compléter par des tests de personnalité ou des tests psychotechniques, une prise de référence ou un *assessment center*<sup>27</sup>. Ces deux processus sont complémentaires et se réalisent dans le continuum l'un de l'autre. Dans les prochaines lignes de ce travail, nous allons donc développer les différentes étapes, en nous attardant particulièrement sur celle de présélection des candidatures, qui constitue l'objet de notre question de départ.

La première phase d'un processus de recrutement consiste à définir le poste à pourvoir ainsi que le profil de la personne recherchée. À travers un échange entre l'intermédiaire du placement et l'entreprise, les besoins et exigences de celle-ci vont émerger concernant le contenu de l'emploi. Cette étape revêt une importance particulière. En effet, Gautié et al. (2005) expliquent que la compréhension de la demande par le consultant en charge de la mission est importante puisqu'elle impactera l'ensemble du processus et qu'elle permettra de stabiliser la relation entre le consultant et son client. La compréhension du profil recherché par le consultant fournira un signe de confiance supplémentaire au client. De plus, c'est lors de cette étape que le consultant peut mettre en avant son expertise et faire remarquer au client s'il juge tel ou tel critère trop difficile à satisfaire par rapport à ses connaissances du marché du travail (Gautié et al., 2005 ; Bureau & Marchal, 2008 cités par Bessy & de Larquier, 2009).

Cet échange entre les deux parties permet au consultant d'élaborer un « profil de poste ». Il s'agit d'un « document retraçant sa perception du profil du poste et de la personne » (Gautié et al., 2005, p.8) et qui reprend l'intitulé du poste, les missions principales de la fonction, les missions secondaires, le positionnement de l'individu dans l'organigramme, le niveau de rémunération ainsi que les conditions d'exercice de la fonction. Cette définition du poste permet également d'élaborer la liste des caractéristiques nécessaires pour occuper le poste (Laberon & Bernaud 2011), en termes de personnalité, de diplôme ou d'expériences professionnelles (Gautié et al., 2005). À travers ce « profil de poste », le

---

<sup>26</sup> Cours de Gestion stratégique des ressources humaines, donné par François Pichault (2015-2016) et consulté à plusieurs reprises.

<sup>27</sup> Méthodologie qui évalue les compétences d'un candidat au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation.

consultant « transforme une demande singulière en une demande de « marché » ou, plus exactement, en une demande à laquelle il est susceptible de répondre » (Gautié et al., 2005, p.8).

La seconde phase du processus renvoie à la diffusion de l'offre d'emploi et à la recherche de candidats sur différentes bases de données. L'objectif de cette étape est d'identifier les candidatures qui correspondent le mieux au profil recherché par le client. Une grande majorité des cabinets de recrutement dispose d'une base de données interne, qui reprend l'ensemble des candidats classifiés selon certaines variables (données personnelles, fonctions exercées, diplômes obtenus, connaissances informatiques ou linguistiques, etc.) (Gautié et al., 2005). Les individus enregistrés dans cette base de données et qui ne correspondent pas au profil recherché pour une mission spécifique « constituent un capital réutilisable lors des missions suivantes » (Gautié et al., 2005, p.9). Gautié et al. (2005) précisent toutefois que dans de nombreux cas, la consultation de la base de données n'est pas suffisante pour trouver « la perle rare ». Les consultants doivent alors diffuser l'offre d'emploi sur différents canaux. En fonction de certaines réglementations liées au statut de l'entreprise (privé ou public), les consultants en recrutement sont parfois contraints d'effectuer d'abord une campagne de recrutement en interne, c'est-à-dire parmi les employés déjà présents dans l'entreprise, avant de s'orienter vers des candidatures externes (Laberon & Bernaud, 2001 ; Pichault, 2015).

À la suite de la réception de candidatures spontanées grâce à la diffusion de l'annonce ou à la recherche de CV, le consultant doit opérer un tri des candidatures. Il s'agit d'une « première confrontation des caractéristiques du postulant avec les exigences du poste » (Peretti, 2009 cité par Laberon & Bernaud, 2011, p.27). Cela permet de réduire le nombre de candidats qui passeront à l'étape suivante du processus. Pour réaliser ce tri, le consultant doit établir les critères qui lui permettront de sélectionner les candidats. Ces critères objectifs renvoient à des compétences professionnelles (formation, diplômes, expériences professionnelles), à des compétences personnelles (qualités humaines et relationnelles) ou à des caractéristiques personnelles (informations démographiques, prétentions salariales)<sup>28</sup>. Il s'ensuit alors la lecture des CV ou des lettres de motivation pour évaluer si les critères identifiés sont présents ou non (Laberon & Bernaud, 2011).

Après cela, les candidats qui présentent un réel intérêt pour la fonction sont contactés par le consultant qui effectue une présélection téléphonique. Ce premier contact téléphonique entre le consultant et le candidat potentiel permet de vérifier que celui-ci réponde aux exigences globales du poste décrit par le client (Gautié et al., 2005).

La troisième étape du processus est l'entretien mené par le consultant avec les candidats potentiels. « L'entretien est le plus souvent cité comme le moment fort du recrutement » (Guy et al., 2007, p. 167) car il permet d'évaluer plus précisément les caractéristiques exigées pour le poste à

---

<sup>28</sup> <https://blog.mycvfactory.com/les-methodes-de-preselection-des-candidats-dans-le-recrutement/>, consulté le 2 juillet 2018.

pourvoir, notamment la personnalité, les motivations et les objectifs de la carrière professionnelle (Laberon & Bernaud, 2011). Gautié et al. (2005) mettent en avant que les consultants vont « 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 au poste » (p.10). Le consultant va également se focaliser sur l'analyse de la personnalité du candidat, identifiée comme importante, au même titre que la formation ou l'expérience (Gautié et al., 2005). En effet, le consultant doit s'assurer que la personnalité du candidat va correspondre à la mentalité de l'entreprise, à son fonctionnement ainsi qu'aux exigences requises par le poste à pourvoir. Au-delà de l'analyse personnelle du candidat, le rôle du consultant est « surtout de savoir si le candidat qu'il présente va plaire au client, aussi bien par ses caractéristiques objectives que subjectives (Gautié et al., 2005, p.14).

L'entretien de sélection permet au consultant de rédiger un rapport destiné au client. Ce rapport reprend les informations fournies par le candidat lors de l'entrevue ainsi que le ressenti de l'expert en recrutement vis-à-vis de ce dernier. Si le candidat a effectué des mises en situation ou des *assessment center*, le document reprend les résultats de ceux-ci (Laberon & Bernaud, 2011). Afin de fournir une information la plus complète possible au client, le consultant procède à une prise de références auprès d'anciens responsables.

La suite du processus est propre aux souhaits de chaque client. Certains souhaitent l'opinion du consultant en recrutement pour réaliser le choix final et décider quel candidat sera sélectionné pour la fonction (Laberon & Bernaud, 2011). Le processus de recrutement prend réellement fin lorsque le candidat accepte et signe son contrat de travail avec la société cliente. Dans de nombreux cas, le consultant qui est chargé de la mission va suivre l'intégration du candidat dans l'entreprise et vérifier que l'adaptation se déroule de façon satisfaisante entre les deux parties (Casati, 2016)<sup>29</sup>.

Concernant la durée d'un recrutement, celle-ci dépend principalement du type de profil recherché et des exigences en termes de compétences et de niveau de diplôme. La procédure de recrutement débute lors de la prise de mission par le consultant et prend fin lorsque le client a opéré un choix final concernant le candidat sélectionné (Bessy & de Larquier, 2009). Selon l'Enquête Ofer (2005), la durée moyenne d'un processus de recrutement est de dix semaines pour un cabinet de recrutement, ce qui le place parmi les intermédiaires du placement les moins rapides. Cependant, la durée peut être justifiée par le fait que « les profils nécessitent une prospection plus ardue et une évaluation des compétences plus longue » (Bessy & de Larquier, 2009, p.27).

#### 4.3. Critères de sélection

Selon Garner et Lutinier (2006), les critères de sélection sont mobilisés à deux moments-clés du processus de recrutement : lors de la lecture du CV et de la lettre de motivation et lors de la réalisation

---

<sup>29</sup> Cours de Techniques appliquées de GRH – Pratiques de l'entretien d'embauche donné par Emmanuelle Casati, consulté le 3 juillet 2018.

de l'entretien ou des tests psychotechniques. Les professionnels du recrutement se basent sur des critères d'évaluation « qu'ils construisent au coup par coup en fonction des postes à pourvoir » (Eymard-Duvernay, 2008, p.56).

Comme le précisent de Larquier et Monchatre (2014), le recrutement ne se limite pas à trouver le candidat qui correspondra parfaitement aux exigences du poste, il s'agit de le sélectionner. De ce fait, on assiste à une diversification des critères de sélection utilisés pour opérer ce choix. Les auteurs ajoutent que la multitude de ces critères contribue à une sélection toujours plus présente au sein du monde professionnel. Les pratiques d'évaluation des compétences des recruteurs peuvent dès lors créer des formes de sur-sélection ou d'exclusion de certaines catégories de la population (de Larquier & Monchatre, 2014).

D'après Guy, Conrairie et Verdale (2007), « le recrutement est une décision multicritère, mais une décision à dominante. Tous les critères n'ont pas le même poids » (p.167). Outre les critères traditionnels tels que la formation ou l'expérience, d'autres critères se sont introduits au fur et à mesure dans les processus de recrutement : la personnalité, les compétences, la motivation ou encore la présentation (De Larquier & Monchatre, 2014).

De nombreux employeurs privilégient l'expérience au niveau de diplôme lors du recrutement d'un salarié (Garner & Lutinier, 2006 ; Guy et al., 2007). En général, ils exigent soit une expérience analogue dans le même type d'organisation professionnelle (Eymard-Duvernay, 2008), soit une expérience dans une fonction similaire (Guy et al., 2007). Toutefois, lorsque plusieurs candidats ont le même niveau d'expérience, le jugement va alors reposer sur d'autres critères (Garner & Lutinier, 2006).

Garner et Lutinier soulignent que de nombreux employeurs n'ont pas d'attentes spécifiques en termes de diplôme pour la personne qu'ils veulent recruter (2006). *A contrario*, pour certaines fonctions, la formation est une condition *sine qua non* de l'accès à l'emploi.

Comme le montre le graphique ci-dessous, issu de l'enquête « Offre d'emploi et recrutement » menée en 2005, le critère de motivation se situe en haut de la liste des critères attendus par les employeurs, peu importe le poste ou le secteur d'activités (Garner & Lutinier, 2006). « La motivation se reconnaît à la manière de présenter le CV, à l'intérêt manifesté pour le poste, à l'envie de s'intégrer dans l'entreprise » (Fondeur et al., 2012, p.73). La question de l'évaluation objective de ce critère est alors soulevée. Certains auteurs se questionnent sur l'évaluation pertinente et objective de la motivation d'un candidat lors de l'examen d'un CV ou lors d'un entretien de sélection (Fondeur et al., 2012)

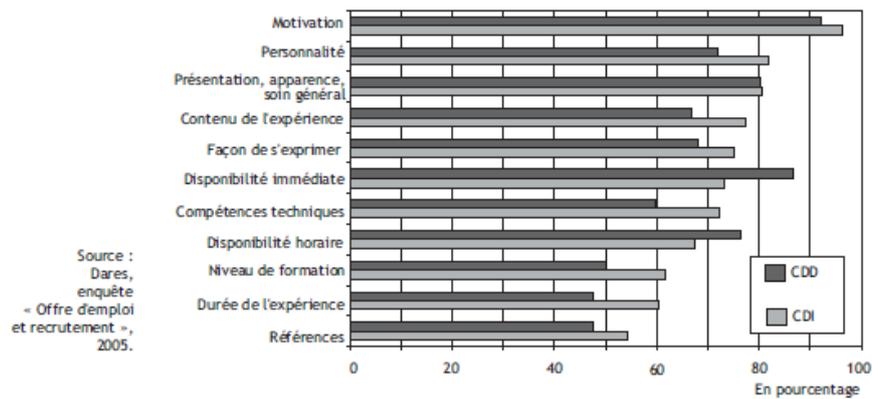


Figure 3 – Graphique des principaux critères de sélection utilisés  
(Garner & Lutinier, 2006)

« Les caractéristiques personnelles de l'individu occupent une place majeure, qu'il s'agisse de sa personnalité, de son apparence, de sa présentation ou de sa façon de s'exprimer » (Garner & Lutinier, 2006, p.1). Les auteurs précisent que ce critère revêt toute son importance principalement dans le secteur des services, dans des fonctions où la personne a des contacts réguliers et directs avec le public.

En conclusion, de Larquier et Monchatre (2014) soulignent que les qualités attendues chez les candidats sont toujours plus diversifiées et « loin de se compenser, se cumulent désormais pour permettre aux candidats à l'emploi d'être considérés comme « bons pour le service » » (p.14). Les critères ne sont donc pas exclusifs les uns par rapport aux autres (Marchal & Rieucan, 2006).

Ce deuxième chapitre a pour vocation de vous présenter la méthodologie utilisée pour la réalisation de ce travail. De l'émergence de la question de départ dans notre esprit jusqu'à la confrontation de nos données empiriques à la lumière de cadres théoriques, nous allons vous détailler comment notre réflexion s'est construite petit à petit. Nous nous sommes principalement inspirée de l'ouvrage de Quivy et Van Campenhout (2011) ainsi que des enseignements tirés du cours « Méthodes de recherche qualitative en sciences sociales », donné par Monsieur Lejeune lors de notre troisième année de bachelier à l'Université (2015), pour rédiger cette partie méthodologique.

### **1. Question de départ**

Le choix du thème pour un travail de fin d'études universitaires n'est pas anodin. Il doit susciter un vif intérêt pour l'étudiant, qui se retrouvera plongé au sein d'une problématique durant quelques mois, mais il doit également être assez pertinent pour que l'étudiant puisse prendre appui sur des ouvrages scientifiques en suffisance.

Lors de notre deuxième année de master en Gestion des Ressources Humaines, nous avons eu l'opportunité de réaliser un stage de trois mois et demi au sein d'un cabinet de recrutement, recherche et sélection présent en région liégeoise. Nous avons alors pensé que ce stage constituerait un terrain de recherche propice à l'étude d'une problématique. Les premières semaines, pendant lesquelles nous avons été plongée au cœur du métier de consultant en recrutement, ont éveillé notre curiosité concernant différents aspects du métier : la pression liée aux résultats, les chômeurs de longue durée, le coaching des demandeurs d'emploi ou encore les méthodes de tri des candidatures. Parmi ceux-ci, le thème du chômage et plus particulièrement du chômage de longue durée a retenu notre attention. Ayant déjà quelques affinités avec la problématique du chômage en Belgique grâce à divers cours et conférences suivis lors de notre master, nous avons décidé de continuer sur cette voie. Ce domaine étant très intéressant mais très large à investiguer, nous devons cibler un aspect en particulier. Après quelques échanges informels avec nos collègues ainsi que des observations sur notre lieu de stage, nous nous sommes aperçue que les consultants recevaient régulièrement des candidatures de personnes étant au chômage depuis une certaine période ou ayant des périodes d'inactivité relativement longues dans leur parcours professionnel. Dès lors, il nous a semblé intéressant de nous orienter vers la question de la position des consultants en recrutement par rapport à ces candidatures. C'est à ce moment-là que nous avons formulé notre question de départ, à savoir : « Comment les consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection en Wallonie évaluent-ils les candidatures des chômeurs de longue durée durant la phase de présélection d'un processus de recrutement ? ».

Nous poursuivons deux objectifs par le biais de cette question de départ. D'une part, nous souhaitons identifier les critères de sélection utilisés par les consultants en recrutement lors de la

réception des candidatures et comprendre les éléments extérieurs pouvant influencer ces critères. D'autre part, notre volonté est de saisir l'impact de ces critères et du jugement des consultants sur les candidatures des chômeurs de longue durée afin de voir comment ces personnes sont évaluées lors d'un processus de recrutement et de sélection.

Il nous semble important de préciser que notre objet de recherche porte uniquement sur la phase de présélection d'un processus de recrutement, c'est-à-dire l'étape de réception et de tri des candidatures par rapport à la fonction confiée. L'approfondissement de notre objet de recherche apportera des explications sur les raisons pour lesquelles les demandeurs d'emploi de longue durée ne sont généralement pas repris dans la suite du processus de recrutement.

## **2. Démarche de recherche**

La nature de notre objet de recherche nous a conduite vers une démarche qualitative afin d'explorer ce dernier. Selon Dumez (2011), cette démarche « affiche une visée compréhensive et se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation » (p. 48). À travers des méthodes de recueil des données comme l'entretien ou l'observation, le chercheur s'attache donc à comprendre ce que les acteurs vivent et ressentent dans un contexte particulier (Aubin et al., 2008 ; Dumez, 2011 ; Lejeune, 2015). Dans le cas présent, nous ne voulions pas seulement mettre à jour la problématique du tri des chômeurs de longue durée par les cabinets de recrutement, mais nous voulions explorer plus en profondeur et tenter de comprendre le vécu réel des acteurs, c'est-à-dire des consultants en recrutement, qui se retrouvent face à ce type de candidatures. Aubin-Auger et al. (2008) mettent en avant que la recherche qualitative est « la méthode la plus appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles à mesurer » (p.142).

Ensuite, cette étude s'est construite selon une approche inductive. Cette méthode consiste à partir des données relevées sur le terrain empirique pour élaborer une théorie générale (Lejeune, 2015). Nous justifions ce choix par le fait que nous nous sommes basée sur des constats issus de notre lieu de stage pour l'idée de notre objet de recherche. C'est en vivant au quotidien le travail d'un consultant en recrutement et en découvrant les différents aspects de ce métier que nous avons été confrontée à la problématique des candidatures de chômeurs de longue durée. Nous souhaitons donc partir du vécu des consultants en recrutement et de leurs propos afin de les confronter par la suite à un modèle théorique. De plus, des échanges avec les membres de notre jury nous ont confortés dans l'idée que la méthode inductive était la plus judicieuse pour la réalisation de ce travail.

## **3. Méthode de recueil des données**

Les données recueillies pour mener à bien cette recherche sont issues de deux sources : l'analyse documentaire et la réalisation d'entretiens semi-directifs. D'une part, l'analyse documentaire nous a permis d'explorer la littérature existante relative à notre objet de recherche pour rédiger la partie

« contextualisation » ainsi que les cadres théoriques. D'autre part, nous avons considéré que la réalisation d'entretiens semi-directifs constituait la méthode la plus adéquate pour récolter les informations auprès des consultants en recrutement.

### 3.1. Analyse documentaire

Dans leur ouvrage paru en 2011, Quivy et Van Campenhoudt soulignent que la lecture de la littérature existante est essentielle dans toute recherche afin de prendre connaissance « des travaux antérieurs qui portent sur des objets comparables » (p.42). Nous avons donc effectué des lectures à plusieurs reprises dans ce travail. Nous avons d'abord parcouru la littérature existante au début de notre recherche, lorsque nous n'avions alors qu'une vague idée de notre thématique de mémoire. Cette première exploration documentaire nous a permis de nous renseigner sur notre objet de recherche et de cibler celui-ci selon la problématique de l'évaluation des chômeurs de longue durée par les consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection. Cela nous a également éclairé sur les thèmes importants à aborder dans ce travail et par conséquent les éléments devant être présents dans notre guide d'entretien. Par la suite, nous avons utilisé les documents issus de notre première lecture, complétés par de nouvelles recherches, pour rédiger la partie consacrée à la contextualisation. Enfin, la mise à plat des données empiriques à la suite de la retranscription de nos entretiens nous a mené vers une réflexion quant aux cadres théoriques à mobiliser par rapport à nos hypothèses de recherche. Ces cadres théoriques, que nous développerons plus tard dans ce travail, ont à leur tour fait l'objet de lectures approfondies afin d'être en mesure de les détailler.

### 3.2. Entretiens semi-directifs

C'est grâce à la méthode des entretiens semi-directifs que nous avons récolté notre matériau empirique. Ce type d'entretien permet au chercheur d'aborder une série de thèmes (Lejeune, 2015) sans être contraint de poser des questions trop ouvertes ou au contraire trop précises (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). L'entretien en sciences sociales apparaît comme une méthode très pertinente pour récolter de l'information. En effet, comme l'expliquent Quivy et Van Campenhoudt (2011), un entretien correctement mené permet au chercheur « de retirer des informations et des éléments de réflexion très nuancés » (p.170). De plus, cette méthode de récolte de l'information donne la possibilité d'échanger à propos de sujets parfois délicats (Aubin-Auger et al., 2008).

#### 3.2.1. Prise de contact

Le stage effectué lors de notre deuxième master dans un cabinet de recrutement, recherche et sélection (cabinet A) nous a offert l'opportunité d'être en contact direct avec les consultants de cet organisme. Nous avons donc échangé verbalement avec chaque consultant afin de leur expliquer brièvement notre thème de mémoire et de leur demander leur accord pour la réalisation d'un entretien. Cela a également facilité la planification des entretiens puisque nous avons pu regarder directement avec les consultants les plages-horaires qui leurs convenaient le mieux et fixer ainsi les rendez-vous.

C'est à la suite d'échanges informels avec trois étudiantes de 2<sup>ème</sup> master réalisant leur stage dans les cabinets de recrutement B, C et E que nous avons eu l'idée de contacter ces organismes. La description donnée par ces étudiantes ainsi que les informations relevées sur les sites internet de ces trois cabinets de recrutement nous ont assurés de la correspondance entre ceux-ci et notre terrain de recherche. De plus, nous avons pris soin de parcourir le site de Federgon<sup>30</sup> pour vérifier que ceux-ci étaient bien enregistrés. Pour les cabinets B et C, nous avons demandé au préalable l'accord des responsables hiérarchiques avant de contacter leurs employés. La consultante du cabinet E travaillant au sein de plusieurs agences, nous avons jugé plus opportun de la contacter directement et de ne pas passer par différents interlocuteurs. Par la suite, nous avons donc envoyé un mail aux consultants afin de leur expliquer notre démarche de recherche et leur demander leur autorisation pour la réalisation d'un entretien. Les entretiens ont été fixés selon la meilleure convenance des informateurs.

Quant aux cabinets de recrutement D et F, ils nous ont été recommandés par des connaissances de notre réseau professionnel. A l'instar de nos démarches précédentes, nous avons envoyé un mail type de présentation de notre recherche. Après un retour positif de leur part, nous avons déterminé les dates des rendez-vous.

Pour l'ensemble des personnes interrogées, nous avons pris soin de préciser l'anonymat de l'enregistrement et de leur donner une durée approximative pour l'entretien. Nous avons également mentionné notre numéro de téléphone, au cas où ils auraient des questions supplémentaires sur notre travail de recherche. Ce qui a été le cas puisque plusieurs personnes nous ont appelé en nous demandant d'expliquer de façon plus détaillée notre sujet de mémoire et nos attentes par rapport aux entretiens.

### 3.2.2. Guide d'entretien

Pour mener à bien ces entretiens semi-directifs, nous avons élaboré un guide d'entretien<sup>31</sup>, construit grâce aux données obtenues lors de la première lecture de la littérature existante concernant notre objet de recherche. Ce guide a évolué au fur et à mesure des entretiens, en fonction des constats que ceux-ci soulevaient et de certains éléments pertinents auxquels nous n'avions pas forcément pensé au début de notre travail.

Nous avons structuré notre guide d'entretien en trois points principaux. Le premier point concernait des questions générales à propos des informateurs, telles que leur formation, leur parcours professionnel, leur fonction actuelle ou leur niveau d'ancienneté. Nous leur avons également demandé une brève description de l'organisation au sein de laquelle ils travaillaient pour pouvoir comparer les données obtenues par la suite. Le deuxième point abordait des thèmes liés au processus de tri des candidatures. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps posé des questions relatives au processus de recrutement et de sélection global et puis nous avons ciblé au fur et à mesure pour arriver à la phase

---

<sup>30</sup> Fédération des opérateurs privés du marché du travail des prestataires de services RH en Belgique.

<sup>31</sup> Voir annexe n°1.

de tri. Nous nous sommes particulièrement attardée sur la compréhension des critères de sélection établis par les recruteurs. Il nous a semblé opportun de pointer également certains éléments susceptibles d'influencer ces critères, à savoir la législation anti discrimination, l'existence de stéréotypes ou encore la pression liés aux objectifs ou au temps imparti pour chaque mission. Enfin, le troisième point était relatif au chômage de longue durée. Les consultants ont d'abord eu l'opportunité de donner leur propre définition du chômage de longue durée avant de fournir des informations sur leur position par rapport à ce type de candidatures. Par ailleurs, nous trouvions intéressant de constater si les recruteurs avaient ou non des connaissances concernant la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat et les politiques d'emploi en Belgique, ces deux points clôturaient ainsi notre guide d'entretien.

### 3.2.3. Réalisation des entretiens

Au total, dix-neuf entretiens semi-directifs ont été menés entre décembre 2017 et mai 2018. Ils ont eu lieu aux dates et heures convenues avec les personnes interrogées. Lejeune (2015) souligne qu'il est important de choisir un lieu adéquat pour la réalisation d'un entretien. En effet, il est primordial que l'informateur se sente dans une position agréable et confiante pour livrer ses informations. Toutes les entrevues se sont déroulées dans les locaux des cabinets de recrutement, à chaque fois dans une salle de réunion, ce qui était gage de tranquillité et d'intimité.

Les entrevues ont duré en moyenne entre 45 minutes et 1 heure. Elles se sont déroulées en face-à-face pour privilégier un réel échange. Au début de chaque discussion, nous avons pris soin de rappeler aux informateurs le sujet de notre mémoire ainsi que quelques brèves explications concernant celui-ci. Nous leur avons également demandé s'ils acceptaient l'enregistrement de l'entretien en notifiant bien l'anonymat. Aucun consultant ne s'est opposé à cette demande. Les échanges ont été naturels et intéressants. Nous avons fait attention d'aborder les thèmes de notre guide d'entretien de façon assez ouverte et d'utiliser des relances à bon escient, comme le conseille Lejeune (2015).

À la fin de chaque discussion, nous avons pris quelques secondes pour vérifier que tous les points de notre guide d'entretien avaient été abordés. Après cela, nous avons demandé aux consultants s'ils désiraient ajouter quelque chose ou approfondir un élément abordé lors de la discussion. Si certains ont considéré qu'ils n'avaient plus rien à ajouter, d'autres au contraire ont profité de ce moment pour rebondir sur l'un ou l'autre point.

### 3.2.4. Analyse des entretiens

L'enregistrement de chaque échange avec les informateurs nous a permis de procéder à une retranscription par la suite. Nous avons opté pour une retranscription intégrale afin de nous assurer de ne manquer aucune information essentielle et « d'éviter d'écarter trop vite de l'analyse des parties de l'entretien qui seraient jugées a priori inintéressantes, ce qui pourrait se révéler inexact au fil de l'analyse » (Quivy et Van Campenhout, 2011, p.199). Après cela, les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse, dont l'objectif était d'opérer un processus de va-et-vient entre le matériau récolté et les

concepts théoriques (Lejeune, 2015). Dans notre cas, nous sommes partie du matériau empirique pour élaborer une interprétation générale théorique.

#### **4. Description du terrain de recherche**

Notre choix s’est porté sur des cabinets de recrutement, recherche et sélection actifs en Wallonie et spécialisés dans des profils qualifiés ou hautement qualifiés pour notre terrain de recherche. Ce choix se justifie par le fait que nous ne souhaitons pas réaliser une étude de cas liée à notre lieu de stage, mais nous voulions explorer le secteur du recrutement dans sa globalité. Par conséquent, nous devons opter pour des cabinets de recrutement similaires afin de ne pas biaiser l’étude. Par ailleurs, au vu du nombre importants de cabinets de recrutement, recherche et sélection présents en Wallonie, nous nous sommes limitée uniquement au territoire de cette région. Les cabinets contactés étaient situés dans les provinces de Liège et du Brabant Wallon. Etant donné leurs retours positifs, nous n’avons pas jugé utile d’élargir notre zone de recherche.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cabinets de recrutement, recherche et sélection contactés.

<b>CABINETS</b>	<b>PROFILS RECHERCHES</b>	<b>CONTRATS PROPOSES</b>
<b>Cabinet A</b>	Profils généralistes qualifiés	CDI
<b>Cabinet B</b>	Profils généralistes qualifiés	CDI
<b>Cabinet C</b>	Profils généralistes qualifiés	CDI
<b>Cabinet D</b>	Profils généralistes qualifiés	Intérim longue durée + CDI
<b>Cabinet E</b>	Profils généralistes qualifiés	Intérim longue durée + CDI
<b>Cabinet F</b>	Assistance management	Intérim longue durée + CDI

*Figure 4 – Caractéristiques des cabinets de recrutement, recherche et sélection contactés  
(Réalisation personnelle)*

#### **5. Population étudiée**

Dans le cadre de notre recherche, ce sont donc dix-neuf personnes qui ont été interrogées grâce à la méthode des entretiens semi-directifs. Le tableau repris en annexe n°2 synthétise le profil des informateurs et décrit les variables principales : le sexe, la fonction, l’ancienneté dans la fonction, les expériences professionnelles précédentes ainsi que la date de l’entretien. Nous trouvions intéressant de préciser ces variables afin d’observer si celles-ci pouvaient avoir une quelconque influence sur la façon dont les consultants percevaient les candidatures de chômeurs de longue durée.

Parmi les dix-neuf personnes rencontrées, quinze occupaient une fonction de consultant(e) en recrutement. Elles étaient donc en charge de l'ensemble des procédures de recrutement confiées par les entreprises clientes. Les cabinets de recrutement, recherche et sélection contactés étant tous généralistes, les recruteurs interrogés n'avaient pas de spécificité quant à la recherche de certains profils. Toutefois, les deux consultantes du cabinet D (C13 et C14) se distinguaient par leur spécialisation dans le secteur de l'intérim pour l'une et dans les profils *engineering* et techniques pour l'autre. Les quatre autres personnes avaient une fonction de « Search Officer » ou de « Search Assistant ». Ce qui signifie qu'elles avaient pour tâches principales la diffusion de l'offre d'emploi sur les différents canaux, la recherche de candidats, le premier tri des candidatures ainsi que le screening téléphonique. Pour la suite, elles travaillaient en binôme avec un(e) autre consultant(e) senior, qui réalisait les entretiens de sélection et conseillait l'entreprise cliente dans son choix final.

La population est constituée majoritairement de femmes, puisque seulement trois hommes ont été interrogés. Il ne s'agit en aucun cas d'une volonté de notre part, nous avons en effet été confrontée à une forte présence féminine au sein des cabinets rencontrés.

L'ancienneté dans la fonction de consultant en recrutement était assez variable selon les personnes interrogées. Certains n'étaient en poste que depuis quelques mois au moment de l'entretien et d'autres comptabilisaient plusieurs années, le maximum s'arrêtant à cinq ans d'ancienneté.

## **6. Conclusion**

C'est donc auprès de dix-neuf consultants en recrutement que nous avons réalisé des entretiens semi-directifs pour récolter notre matériau empirique. Au terme de ceux-ci, il nous a semblé que les informations recueillies jusqu'alors étaient suffisamment pertinentes pour explorer notre objet de recherche. Dans la partie suivante de ce travail, nous repartirons de ces informations pour réaliser une mise à plat des données. Nous allons mettre en évidence les propos des informateurs afin de mener une comparaison. Nous serons également en mesure de lister nos hypothèses de recherche, issues des principaux constats empiriques.

## **PARTIE 3 : MISE A PLAT DES DONNEES EMPIRIQUES**

---

Pour comprendre la manière dont les recruteurs évaluent les candidatures des chômeurs de longue durée, nous allons à présent révéler les informations récoltées lors de nos entretiens. La mise à plat des données empiriques se réalisera donc dans le premier chapitre. Nous allons d'abord décrire le déroulement du processus de recrutement et de sélection avec ses différentes étapes. Ensuite, nous nous intéresserons plus particulièrement à la phase qui constitue notre terrain de recherche, à savoir la phase de présélection et de tri des candidatures. Nous tenterons d'identifier les différents éléments externes pouvant influencer les pratiques de tri. La dernière section de ce chapitre exposera les informations relatives à la thématique du chômage de longue durée. Dans un second chapitre, nous ferons part des hypothèses qui ont émergé à la suite de la retranscription et de l'analyse de nos entretiens.

### **CHAPITRE 1 : MISE A PLAT DES DONNEES**

#### **1. Le processus de recrutement et de sélection**

##### 1.1. Déroulement du processus

Les entretiens menés auprès des consultants dans six cabinets de recrutement, recherche et sélection, nous ont permis de constater que le processus de recrutement et de sélection est similaire d'un cabinet à l'autre. Des nuances sont parfois apportées sur les termes utilisés par chacun ou sur le déroulement d'une étape en particulier mais de manière générale, la nature ainsi que l'ordre des étapes sont identiques partout. Cette similitude peut s'expliquer de deux manières. Premièrement, tous les cabinets étudiés sont des cabinets généralistes. Cela signifie qu'ils mènent des procédures de recrutement pour tout type de fonction et peu importe le secteur d'activités. Deuxièmement, leur particularité réside dans le fait qu'ils proposent uniquement des contrats à durée indéterminée (CDI) ou des contrats intérimaires de longue durée en vue d'un engagement en CDI pour les cabinets D, E et F. Au vu de la proximité entre les profils recherchés et les contrats proposés, il est donc logique que leur manière de recruter soit équivalente.

En ce qui concerne la durée de la procédure de recrutement, elle est relativement longue puisqu'il s'agit de contrat à durée indéterminée. C'est précisément ce qui distingue les cabinets de recrutement des agences d'intérim. Les cabinets de recrutement ont en effet pour mission de trouver la personne adéquate qui occupera un poste dans une optique de long terme. Cela entraîne donc un niveau d'exigences élevé pour s'assurer de la correspondance entre la personne et le poste. La consultante du cabinet E nous révèle que la moyenne pour la plupart des missions est d'un mois et qu'elle peut s'allonger jusqu'à trois mois pour les profils rares et difficiles à trouver sur le marché du travail.

## 1.2. Etapes

Nous allons à présent décrire le déroulement du processus de recrutement et de sélection tel qu'explicité par les consultants en recrutement interrogés lors de nos entretiens.

### 1.2.1. Partie commerciale

En amont du processus de recrutement, la phase commerciale est prise en charge par le responsable du bureau ou par le directeur commercial. Celle-ci peut s'opérer de deux manières : soit une entreprise prend contact directement avec le cabinet de recrutement parce qu'elle souhaite faire appel à un prestataire externe pour l'engagement d'un collaborateur ; soit le responsable commercial effectue une prospection commerciale. Cela signifie que le responsable commercial se met à la recherche d'entreprises qui peuvent devenir de potentiels clients ou qu'il relance des entreprises avec qui il a déjà établi des contacts dans le passé. Dans les deux cas, cette étape se poursuit par une rencontre téléphonique ou *de visu* entre le commercial et un membre de l'organisation. Durant cette rencontre, le commercial présente les services proposés par le cabinet, tente de cerner les besoins en recrutement actuels ou futurs de l'entreprise et négocie le prix et la méthodologie. La finalité est bien évidemment d'obtenir une offre signée une fois l'entrevue terminée.

### 1.2.2. Prise de mission

Après la signature du contrat entre le client et le responsable commercial, celui-ci confie la mission à un consultant du cabinet. C'est à ce moment que la procédure de recrutement est réellement lancée. Afin de comprendre les besoins et les exigences de l'entreprise quant au profil à rechercher, une première rencontre s'effectue entre le client et le consultant en charge de la mission et/ou le responsable commercial. Cette rencontre est appelée « prise de mission » ou « audit » selon les termes propres à chaque cabinet. C'est une étape cruciale car elle permet au consultant de comprendre le besoin réel de l'entreprise et de discuter des critères de sélection souhaités ou exigés par celle-ci.

*« Pour moi, dans un recrutement, on est au-delà d'une description de fonction et d'un client, on est sur le besoin d'un poste » (C2)*

L'entrevue a lieu, le plus souvent, dans les locaux de l'organisation, mais peut également s'effectuer par téléphone si une rencontre physique n'est pas possible. En premier lieu, le client présente son entreprise et son contexte (le secteur d'activités, le nombre de travailleurs, l'organisation des départements, l'organigramme, etc.). Certains clients proposent même une visite de l'entreprise, ce qui permet au consultant de s'immerger réellement dans l'environnement de travail du futur collaborateur. Ensuite, le client fournit des informations sur les valeurs et la culture d'entreprise. Il s'agit d'un élément essentiel comme l'explique une consultante :

*« Quand on fait un recrutement, il faut avoir un candidat qui correspond à une certaine mentalité, à une certaine ambiance et à une culture d'entreprise » (C14)*

Par ailleurs, le contexte du recrutement est également abordé afin de comprendre pourquoi le poste est vacant. Après cela, la discussion s'oriente vers le profil recherché : la formation ou le niveau de diplôme, l'expérience souhaitée ou exigée, les connaissances informatiques ou linguistiques, les traits de personnalité. Au-delà du profil, le consultant pose également des questions sur la fonction même, les tâches et responsabilités qui vont être incombées à la personne, sa position dans l'organigramme, son degré d'autonomie, etc. Les dernières informations recueillies concernent les conditions d'exercice de la fonction comme le salaire, les avantages extra-légaux, l'horaire de travail, les jours de congé, etc.

### 1.2.3. Diffusion de l'offre d'emploi et recherche de candidats

À la suite de la rencontre avec l'entreprise cliente, le consultant en charge de la mission rédige une description de fonction. Il s'agit d'un document écrit de quelques pages qui synthétise l'ensemble des informations fournies par le client concernant l'entreprise, le profil recherché et la fonction. En parallèle de cette description de fonction, le recruteur rédige une annonce. Généralement conçu selon un modèle-type propre à chaque cabinet, ce document écrit d'une page ou deux se divise en quatre sections : la présentation de l'entreprise et de son activité ; la description de la fonction et des tâches du collaborateur, la liste des compétences et des connaissances à avoir pour postuler ; les modalités de candidatures. L'annonce se doit d'être la plus explicite possible afin que chaque personne qui la parcourt puisse directement se rendre compte de son adéquation ou non avec le profil.

Dès que le document est rédigé et validé par le client, le recruteur procède à la diffusion de l'annonce sur les différents sites d'emploi. Néanmoins, en raison de la complexité du profil recherché et/ou des exigences des entreprises, la diffusion de l'annonce ne permet pas toujours de récolter assez de candidatures.

*« On a parfois des chouettes candidats qui postulent spontanément, mais c'est vrai que pour la plupart des missions, si on ne faisait que ça on n'arriverait pas à trouver » (C12)*

Les consultants effectuent donc des recherches de candidats sur plusieurs bases de données comme *Stepstone*, *Monster* ou *LinkedIn* afin d'identifier et de contacter les personnes intéressantes par mail ou par téléphone pour leur soumettre l'offre. Par ailleurs, une personne interrogée nous explique qu'elle commence toujours à parcourir la base de données du cabinet dès le lancement d'une mission :

*« Parce qu'il y a toujours des candidats pour lesquels on a pris du temps à les inscrire et les encoder dans les bonnes catégories, ou des personnes avec qui on a déjà mené des entretiens et donc on a les comptes-rendus. Donc, cela vaut la peine de consulter la base de données en premier, ça peut nous faire gagner du temps » (C15)*

### 1.2.4. Tri et sélection des candidatures

Une fois que l'annonce est diffusée, le consultant reçoit les candidatures par mail. Il doit alors les trier selon les critères établis avec le client afin de sélectionner uniquement les profils qui

correspondent à la demande. Beaucoup de consultants créent un dossier « CV en attente » qui leur permet de conserver les CV qui ne correspondent pas à 100% à leur recherche mais qui pourraient le devenir si la procédure n'aboutit pas et que le client décide de modifier ses critères de sélection. Quant aux candidatures qui ne sont pas du tout pertinentes pour la fonction, elles sont refusées et les consultants répondent négativement par mail aux personnes.

*« On assure toujours un suivi qu'il soit positif ou négatif aux candidats, c'est important qu'ils puissent se situer aussi dans leurs recherches » (C16)*

Lorsque le consultant reçoit ou tombe sur une candidature qui pourrait correspondre à la recherche, il contacte la personne par téléphone pour réaliser un screening téléphonique. Il s'agit d'une discussion de quelques minutes où le recruteur donne la possibilité à la personne d'approfondir son parcours scolaire et/ou professionnel, d'exprimer ses motivations par rapport à la fonction, de faire valoir ses atouts. Il s'agit aussi de vérifier que la personne a bien compris le poste et qu'elle possède les compétences requises. Le consultant aborde également la question des attentes salariales.

À la suite de l'entretien téléphonique, le consultant est en mesure d'identifier et de sélectionner les candidatures les plus adéquates. Il va alors les soumettre au client en leur présentant le CV et le compte-rendu de l'échange téléphonique pour que celui-ci décide quels candidats sont repris pour passer l'entretien de sélection.

#### 1.2.5. Entretien de sélection

Les candidats sélectionnés sont donc conviés à un entretien avec l'expert en recrutement. Celui-ci se déroule au sein du cabinet de recrutement et dure en moyenne une heure. Durant cet entretien, le consultant passe en revue le parcours de chaque individu, sa formation, ses expériences professionnelles, les compétences acquises, les compétences personnelles ou relationnelles. Il aborde également les motivations par rapport à la fonction de manière plus détaillée. De plus, c'est l'occasion pour les candidats d'obtenir davantage d'informations concernant l'entreprise et le poste à pourvoir. Dans les cabinets étudiés, les entretiens sont très souvent complétés par un test de personnalité que les candidats peuvent passer en ligne ou sur place le jour de l'entretien. Cela permet au consultant d'avoir des informations plus détaillées sur les principaux traits de personnalité de la personne. Les résultats sont généralement discutés lors de l'entretien.

Outre l'entretien de sélection classique, les cabinets de recrutement peuvent également utiliser d'autres méthodes d'évaluation en fonction du souhait du client. Par exemple, le cabinet B inclut un *assessment* dans son processus de recrutement. Lorsqu'un candidat est en fin de procédure et que son entretien chez le client s'est révélé positif, il doit repasser des tests plus poussés permettant au client de se positionner définitivement. De plus, le poste à pourvoir nécessite parfois des connaissances qui peuvent être mesurées par des tests supplémentaires, comme des connaissances informatiques ou linguistiques, la position en tant que leader ou la capacité d'organisation.

Un rapport de quelques pages est alors rédigé par le consultant après l'entretien. Ce document a pour but de décrire le candidat et de mettre par écrit les informations obtenues ainsi que les résultats des tests supplémentaires administrés. C'est également à travers ce rapport que le consultant peut se positionner par rapport au candidat et mentionner au client s'il recommande ou non le candidat, en apportant des justifications.

#### 1.2.6. Présentation des candidats aux clients

Lorsque le client s'est positionné sur les candidats potentiels, à partir du compte-rendu d'entretien et de l'avis du consultant, il décide quels sont ceux qu'il va rencontrer en entretien dans les locaux de l'entreprise. Une fois l'entrevue réalisée entre le client et le ou les candidat(s) potentiel(s), le recruteur fait un suivi auprès du client et de chaque candidat jusqu'à ce que le client se positionne définitivement sur la candidature d'un individu et que celui signe le contrat. Dans tous les cabinets contactés, l'expert en recrutement effectue toujours un suivi dans les premiers mois de la prise de fonction du nouveau collaborateur afin de vérifier que tout se passe bien pour l'employé et pour son responsable hiérarchique.

#### 1.3. Type de mission

C'est lors de la négociation des modalités de contrat entre le responsable commercial du cabinet de recrutement et le client qu'ils vont décider du caractère exclusif ou non de la mission de recrutement. Une offre en exclusivité signifie que la procédure est attribuée à un seul cabinet de recrutement, recherche et sélection. À l'inverse, une offre non-exclusive met en concurrence plusieurs cabinets. L'exclusivité d'une mission est toujours limitée dans le temps. Après la période définie, le client décide s'il veut poursuivre l'exclusivité avec un seul bureau de recrutement ou s'il confie la mission à d'autres. La plupart des agences de recrutement interviewées ont les deux types de missions, excepté le cabinet E qui obtient très rarement l'exclusivité pour ses missions.

*« Ça peut arriver mais c'est très rare. On devrait normalement le décider mais il faut le temps de faire ses preuves avant. Donc l'exclusivité on ne la demande jamais, mais on peut » (C15)*

Nous constatons d'après les propos des consultants que l'exclusivité dépend du partenariat avec les clients. Les clients de longue date connaissent la méthode et les résultats du cabinet avec qui ils travaillent. Ils n'ont donc pas besoin de faire appel à d'autres cabinets de recrutement et confient leurs missions de recrutement à une seule agence. L'augmentation des recrutements par les entreprises et donc la fréquence des appels à un intermédiaire du placement favorisent également les missions exclusives. Par contre, les consultantes des cabinets B et D précisent que cela leur arrive de refuser une exclusivité lorsque le profil recherché est trop spécifique ou compliqué. Dans ce cas, elles informent le client qu'il serait plus judicieux de mettre plusieurs bureaux à la recherche du profil pour avoir plus de chances de trouver le bon candidat.

## **2. La phase de présélection**

### **2.1. Définition**

Comme mentionné plus haut, la phase de présélection débute une fois que le recruteur a diffusé l'offre sur différents sites d'emploi et qu'il a réalisé des recherches de candidats sur des bases de données et prend fin après l'envoi des candidats potentiels au client à la suite des entretiens téléphoniques. En fonction de l'intérêt suscité par l'offre, il peut se retrouver avec seulement quelques candidatures à traiter, ou au contraire des dizaines. Il doit alors opérer un premier tri parmi toutes les candidatures reçues.

Selon les propos tenus par les consultants, nous distinguons deux moments-clés où l'expert en recrutement doit évaluer des candidatures durant la phase de présélection : lors de la réception des candidatures à la suite de la diffusion de l'offre et lors des entretiens téléphoniques menés.

### **2.2. Méthode**

Il ressort des entretiens que chaque consultant a sa propre manière de parcourir et d'évaluer un CV. Aucune méthode n'a été réellement formalisée dans les cabinets de recrutement étudiés. Une consultante (C14) précise d'ailleurs qu'il n'y a pas de méthode à proprement parler. En effet, la lecture d'un CV ne peut pas se faire de façon standard car chaque mission a ses propres spécificités. Il s'agit donc d'un apprentissage quotidien et continu. Cet apprentissage se développe bien souvent par le consultant lui-même au fur et à mesure de ses missions et de son expérience dans le métier. Mais il peut également se réaliser selon la méthode du « parrainage en entreprise ». Cette méthode vise à transmettre les compétences entre un consultant senior et un consultant junior. Dans le cabinet B par exemple, un nouveau collaborateur engagé ne prend pas directement en charge des missions seul mais travaille en binôme avec un autre consultant durant les premiers mois. Celui-ci lui montre sa manière de trier les CV et le met en garde sur les points importants à ne pas manquer.

Pour les consultants, le tri des CV s'opère de manière la plus objective possible. L'évaluation des candidatures repose sur des faits. Ils vérifient uniquement si les candidats respectent ou non les critères recherchés.

*« On va s'en tenir à des choses très objectives, mesurables et souvent assez tranchées, c'est-à-dire qu'on va répondre par oui ou non à la question qu'on se pose par rapport aux critères » (C4)*

En revanche, une certaine forme de subjectivité peut apparaître lors de l'entretien téléphonique. Lorsque le recruteur discute avec la personne par téléphone, il va prendre en compte son impression par rapport à celle-ci.

*« C'est sûr qu'après la vérification de l'expérience et des autres critères, il y a toujours bien le feeling qui intervient. Et je pense que c'est humain » (C6)*

Un autre consultant (C4) confirme qu'il fait particulièrement attention à la manière dont son interlocuteur s'exprime. S'il s'agit d'une fonction commerciale par exemple, la personne sera amenée à communiquer énormément. L'intérêt suscité par l'offre ainsi que les motivations sont également évalués par le recruteur. L'impression que le recruteur se fait d'une personne au téléphone a donc un rôle important et influence sa décision de la sélectionner ou non.

*« Et d'ailleurs, quelqu'un qui passe hyper bien au téléphone, en général, il n'y a pas vraiment de surprise en entretien » (C18)*

Par conséquent, l'absence de codification d'une méthode de tri et de sélection des candidatures au sein des cabinets de recrutement laisse place à l'influence du jugement personnel et à l'interprétation de chacun. Néanmoins, les consultants semblent d'accord de dire qu'ils essaient tous d'aller au-delà de leur première impression parfois négative et de ne pas rejeter trop vite la candidature.

*« J'ai souvent tendance à dire qu'on ne sait jamais. Depuis que je travaille ici, j'ai déjà vu des choses auxquelles on ne s'attendait pas du tout au départ. Des candidats qu'on entend et pour lesquels on a un doute et puis finalement ils sont supers. Ou l'inverse » (C8)*

### 2.3. Critères de sélection

La première rencontre entre le client et l'expert en recrutement est déterminante parce que c'est à ce moment précis que les deux personnes vont établir les critères de sélection pour le profil recherché. Chaque client possède des attentes différentes en matière de flexibilité et de respect des critères de sélection. Cette entrevue permet dès lors au consultant de déterminer la souplesse que le client peut avoir par rapport aux candidatures qu'il va proposer.

Les informations recueillies auprès des consultants en recrutement nous ont permis de constater qu'une certaine classification s'opère concernant les critères de sélection. Lors de la prise de mission, les consultants veillent à cibler précisément les critères essentiels des clients.

*« Quand un client fait appel à nous, c'est qu'il veut trouver « le mouton à 5 pattes » et donc il a souvent beaucoup d'exigences par rapport au profil. Donc généralement je cible et je lui demande les 3 ou 4 critères vraiment importants qu'il souhaite retrouver chez le candidat quand il reçoit le CV » (C15)*

Les critères qui ressortent le plus souvent sont le diplôme, l'expérience, la maîtrise linguistique, les attentes salariales ou la zone géographique.

Le diplôme fait partie des critères de sélection les plus formalisés, principalement dans le secteur public. En effet, les entreprises sont contraintes de respecter le niveau de diplôme lors de l'engagement d'un nouveau collaborateur car elles suivent des barèmes salariaux. Le consultant écarte donc toutes les candidatures où la personne n'a pas le niveau de diplôme requis. Dans le secteur privé, la sévérité des clients par rapport au respect des critères de sélection est très variable. Certains clients n'ont pas

d'attentes précises en la matière tant que le candidat a suivi une formation dans un domaine en particulier ou qu'il possède des connaissances par rapport à ce domaine. Il se peut d'ailleurs que des entreprises n'accordent pas du tout d'importance à la formation et privilégient les expériences acquises durant leur parcours professionnel. À l'inverse, d'autres clients considèrent que le diplôme obtenu est une condition *sine qua non* de l'accès à l'emploi proposé.

Le critère lié à l'expérience dépend des tâches inhérentes à la fonction. Certaines entreprises souhaitent engager un candidat qui débute son parcours professionnel et qui n'a pas encore beaucoup d'expérience à son actif. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise désire former la personne à ce poste et lui offrir des perspectives d'évolution dans le futur. Pour les recrutements où la personne occupera un poste à responsabilités avec la gestion d'une équipe par exemple, l'entreprise se mettra plus à la recherche de quelqu'un d'expérimenté. Les entreprises exigent généralement de l'expérience soit dans une fonction précise, soit dans un secteur d'activités en particulier. Une consultante (C11) nous a fait également part de l'attention portée à la stabilité du parcours professionnel. Des changements de postes trop fréquents ne procurent pas beaucoup d'occasions d'apprendre et d'évoluer dans une fonction.

La maîtrise linguistique est également reprise dans les premiers critères de sélection recherchés. Une consultante nous explique qu'il devient même le critère prépondérant lorsque l'entreprise doit engager une personne bilingue ou trilingue. Lors du parcours des CV, le consultant va alors regarder ce critère en premier lieu et s'il est respecté, il va s'attarder sur les autres critères. Mais si ce n'est pas le cas, il refusera la candidature de la personne.

Les attentes salariales des candidats constituent un autre critère de sélection pour les consultants. En fonction de ce que l'entreprise propose en termes de salaire et d'avantages extra-légaux, ils sont à même de juger si les candidats correspondent ou non. Cette évaluation se fait lors de l'entretien téléphonique de présélection.

*« On ne va pas approcher des gens qui nous semblent beaucoup trop « chers » parce que c'est une perte de temps vu qu'on ne peut pas leur proposer la mission » (C8)*

Toutefois, les consultants font attention à ne pas rejeter trop vite la candidature d'une personne qui a des attentes salariales trop élevées pour la fonction car une négociation du package salarial peut toujours s'effectuer dans la suite du processus de sélection.

D'après plusieurs consultants, le critère géographique peut également entrer en ligne de compte dans le tri des CV. Ils essaient de ne pas dépasser une durée de trajet trop élevée entre le lieu de domicile et le lieu de travail. Bien que certaines personnes acceptent d'effectuer de longs trajets pour se rendre au travail, les clients ont peur qu'à long terme, ceux-ci se lassent et désirent changer de travail pour cette raison.

Outre ces critères, qui sont les plus recherchés dans les profils de recrutement, certains autres aspects peuvent également entrer en ligne de compte comme des critères relatifs à l'exercice de la

fonction. C'est le cas notamment des fonctions commerciales qui requièrent une grande mobilité sur le territoire belge ou à l'étranger. Certaines missions du secteur de la logistique peuvent également nécessiter des horaires de travail aménagés, comme le travail de nuit ou les pauses. Lors du screening téléphonique, il est important que le consultant aborde cet aspect pour vérifier que le candidat est bien conscient des conditions d'exercice de la fonction.

Les critères cités précédemment sont qualifiés de critères objectifs par les professionnels du recrutement. L'approfondissement de cette thématique lors des entretiens nous a révélé qu'il arrive que d'autres critères plus subjectifs entrent en ligne de compte dans leur évaluation. Ces critères sont considérés différemment selon le poste à pourvoir. Les fautes d'orthographe peuvent être synonyme de manque de sérieux et de professionnalisme et peuvent porter préjudice si la personne postule pour un poste de secrétariat ou pour une fonction RH. De plus, un CV rédigé selon une belle mise en page sera plus attrayant et captera davantage l'attention des recruteurs. Ou encore si le recruteur reçoit un CV d'une dizaine de pages, il n'aura à priori pas envie de le lire directement car il ne saura pas où aller chercher les informations importantes. Bien que ces différents aspects soient remarqués par les consultants, ceux-ci approfondissent, tout de même, les candidatures et prennent le temps d'appeler la personne car ils ne veulent pas prendre le risque de manquer une candidature juste parce qu'ils ont une mauvaise intuition de départ :

*« En tant que recruteur d'une société de recrutement, on ne peut pas se baser uniquement sur le feeling » (C11)*

Les critères de sélection que nous venons de lister sont amenés à évoluer au fur et à mesure d'une mission de recrutement. Les professionnels du recrutement peuvent éprouver parfois des difficultés à trouver le candidat idéal pour une fonction. Cela est dû principalement au niveau d'exigences trop élevé de la part de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est essentiel d'avoir un suivi régulier avec les clients. En effet, ceux-ci peuvent réévaluer leurs critères de départ et le consultant peut ainsi mener de nouvelles recherches sur base de ces critères.

#### 2.4. Influence de la législation

Lorsque nous avons abordé la question du respect de certaines législations sur les pratiques de recrutement, l'ensemble des personnes interrogées a fait référence à la loi anti-discrimination. Ils sont conscients qu'ils ne peuvent pas exclure une candidature sur base de certains critères déterminés par la loi comme l'âge, l'ethnie, l'orientation sexuelle ou encore la religion.

*« On est très à cheval à la fois sur l'aspect législatif et l'aspect déontologique. Donc même si ce n'est pas clairement stipulé dans la loi, déontologiquement, on évite de discriminer sur des critères discutables ou de porter atteinte à nos candidats » (C3)*

*« Je pense qu'au-delà d'une question de discrimination, c'est simplement une question d'éthique. Quand on parle des valeurs de notre cabinet, je pense qu'on est tous d'accord pour dire qu'on essaie de donner à tout le monde les mêmes chances » (C8)*

Le principe de non-discrimination semble donc être assez présent dans l'esprit des recruteurs. Plusieurs ont abordé ou étudié ces notions lors de leur parcours scolaire dans le domaine des ressources humaines. Certains l'ont vécu à travers leurs expériences professionnelles dans le secteur de l'intérim notamment. Il s'agit d'un secteur où la discrimination est particulièrement surveillée et les agences d'intérim adoptent des mesures adéquates pour interpellier les consultants à ce sujet. D'autres encore bénéficient d'un apprentissage au sein du cabinet de recrutement où ils travaillent actuellement. Cet apprentissage s'effectue généralement lors de l'entrée en fonction d'un consultant mais est réitéré de façon régulière pour rappeler les règles liées à la législation anti-discrimination. Pour les cabinets, la volonté est d'expliquer aux consultants ce qui est acceptable ou non dans les demandes des entreprises et de leur apprendre la manière de réagir face à des demandes pouvant être discriminantes.

Si les consultants ont à cœur d'éviter toute discrimination dans leurs méthodes de travail, il n'en est pas toujours de même pour les entreprises. Par méconnaissance de la législation ou par choix délibéré, il arrive que des clients évoquent des critères discriminants lorsqu'ils sont à la recherche d'un candidat. Ce type de demande concerne principalement le critère de l'âge. Toutefois, l'aspect discriminant du critère est évalué selon les justifications fournies par le client pour motiver son choix.

*« La loi dit qu'on ne peut pas discriminer, maintenant la discrimination est nuancable en fonction de certaines choses » (C3)*

Le critère lié à l'âge peut être nuancé par le degré d'expérience nécessaire pour la fonction ou par la proposition salariale faite par l'entreprise. Les consultants se retrouvent très souvent confrontés à des réponses négatives lorsqu'ils proposent une telle fonction à un travailleur très expérimenté car celui-ci a des attentes salariales trop élevées. Le niveau d'expérience requis pour le poste délimite également un périmètre de recherche pour les candidats. Une fonction de dirigeant avec de nombreuses responsabilités et une gestion d'équipe sera difficilement assumée par un candidat qui sort tout juste de l'école.

*« Pour ne pas être discriminant, il faut parler de faits, de choses objectives qu'on peut montrer au candidat par exemple » (C2)*

Si un client émet une exigence par rapport à un critère de sélection et que le consultant considère celui-ci comme discriminant, il en informe son interlocuteur. La difficulté réside dans le fait d'avoir une communication adéquate à ce sujet. En effet, en tant que société à but lucratif, les cabinets de recrutement se doivent d'entretenir de bonnes relations avec leurs clients. Ils doivent donc parvenir à communiquer sur le respect du cadre légal et à informer le client de la plus-value de s'ouvrir à des profils variés tout en conservant un lien de confiance avec lui.

*« Quand un client manifeste quelque chose par rapport à ça, on doit lui dire qu'on ne peut pas tenir compte de ce critère. Maintenant c'est quand même le client qui accepte ou pas les CV donc c'est lui qui décide au final » (C2)*

## 2.5. Influence du type de mission

Un des thèmes de notre guide d'entretien portait sur l'existence d'un lien entre le type de mission (exclusive ou non-exclusive) et les méthodes de travail des recruteurs. Les réponses fournies par les interviewés nous ont permis de constater que le fait d'être en concurrence avec d'autres cabinets de recrutement influençait leur manière de travailler.

*« On se dit qu'on doit envoyer le CV avant qu'un concurrent ne le fasse, parce que c'est la première agence qui envoie un bon candidat qui obtient le contrat » (C15)*

Il se peut donc qu'un consultant pose moins de questions lors du screening téléphonique parce que s'il pense que la personne peut correspondre, il envoie le CV directement au client avec les premières informations. Une consultante du cabinet A estime que l'exclusivité a un impact au niveau du temps mais que cela n'influence pas la qualité du tri des CV. Par contre, elle précise qu'une offre non-exclusive la contraint d'envoyer plus vite des candidatures au client car elle sait qu'elle est en concurrence avec d'autres.

*« Quand je suis en exclu, une bonne candidature je peux moins sauter dessus parce que je sais que dans 2 heures je serai toujours en exclusivité et que si je l'envoie dans la journée au client c'est bon » (C3)*

À l'inverse, la consultante (C13) mentionne que le fait d'être en exclusivité pour une mission lui procure plus de pression car elle est consciente que son travail doit être porteur de résultats positifs étant donné que le client compte uniquement sur elle. Les missions exclusives deviennent donc une priorité pour elle. Une autre personne interrogée ajoute :

*« Il y a toujours un travail plus qualitatif dans une annonce en exclu. Parce que le client nous fait confiance et qu'on est quasiment sûr de pouvoir placer » (C10)*

Cependant, nous ne pouvons pas faire une généralisation car tous les membres de notre échantillon n'ont pas fait mention de différence dans sa méthode de travail selon l'exclusivité ou non des offres. Certains s'investissent de la même manière et n'adaptent en aucun cas leur façon de travailler.

En conclusion, même si le processus de recrutement et de sélection reste identique selon l'exclusivité ou non de l'offre, nous pouvons remarquer que le type de mission peut influencer la pression donnée aux recruteurs. De ce fait, ils mettent plus l'accent sur certaines offres ou agissent plus rapidement à certaines étapes.

### 3. Le chômage de longue durée

#### 3.1. Définition selon les consultants

Il ressort des entretiens menés que la conception du chômage de longue durée est assez variable d'une personne à l'autre. Le tableau ci-dessous résume la position des dix-neuf personnes interrogées :

Période de chômage	Consultants	Total
6 mois	C8 – C19	3
1 an	C1 – C3 – C4 – C5 – C6 – C10 – C12 – C13 – C14 – C15 – C17	11
2 ans	C2 – C7 – C9 – C11 – C18	4
> 2 ans	C16	1

*Figure 5 – Période qui caractérise le chômage de longue durée selon les consultants  
(Réalisation personnelle)*

Deux consultants s'inquiètent d'une période d'inactivité à partir de six mois. Ils se justifient par le fait qu'il suffit de quelques mois seulement pour perdre les repères liés à la pratique d'une activité professionnelle. Nous constatons ensuite qu'une grande majorité des consultants (11) estiment que le chômage de longue durée survient après une période d'inactivité d'un an en moyenne. Ils considèrent qu'avant cela, la personne peut avoir de bonnes raisons pour avoir pris du temps avant de se mettre à la recherche d'un nouvel emploi.

*« Elles peuvent accuser le coup suite à leur licenciement, suivre une procédure d'outplacement si elles en ont droit ou tout simplement prendre des congés parce qu'elles avaient envie de lever le pied » (C5)*

Cinq consultants semblent interpellés après une absence de 2 ans du marché du travail. En effet, entre le moment où une personne reçoit son préavis et le moment où elle retrouve un nouvel emploi, il peut s'écouler une assez longue période. Le fait que certaines personnes mettent un an ou un an et demi avant d'effectuer des nouvelles recherches d'emploi ne constitue pas un grand étonnement. Certaines personnes ont également besoin de plus de temps que d'autres pour affronter une restructuration d'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit de travailleurs qui étaient présents depuis de nombreuses années dans l'entreprise. La faculté à retrouver un emploi rapidement dépend notamment de l'âge et de la volonté de la personne. Finalement, une seule personne parmi notre échantillon considère qu'on peut parler de chômage de longue durée à partir de 5 ans.

Les sensibilités par rapport au chômage de longue durée divergent selon les domaines de prédilection des consultants. Bien que tous les consultants interrogés travaillent au sein de cabinets de

recrutement généralistes, beaucoup ont eu des expériences passées dans le secteur de l'intérim ou dans le recrutement de profils informatiques, financiers, marketing ou techniques. Et nous constatons que le parcours professionnel de chaque recruteur influence sa manière de concevoir certaines catégories des demandeurs d'emploi.

*« Avec X, nous sommes peut-être plus sévères parce que dans le passé, on recrutait des métiers en pénurie. Du coup, on sera plus vite interpellées si un tel profil se retrouve au chômage pendant longtemps parce que normalement ils sont censés recevoir des opportunités tout le temps » (C3)*

Tandis qu'une autre consultante (C2) qui provient du domaine de l'intérim se montre moins sensible au chômage de longue durée puisqu'elle était confrontée majoritairement à des demandeurs d'emploi dans sa fonction précédente.

Nous pouvons donc nous rendre compte que chaque consultant a sa propre vision de ce que représente le chômage de longue durée. Pour une grande majorité des recruteurs, il s'agit d'une opinion personnelle. Aucun n'a fait référence à la durée établie légalement. Une consultante (C7) nous confie toutefois que selon elle, c'est le marché du travail qui détermine la notion de chômage de longue durée. Ce sont les entreprises, en acceptant ou non d'engager une personne qui a des périodes d'inactivité dans son parcours professionnel, qui placent les limites. Une dernière personne fait référence à la responsabilité des bureaux de recrutement dans la définition du chômage de longue durée :

*« Je pense que ça a été établi par la société en général et indirectement par les bureaux de recrutement. Parce que les bureaux de recrutement c'est leur métier de sélectionner. Et du coup à un moment donné quand on a beaucoup de gens qui postulent, il faut trouver des critères de sélection et le chômage LD commence à en faire partie » (C11)*

### 3.2. Position des consultants

Il est utile de préciser que les durées reprises dans le tableau ci-dessus sont les durées à partir desquelles les recruteurs sont interpellés par une période d'inactivité. Tous les consultants semblent d'accord pour dire que cela ne constitue pas un critère déterminant de refus et qu'ils prennent la peine d'appeler les candidats pour approfondir leurs candidatures et tenter de comprendre si les raisons de cette inactivité sont motivées ou non. La décision de poursuivre la procédure de recrutement avec la personne dépendra donc des raisons invoquées par celle-ci et de l'appréciation du consultant lors de l'entretien téléphonique. Une nuance doit toutefois être apportée à ceci : la perception du recruteur peut également être influencée par l'organisme professionnel pour lequel il recrute.

*« En fonction du type d'entreprise que j'ai en face de moi, si c'est par exemple un organisme public ou une société privée, je sais si je peux me permettre de poser plus de questions ou si je supprime parce que ça ne sera pas bien perçu » (C2)*

Cependant, bien que cela n'arrive pas fréquemment de recevoir ce type de candidature, certains consultants reconnaissent qu'ils ne prendront pas forcément le temps de contacter une personne qui est inactive professionnellement depuis 5, 10 ans ou plus.

Si les recruteurs n'ont pas tous la même perception quant à la période relative au chômage de longue durée, ils sont unanimes pour dire qu'une longue période d'inactivité dans le parcours des candidats qu'ils recrutent n'est pas normale. En effet, ils véhiculent tous l'idée que les profils recherchés par les cabinets de recrutement, qui sont des profils qualifiés ou hautement qualifiés, sont fortement demandés sur le marché du travail. En toute logique, ils sont donc censés avoir des opportunités d'emploi très fréquemment et par conséquent, ne pas rester inactif bien longtemps.

*« Un ingénieur ou un électromécanicien qui reste un an sans travailler, c'est étonnant parce que toutes les semaines ils reçoivent des offres d'emploi » (C3)*

*« Dans notre métier on fait appel à nous pour des métiers qui sont rares et pour lesquels les personnes doivent trouver facilement du travail, je dirais donc qu'après 3 mois sans travailler ça devient déjà interpellant » (C5)*

### 3.3. Raisons invoquées par les demandeurs d'emploi

Lors des entretiens, nous avons demandé aux recruteurs quelles étaient les principales raisons invoquées par les demandeurs d'emploi pour justifier une longue période d'inactivité. D'après leurs réponses, nous distinguons : les événements survenus dans leur vie personnelle, les raisons liées au fonctionnement du marché du travail ainsi que les raisons qui concernent le comportement même des individus dans leurs recherches d'emploi.

En premier lieu, les raisons les plus souvent mentionnées par les consultants concernent les événements de la vie personnelle des individus. Parmi ceux-ci, ils font une distinction entre les événements qui résultent de choix délibérés et les événements qui sont survenus de façon inattendue. Concernant la première catégorie, certains individus acceptent délibérément de mettre leur carrière en pause. C'est le cas des parents qui décident de rester à la maison pour élever leurs enfants. Il y a également les demandeurs d'emploi qui veulent réaliser des formations ou qui souhaitent se repositionner professionnellement grâce à l'apprentissage d'un nouveau métier. Ces personnes mettent parfois du temps avant de retrouver un emploi dans un nouveau domaine. D'autres personnes encore voyagent ou construisent leur maison. Les individus qui entrent dans la deuxième catégorie sont ceux qui ont dû faire face à une maladie, un accident ou une dépression. Si elles vont percevoir des indemnités de maladie le temps de leur incapacité de travail, certains vont avoir besoin de plus de temps pour se remettre de cette épreuve. Elles vont percevoir des allocations de chômage une fois leur certificat médical dépassé. Les personnes qui ont dû prendre soin d'un membre de leur famille sont également reprises ici. Un événement inattendu peut aussi s'apparenter à un licenciement suite à une restructuration ou une fermeture d'entreprise comme ça a été le cas ces dernières années dans des entreprises comme

Caterpillar. Une personne qui a travaillé plus de 20 ans au sein d'une même société et qui est licenciée doit faire le deuil de sa société et de son passé professionnel.

En second lieu, certains demandeurs d'emploi éprouvent des difficultés à trouver un emploi en raison du fonctionnement même du marché du travail. À titre d'exemple, plusieurs consultants mentionnent le fait que les personnes qui sortent de l'école ont généralement besoin de temps avant de trouver leur premier travail car elles n'ont pas d'expérience à faire valoir et sont donc moins employables aux yeux des entreprises. Certaines fonctions, notamment les fonctions dirigeantes, ne trouvent pas directement un emploi parce que ce type de fonction ne se libère pas fréquemment. Il se peut également que certaines personnes soient en cours dans des procédures de recrutement mais que celles-ci n'aboutissent pas au final. Entre le moment où la personne postule et celui où elle reçoit une réponse définitive de la part d'une entreprise, il peut s'écouler une période relativement longue où la personne n'a pas eu d'activité professionnelle. Plusieurs personnes nous ont également mentionné que certains secteurs d'activités, notamment les domaines du marketing, de la communication ou du graphisme, ne sont pas porteurs de débouchés.

En troisième lieu, plusieurs consultants nous ont fait part des raisons qui sont propres aux individus eux-mêmes. Certains demandeurs d'emploi sont trop exigeants dans leurs recherches d'emploi. Un exemple plusieurs fois mentionné est la surestimation des prétentions salariales. En effet, des personnes qui occupaient une fonction dirigeante avec un salaire élevé et qui sont licenciées veulent généralement retrouver un poste comportant les mêmes avantages salariaux.

*« Ces personnes-là vivent dans le passé, avec ce qu'elles avaient et ne veulent pas se remettre en question ou se dire qu'elles doivent refaire leurs preuves dans une nouvelle société » (C7)*

Il en est de même pour les personnes qui travaillent à Bruxelles et qui décident de chercher un emploi à Liège après leur licenciement, mais qui ne réalisent pas que les salaires peuvent varier d'une région à l'autre. Ce sont donc des personnes qui ne sont plus en phase avec la réalité professionnelle. Un autre exemple concerne les personnes qui refusent catégoriquement de chercher un travail dans un autre domaine d'activités :

*« Elles ne veulent pas occuper tel poste parce que c'est peut-être moins bien que leur métier mais après deux ans sans trouver du travail, je trouve que ça peut être une solution en attendant. Il n'y a pas de sous-métier. Du coup je trouve que c'est un peu paradoxal et je ne comprends pas vraiment ces personnes-là » (C11)*

Peu importe la nature de leur justification, les demandeurs d'emploi ont tout intérêt à bien expliciter chaque période « d'inactivité » dans leur parcours professionnel. En effet, même si la personne a effectué des missions d'intérim ou des travaux non-déclarés, il est préférable de le mentionner pour éviter que le recruteur ne pense qu'elle est restée totalement inactive ou que la personne ne paraisse pas crédible à cause d'une omission.

### 3.4. Position des entreprises

De manière générale, la position des entreprises clientes par rapport aux candidatures de chômeurs de longue durée va dépendre du profil concerné. Ils se montrent particulièrement réticents lorsqu'il s'agit d'un individu très qualifié ou expérimenté car ils considèrent anormal que ce type de travailleurs reste inactif longtemps.

*« Leur avis dépend surtout du profil. Si c'est un junior, il peut comprendre qu'il n'a pas trouvé tout de suite. Si c'est quelqu'un comme un ingénieur là par contre il va se dire que ce n'est pas possible et que c'est délibéré » (C2)*

La principale crainte qui pourrait gêner une entreprise à engager un chômeur d'emploi de longue durée est que celui-ci ne reste pas en poste très longtemps. Comme nous l'avons expliqué, les entreprises font appel à des prestataires externes parce qu'ils souhaitent trouver « la perle rare ». Entamer une procédure de recrutement nécessite un investissement financier conséquent. De ce fait, les entreprises veulent engager une personne dans une optique de long terme. Le manque de stabilité ou la présence de périodes d'inactivités dans le parcours d'un candidat peuvent donc réfréner les clients. A l'instar des professionnels du recrutement, les clients vont être particulièrement attentifs aux justifications fournies pour expliquer une longue période d'inactivité professionnelle. Ils accorderont également de l'importance aux motivations des candidats par rapport à la fonction.

Plusieurs consultants ayant eu une expérience dans le secteur de l'intérim, nous ont fait part de la volonté de certaines entreprises d'engager des demandeurs d'emploi de longue durée. En effet, les entreprises peuvent bénéficier d'avantages tels que des réductions ONSS en fonction de la durée d'inscription de la personne comme demandeur d'emploi. Cela concerne plutôt des profils moins qualifiés et des missions d'intérim.

### 3.5. Conséquences sur l'individu

Les réticences des recruteurs et des entreprises à engager un demandeur d'emploi de longue durée s'expliquent de différentes manières. Tout d'abord, l'évolution rapide du marché du travail engendre un renouvellement perpétuel des connaissances et des compétences. Dès lors, une personne qui reste éloignée du marché du travail trop longtemps prend le risque de ne plus être à jour dans l'exercice de son métier.

*« Outre le fait d'avoir des difficultés à retrouver du travail, c'est aussi le fait de retrouver un travail à leur niveau » (C5)*

Par conséquent, il se peut que la personne doive accepter un poste avec des responsabilités moins élevées le temps de faire ses preuves au sein d'une nouvelle organisation. Ensuite, une autre inquiétude réside dans la capacité du chômeur à retrouver les réflexes liés à la pratique d'une activité professionnelle, tels que se lever tous les matins, se rendre au travail, avoir une rigueur personnelle, être capable de travailler

en équipe ou encore travailler à temps plein. C'est un changement assez radical dans les habitudes de vie et les entreprises peuvent émettre des doutes quant à la capacité des individus à vivre cette transition. En outre, les entreprises peuvent avoir peur que le candidat postule pour la fonction uniquement pour des raisons financières, car il est contraint de retrouver un travail, et qu'il ne montre donc pas de réelles motivations. Finalement, les personnes restées inactives professionnellement durant quelques mois ou années ne sont plus forcément conscients et en phase avec la réalité professionnelle. Cela se traduit par un décalage au niveau des attentes salariales ou encore une déconnexion par rapport aux exigences de certains métiers.

*« Une personne qui revient sur le marché du travail après plusieurs années d'absence doit apporter de nouveaux atouts, par exemple avec des formations réalisées » (C7)*

### 3.6. Impact de la sixième réforme de l'Etat

Lors de nos entretiens, nous avons questionné les consultants sur les politiques d'emploi en Belgique et sur la sixième réforme de l'Etat. Nous voulions en effet nous rendre compte de leurs connaissances en la matière. Certains informateurs n'ont pas osé s'exprimer parce qu'ils reconnaissent manquer d'informations à ce niveau. En revanche, de nombreux consultants ont souligné un aspect du chômage qui attire particulièrement leur attention : la confusion entre les missions d'accompagnement et de contrôle des demandeurs d'emploi par les organismes. Ils mettent en avant l'incohérence des politiques d'emploi en Belgique. Selon eux, les organismes d'aides à l'emploi appliquent des mesures à l'ensemble des demandeurs d'emploi, sans établir une distinction entre les individus qui mettent en place des outils et se donnent les moyens pour se réinsérer professionnellement et ceux qui ne montrent pas la volonté de retrouver un emploi. Les facteurs tels que la pertinence des démarches d'emploi, la motivation ou encore le développement de l'employabilité sont des éléments qui marquent une distinction parmi les demandeurs d'emploi, et qui devraient être plus pris en compte par conséquent.

*Pour moi c'est [les politiques d'emploi] très mal fait clairement. C'est mal fait au niveau de la cible que sont certains demandeurs d'emploi pour le Forem, au niveau du montant alloué aux chômeurs et au niveau des démarches qui leur sont demandées. Je trouve qu'il y a vraiment un gap énorme dans le système belge » (C16)*

## **4. Conclusion**

En guise de conclusion, nous pouvons souligner que la similarité du processus de recrutement et de sélection de tous les cabinets rencontrés suscite une certaine cohérence dans les propos des informateurs. Cela se ressent à plusieurs égards. Tout d'abord, aucune méthode formalisée n'existe durant la phase de présélection. Chaque consultant évalue les candidatures de façon personnelle et ne doit pas s'appuyer sur des standards établis par son organisation. Ensuite, les consultants mentionnent une diversité des critères de sélection mobilisés pour le tri des candidatures et reconnaissent qu'une certaine classification s'opère parmi ceux-ci. En effet, en fonction des exigences spécifiques de chaque

client, les consultants vont donner la priorité à certains critères de sélection dans le choix des candidats. Les critères les plus souvent appliqués sont : le diplôme, l'expérience, la maîtrise linguistique, les prétentions salariales ou encore le lieu d'habitation. Les informateurs soulignent également l'existence d'une forme de subjectivité qui peut apparaître dans leurs pratiques, essentiellement lors de l'entretien téléphonique avec les candidats. De plus, il ressort que la législation anti-discrimination et le type de mission (exclusive ou non-exclusive) impacte leur manière de travailler.

En outre, nous pouvons constater une diversité des définitions du chômage de longue durée mentionnées par les consultants. Chacun a sa propre vision du chômage de longue durée et se positionne par rapport à ce type de candidature sans faire référence à des règles établies par les cabinets de recrutement. Beaucoup de consultants font preuve d'une certaine ouverture d'esprit et ne rejettent pas directement ces candidatures, pour autant que la période d'inactivité ne soit pas trop longue. Nous avons vu que leur position dépendait également des justifications fournies par les demandeurs d'emploi. Enfin, nous avons mis en évidence les conséquences du chômage de longue durée sur les individus, qui constituent des entraves à leur remise à l'emploi.

## **CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Au vu de la méthode inductive choisie pour notre recherche, nos hypothèses ont été élaborées à la suite de la mise à plat des données empiriques. En effet, nous sommes parties des retranscriptions réalisées pour l'ensemble de nos entretiens pour mettre en avant les principaux constats relevés dans les propos des informateurs. Dans ce chapitre, nous allons donc lister chaque hypothèse de recherche et fournir une brève explication afin d'éviter toute ambiguïté dans l'interprétation de celles-ci.

**Hypothèse 1 :** La présence de périodes d'inactivité dans le parcours professionnel d'un candidat constitue un critère de non-sélection pour un consultant en recrutement.

Nous avons constaté, dans le chapitre précédent, une pluralité des conceptions du chômage de longue durée parmi les consultants interrogés. Chaque informateur perçoit de façon personnelle la durée relative à ce type de chômage. Dès lors, les périodes d'inactivité mentionnées ci-dessus ne font pas référence à une durée précise mais englobent de manière générale les perceptions des consultants.

La deuxième partie de l'hypothèse, relative au « critère de non-sélection » rejoint l'idée qu'un candidat ayant une ou plusieurs période(s) d'inactivité professionnelle ne sera pas retenu pour poursuivre la procédure de recrutement.

**Hypothèse 2 :** Le statut d'un consultant en recrutement influence les pratiques de tri des candidatures.

Le statut d'un consultant doit être compris comme sa position par rapport à l'essence même de son métier. Par cette hypothèse, nous souhaitons observer si la fonction d'un consultant en recrutement

au sein de cabinets de recrutement peut impacter ses pratiques de tri. Nous faisons notamment référence au lien contractuel noué entre une entreprise et un recruteur qui engage celui-ci à fournir le meilleur service possible, ce qui se traduit par la sélection d'un candidat.

**Hypothèse 3 :** L'évaluation d'un consultant en recrutement par rapport à une candidature de chômeur de longue durée est basée sur la légitimité des raisons invoquées pour justifier son inactivité.

Pour les consultants en recrutement, les raisons invoquées par les demandeurs d'emploi de longue durée pour justifier leur inactivité professionnelle sont déterminantes car elles vont guider leur choix de sélectionner ou non une candidature. Nous nous attacherons donc à examiner la légitimité que les consultants accordent à certaines raisons plutôt qu'à d'autres.

## **PARTIE 4 : ANALYSE**

---

Cette partie sera axée sur l'analyse des données empiriques recueillies lors de nos entretiens à la lumière de cadres théoriques. Pour cela, nous nous concentrerons sur trois concepts que nous décrirons dans la première section : le processus de tri des chômeurs, la construction du jugement du recruteur et la notion d'employabilité. Notre choix s'est porté sur ces notions théoriques en particulier en raison de leur apport vis-à-vis de notre question de départ et de nos hypothèses. En effet, ils vont nous éclairer sur la manière dont se construit le jugement des recruteurs et les critères de sélection mobilisés. Ils nous permettront également de voir si certaines techniques de tri sont utilisées pour sélectionner les candidatures reçues. De plus, nous mobiliserons la notion d'employabilité afin de voir si les chômeurs de longue durée sont considérés comme employables aux yeux des recruteurs, et si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons. La deuxième section articulera les notions théoriques avec les éléments de notre terrain empirique. Nous pourrions ainsi constater si les points de vue des consultants et des auteurs se rejoignent ou, au contraire, se contredisent. À l'issue de cette confrontation entre théorie et données empiriques, nous serons capable de confirmer, affirmer ou nuancer nos hypothèses de recherche et d'identifier la manière dont se déroule l'évaluation des recruteurs à l'égard des chômeurs de longue durée.

### **1. Présentation des cadres théoriques**

#### **1.1. Processus de tri des chômeurs**

Nous nous appuyons essentiellement sur les écrits de Benarrosh (2000) pour tenter de comprendre comment s'opère le tri des chômeurs sur le marché du travail. Le postulat de départ de l'auteur est de se demander « ce que deviennent les demandeurs d'emploi qui ne répondent pas aux critères émis pour réaliser ce tri, et plus précisément si le marché du travail ne leur serait pas fermé à l'issue de ce premier tri ? » (p.9). La notion de « trappe d'inemployabilité » apparaît alors et établit une distinction entre les demandeurs d'emploi qui sont exclus systématiquement des processus de recrutement et ceux qui sont le plus employables et par conséquent qui sont sélectionnés pour être mis en relation avec les employeurs.

Le tri des chômeurs se présente comme le résultat d'un consensus entre divers acteurs de l'emploi. Ce sont d'abord les employeurs qui amorcent le mouvement en établissant des souhaits ou des exigences lorsqu'ils procèdent à un recrutement. Ensuite, ces revendications sont traduites en critères de sélection par les intermédiaires de l'emploi lorsqu'ils trient les candidatures. Ils réalisent donc « une sorte de synthèse ou de compromis entre les critères des employeurs, les orientations de la politique nationale et la gestion quotidienne des flux importants de demandeurs d'emploi » (Benarrosh, 2000, p.9).

Les comportements de recherche des demandeurs d'emploi influencent la manière dont ils sont perçus auprès des intermédiaires du placement. C'est essentiellement sur base du nombre et de la pertinence des offres d'emploi relevées qu'ils vont être distingués. En effet, un individu qui postule à des offres d'emploi très différentes et/ou qui ne correspondent pas à son profil renverra l'image d'une personne qui ne sait pas cibler son projet professionnel, qui se situe mal sur le marché du travail ou qui mène ses recherches d'emploi avec un certain détachement. Un autre cas est celui de l'individu qui ne montre aucune volonté de se réinsérer professionnellement et qui est en contact avec les services de l'emploi uniquement pour la mise à jour de son dossier. *A contrario*, la personne qui sélectionne des offres d'emploi adéquates à son profil et qui montre son intérêt et sa motivation à travailler aura le plus de chances de décrocher une opportunité professionnelle. Cette typologie de demandeurs d'emploi renvoie à la dichotomie entre les notions de « chômeurs » et de « demandeurs d'emploi effectifs ». Les premiers sont ceux qui n'expriment pas de réelle intention de trouver un nouvel emploi, tandis que les seconds sont les personnes qui vont se démenier pour retrouver une activité professionnelle, même si leurs démarches ne sont pas toujours les plus pertinentes. Les intermédiaires du placement utilisent cette distinction comme facteur influençant le tri des candidatures lorsqu'ils déterminent « des qualités subjectives et comportementales attendues des demandeurs d'emploi : la motivation à travailler bien sûr, mais, surtout, l'autonomie qui optimise les chances de retour à l'emploi » (Benarrosh, 2000, p.13).

Les critères d'autonomie, c'est-à-dire « le fait d'apprendre à se repérer et se positionner sur le marché du travail » (p.15), et de motivation sont appliqués à l'ensemble des demandeurs d'emploi, mais il apparaît qu'ils touchent plus particulièrement les demandeurs d'emploi les plus démunis. L'auteur entend par là les individus qui éprouvent le plus de difficultés à trouver un emploi : les individus âgés de 50 ans ou plus et ceux inscrits au chômage depuis plus d'un an.

Un autre critère mentionné par l'auteur est celui de l'inactivité prolongée. Il s'agit de l'idée que plus la période de chômage s'étend sur du long terme, plus le demandeur d'emploi éprouvera des difficultés à se réinsérer professionnellement. Ce facteur temporel est assimilé dans certains cas à une absence de motivation et/ou de démarches de recherches d'emploi. De ce fait, l'absence d'activités dans le parcours professionnel d'un individu est perçue négativement par les intermédiaires de l'emploi.

Il ressort de l'article de Benarrosh (2000) que les agences de placement sont confrontées à deux types de contraintes dans l'exercice de leur travail : des contraintes internes et des contraintes externes. Les contraintes internes sont relatives au travail en lui-même. Les services publics de l'emploi doivent en effet répondre à deux objectifs principaux : satisfaire les entreprises dans leurs recherches de candidats et accompagner les demandeurs d'emploi dans leurs recherches en luttant contre l'exclusion de certaines catégories. Ces deux missions placent les agents dans une situation ambiguë car ils ne savent pas comment se positionner entre les consignes reçues via les politiques publiques de l'emploi et le traitement réel des chômeurs au quotidien. Ce paradoxe entre les deux missions contraint les agents à « une adhésion de fait aux critères de sélection » (Benarrosh, 2000, p.17) afin de respecter leurs

engagements envers les deux parties. En revanche, les contraintes externes sont relatives aux comportements des employeurs en matière de recrutement et « aux conditions et limites qu'ils fixent à leur participation aux dispositifs de la politique publique de l'emploi » (Benarrosh, 2000, p.10).

La forte concurrence présente sur le marché des intermédiaires du placement pousse les agences privées de l'emploi à utiliser les critères de sélection et la notion d'employabilité comme base de leurs pratiques de travail. L'augmentation du niveau d'exigences au sein des entreprises influence directement le travail des recruteurs, qui doivent dès lors redoubler d'efforts pour présenter des candidats répondants aux souhaits des clients. L'établissement de critères de sélection apparaît donc comme essentiel pour être en mesure d'opérer un tri des chômeurs. L'auteur souligne qu'une des conséquences directes de l'appel à un prestataire externe est « une élection accrue, gage de confiance entre partenaires, condition pour chacun de conserver le marché convoité à son niveau » (Benarrosh, 2000, p.19).

## 1.2. Techniques de tri

Nous avons identifié dans la littérature existante quatre techniques de tri des chômeurs qui peuvent se réaliser par les intermédiaires du placement.

La première technique, le « profilage », est définie comme « un outil qui sert à classer les chômeurs en fonction de leur employabilité et à leur proposer des parcours appropriés de recherche d'emploi » (Georges, 2007a, p1). En répartissant les chômeurs au regard de leur éloignement du marché du travail, cette méthode statistique vise à les orienter vers des mesures d'aides au retour à l'emploi les plus adéquates (Parent, Sautory & Desplatz, 2013). Ce tri des demandeurs d'emploi dès leur inscription au chômage permet également de détecter les individus susceptibles de devenir des chômeurs de longue durée (Georges, 2007a) et d'éviter ainsi une forme d'exclusion pour ceux qui sont considérés comme les plus vulnérables sur le marché du travail (Parent et al., 2013). Cette technique s'inscrit dans la volonté des états de mener des politiques actives de l'emploi grâce à l'individualisation de la prise en charge des personnes au chômage et du contrôle des dépenses d'indemnisation (Georges, 2007a). Le principal inconvénient relevé par les auteurs à propos du profilage statistique est qu'il n'offre pas une évaluation absolument exacte de l'employabilité ni une prédiction sans faille du chômage de longue durée, en raison de l'absence de prise en compte du contexte et de l'évolution du marché du travail (Gazier, 1999 ; Georges, 2007a ; Parent et al., 2013).

Une deuxième méthode renvoie au « ciblage statistique », qui permet « d'orienter directement les demandeurs d'emploi vers les services d'aide au retour à l'emploi les plus profitables pour eux, c'est-à-dire dont ils pourront tirer le plus grand bénéfice » (Parent et al., 2013, p.55). Le ciblage vise ainsi à allouer les services d'aide de la manière la plus efficace possible (Georges, 2007b) et à « automatiser l'orientation vers les différentes prestations » (Georges, 2007a, p.4). La principale différence avec le profilage réside dans le fait que ce ne sont pas forcément les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi qui pourront bénéficier des aides les plus intensives (Parent et al., 2013).

La finalité du profilage et du ciblage est de pouvoir orienter les demandeurs d'emploi vers les programmes d'accompagnement ou de formation les plus appropriés compte tenu de leur situation particulière. Ces deux techniques « peuvent répondre à une logique d'équité, en garantissant un accès aux prestations les plus intensives aux demandeurs d'emploi les moins employables, ou à une logique d'efficacité, en aidant davantage ceux qui tireront un plus grand bénéfice de l'aide » (Parent et al., 2013, p.55).

La technique de « l'écumage » constitue une troisième manière utilisée pour trier les demandeurs d'emploi. Cela renvoie à l'idée que les intermédiaires du placement peuvent ne recruter que les chômeurs « les plus employables et donc les plus aisés à reclasser sur le marché du travail » (Parent et al., 2013, p.55). La sélection des chômeurs s'opère donc au tout début du dispositif de recrutement et favorise les individus qui ont le plus de chances de retrouver un emploi (Gazier, 1999 ; Parent et al., 2013).

Enfin, les intermédiaires du placement utilisent la méthode du « parking » lorsqu'ils focalisent leurs efforts sur les demandeurs d'emploi qui disposent d'une plus grande employabilité, au détriment des autres. Contrairement à la technique précédente qui est pratiquée à l'entrée du processus, le « parking » s'effectue une fois que les demandeurs d'emploi sont introduits dans le dispositif de recrutement (Parent et al., 2013). Koning et Heinrich précisent que cette pratique permet aux recruteurs de maximiser leur taux de placement tout en maintenant des coûts réduits (2010). Le risque majeur est de « négliger les [demandeurs d'emploi] les plus désavantagés sur le marché du travail car ceux-ci ne seraient pas assez rentables dans une logique privée de maximisation du profit des entreprises » (Parent et al., 2013, p.70).

### 1.3. Jugement des recruteurs

#### 1.3.1. Construction du jugement

La question du jugement des compétences des individus sur le marché du travail a fait l'objet de nombreuses recherches ces dernières années. Plusieurs auteurs se sont notamment intéressés à la manière dont se construisait le jugement des recruteurs et aux éléments sur lesquels ils se fondaient pour sélectionner les candidats (de Larquier & Marchal, 2012 ; Eymard-Duvernay & Marchal, 1997 ; Marchal & Rieucan, 2006). En portant un jugement, les recruteurs « ne se contentent pas de donner une mesure neutre et objectivée des compétences mais opèrent des choix (d'outils, de procédures) qui affectent à leur tour la façon dont sont définies les compétences » (de Larquier & Marchal, 2012, p.68). Le jugement des recruteurs a donc un impact majeur sur la sélectivité du marché du travail (Rieucan, 2006).

D'après de Larquier et Marchal (2012), il existe « une forte indétermination quant aux appuis sur lesquels se base la sélection des candidats, quant à la nature des performances recherchées et quant à la bonne façon de les mesurer » (p.52). Cette indétermination est due à l'existence de nombreux

registres d'évaluation des compétences sur le marché du travail (de Larquier & Marchal, 2012) et ne peut se détacher de la situation de recrutement (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997).

### 1.3.2. Jugement équilibré

Un jugement est équilibré lorsqu'il « maintient la tension entre plusieurs façons de juger contradictoires » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p.13). Les auteurs soulignent donc l'intérêt de varier les formes de jugement pour assurer l'équilibrage des relations. En suivant un processus de recrutement en plusieurs étapes, le recruteur évalue donc les candidatures sous différents angles, ce qui offre la possibilité aux candidats de présenter d'autres atouts que ceux non retenus parmi les critères de sélection (de Larquier & Marchal, 2012).

Bien qu'il ne soit pas facile de déterminer la justesse d'un jugement, les auteurs identifient quatre conditions qui caractérisent le jugement équilibré : l'expression dans des justifications générales, l'appui sur une conviction basée sur les perceptions, l'orientation vers la satisfaction des intérêts mutuels et l'exercice de jugement en situation. Tout d'abord, une décision juste est celle qui renvoie au principe de généralité, c'est-à-dire qui est fondée sur des arguments relatifs à un nombre illimité de personnes. Mais cette condition soulève la question de la pertinence de l'appui sur des arguments généraux, ceux-ci pouvant être utilisés pour justifier beaucoup de choses. La deuxième condition remédie à ce problème et exige l'articulation du jugement avec des réalités observables et pas seulement des théories. Il faut donc que ces deux critères soient réunis pour observer un jugement : « le jugement doit donc maintenir une tension entre la perception des personnes et des choses et la capacité d'énonciation dans des règles générales (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p.14). Quant à la troisième condition, elle met en évidence la recherche de la satisfaction de l'ensemble des personnes concernées. En dernier lieu, le jugement doit prendre en compte la singularité de chaque situation et ne pas se référer à des règles générales. Il ne peut donc être prédéterminé et se construit dans l'action (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997).

### 1.3.3. Critères de sélection

La liste des critères de sélection appliqués par les recruteurs dans l'exercice de jugement ayant déjà fait l'objet d'une section dans la partie contextualisation de notre travail, notre volonté est ici d'exposer les raisons qui motivent les acteurs à avoir recours à de tels critères.

Dans leur ouvrage (1997), Eymard-Duvernay et Marchal rendent compte de la pluralité des critères de sélection qui peuvent être mobilisés par les recruteurs. Selon eux, c'est le déséquilibre du marché du travail qui est à l'origine de la création de règles d'élimination. Faisant face à un flux important de candidatures reçues, les recruteurs doivent en effet opérer des choix pour traiter celles-ci. Les critères de sélection sont donc un moyen pour les guider dans leur décision. En outre, les auteurs établissent que ce sont les relations au sein des entreprises qui contribuent à l'élaboration des critères de sélection. Les recruteurs effectuent une opération de traduction des attentes des entreprises qui dictera

ensuite leur conduite lors du tri des candidatures. Outre les principaux critères établis au début d'une procédure de recrutement, d'autres peuvent émerger au fur et à mesure et ainsi réorienter le tri. Par ailleurs, le tri des candidatures implique de ne pas simplement appliquer ces critères de sélection à l'aveugle, car cela exige une connaissance du marché du travail suffisante pour que le recruteur soit capable d'évaluer un parcours professionnel à sa juste valeur et fasse des liens pertinents. En dernier lieu, les auteurs soulignent que si l'élimination d'un candidat peut se faire sur base d'une seule exigence non remplie, la validation d'un candidat repose quant à elle sur « le renforcement du jugement par le cumul d'indices favorables » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997, p.74).

#### 1.3.4. Typologie des jugements

De Larquier et Marchal (2012) mettent en avant l'existence d'une « pluralité des formes de jugement » (p.68) et déterminent quatre manières de juger les candidats. Le premier type de jugement est appelé « simplifié ». Le recruteur ne procède habituellement qu'à une seule rencontre avec le candidat avant l'engagement de celui-ci et n'effectue ni un tri des CV ni des tests. Ce type de jugement a souvent lieu dans les petites structures qui ont un besoin urgent de main d'œuvre et qui font appel à leurs réseaux personnels ou professionnels. Le second type de jugement, le jugement « standard », correspond à un recrutement traditionnel. Après avoir rédigé un profil de poste, le recruteur évalue les candidatures à travers le tri des CV et les entretiens. On retrouve cette méthode dans les entreprises de taille moyenne, qui font appel à un intermédiaire du placement et qui ne sont pressées par le temps. Le troisième type de jugement, qualifié de « contextuel », n'utilise pas les méthodes classiques de recrutement puisqu'il privilégie l'évaluation directe et en situation réelle de travail. Grâce aux tests et aux mises à l'essai des candidats, les recruteurs peuvent juger directement de leurs compétences dans une situation de travail concrète. Par ailleurs, le tri des candidatures et la rédaction d'une description de fonction ne font pas partie des modalités de ce jugement. Et finalement, le jugement « formalisé » passe par « des tris très sélectifs des candidatures, des batteries de tests et au moins 3 entretiens » (p.70). Les procédures sont formalisées et impliquent la présence de plusieurs membres de l'organisation. De plus, les recruteurs s'assurent de la pertinence des candidatures en requérant des informations supplémentaires comme les prétentions salariales ou des références auprès de précédents employeurs. La durée des procédures de ce type ainsi que les coûts investis ne sont bien souvent qu'à la portée des très grandes structures, qui font appel à des intermédiaires du placement pour leur venir en aide.

Les auteurs se sont posé la question de savoir si la forme de jugement utilisée par les entreprises pouvait nuire à certaines catégories de candidats. Ils sont arrivés à la conclusion qu'effectivement, chaque type de jugement est plus favorable à certains profils qu'à d'autres et entraîne ainsi une forme d'exclusion (de Larquier & Marchal, 2012).

#### 1.4. La notion d'employabilité

L'employabilité est le concept phare des politiques d'emploi en Belgique et au niveau européen de ces dernières décennies (Saint-Germes, 2004). D'abord perçu au début du 20<sup>ème</sup> siècle comme une dichotomie entre les personnes valides et disponibles sur le marché du travail de celles qui ne l'étaient pas (Gazier, 1999), le concept a évolué au cours de l'histoire pour arriver à sa conception actuelle. Selon Saint-Germes (2004), il est difficile de s'accorder sur une définition unique de l'employabilité, même si « ce concept renvoie fondamentalement à la capacité d'être employé, capacité souvent traduite en probabilité pour un individu d'occuper un emploi » (Cart, 1998, cité par Saint-Germes, 2004, p. 1890).

L'évolution du concept d'employabilité renvoie donc à de multiples significations selon la période de l'histoire concernée. Afin de rendre compte de sa version la plus récente, nous allons nous fier aux deux définitions fournies par Gazier (1999). D'une part, l'employabilité initiative « insiste sur la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social » (Gazier, 1999, p.420). L'accent est donc mis sur la responsabilité de l'individu, qui doit mettre en avant l'ensemble de ses qualifications individuelles sur le marché du travail. Le capital humain désigne les aptitudes productives et les capacités d'apprentissage d'un individu tandis que le capital social renvoie à sa faculté de mobiliser un réseau de relations et de liens sociaux (Gazier, 1999). Gazier (1999) souligne que si la dimension dynamique de cette définition est reconnue, elle comporte l'inconvénient de rapprocher les caractéristiques individuelles de l'individu du modèle entrepreneurial. En d'autres mots, la personne la plus employable est celle qui « peut extraire des revenus de ses connaissances et de ses réseaux » (p.420). Cette conception de l'employabilité s'écarte des réels problèmes rencontrés par les demandeurs d'emploi sur le marché du travail. D'autre part, la deuxième définition caractérise l'employabilité interactive. Celle-ci est définie comme « la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail » (Gazier, 1999, p.421). L'employabilité interactive articule donc les capacités individuelles aux contextes. Il s'agit ici de prendre en compte à la fois l'initiative propre de l'individu et l'aspect collectif des pouvoirs publics et des entreprises (Gazier, 1999 ; Saint-Germes, 2004).

À travers l'activation des politiques d'emploi et la notion d'employabilité s'opère donc un processus de transformation des responsabilités collectives vers les responsabilités individuelles. Outre le fait de remettre les demandeurs d'emploi sur la voie du travail, il y a une réelle volonté de développer leur employabilité par la réalisation de projets individuels. Cela permettra une nouvelle forme de régulation du marché du travail par le biais de la responsabilisation individuelle (Oriane, 2017).

D'après Saint-Germes (2004), l'employabilité ne se limite pas à la mise en avant des compétences dans le but de trouver un emploi, elle renvoie aussi et surtout à une capacité de « veille d'emploi du salarié ». L'individu doit élargir ses horizons et accepter de prendre un autre emploi que le

sien. « L'employabilité exige l'apprentissage du changement, la capacité à identifier et à anticiper un projet professionnel ou tout du moins un devenir réaliste » (Potocki-Malicet, 1997 ; cité par Saint-Germes, 2004, p.1891).

## **2. Mise en perspective du terrain face aux données empiriques**

Dans leur ouvrage (2011), Quivy et Van Campenhoudt mentionnent que toute recherche débute par le choix d'un fil conducteur dont l'objectif est d'assurer une cohérence tout au long de la recherche. Ce fil conducteur peut s'exprimer à l'aide d'une question de départ, grâce à laquelle le chercheur énonce l'objet qu'il tente de comprendre et d'expliquer. Mais ce point de départ est provisoire et évolue au fur et à mesure des résultats et des nouveaux questionnements du chercheur. La question de départ initialement formulée se transforme donc vers une question de recherche. La confrontation des données empiriques issues de nos entretiens avec les cadres théoriques nous a conduite vers une nouvelle réflexion quant à notre question de départ. Nous pouvons dès lors la faire évoluer en une question de recherche : « Quels sont les critères d'évaluation appliqués par les consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection actifs en Wallonie pour opérer le tri des candidatures de chômeurs de longue durée ? ».

### 2.1. Processus de tri des chômeurs

Comme nous l'avons constaté grâce aux informations recueillies lors de nos entretiens, la phase de présélection est présente dans chaque processus de recrutement des cabinets rencontrés. Fondée sur le tri des CV et sur un entretien téléphonique, elle permet d'opérer une première sélection parmi les candidatures reçues et d'identifier les candidats qui seront engagés dans les étapes ultérieures. Si certaines offres d'emploi n'attirent pas beaucoup de candidatures en raison de la spécificité du profil recherché, d'autres en revanche suscitent un grand intérêt. Nous nous intéressons ici à la manière dont se réalise le tri des candidatures et à son influence sur le traitement des candidatures des chômeurs de longue durée.

#### 2.1.1. Comportement de recherche des chômeurs

Benarros (2000) établit une classification des demandeurs d'emploi qui met en évidence la distinction entre les notions de « chômeurs » et de « demandeurs d'emploi effectifs ». L'auteur différencie en effet les individus qui n'entreprennent aucune démarche pour se réinsérer professionnellement et qui se complaisent dans leur situation de chômage, de ceux qui montrent une réelle volonté à retrouver une activité professionnelle et qui se donnent les moyens pour y arriver. Cette distinction fait écho aux propos tenus par une consultante en particulier :

*« Moi je fais déjà une distinction entre le chômeur actif et le non-actif. Donc le chômeur non-actif c'est celui qui se laisse vraiment porter et qui ne met rien en place pour développer son employabilité. Ce n'est pas forcément un objectif d'emploi mais plutôt d'accomplissement et d'activité que je mets derrière le mot employabilité. Une personne qui est musicien ou artiste et qui*

*met des choses en place (expos, stages pour enfants, projets), pour moi c'est un chômeur actif car il fait quelque chose de ses dix doigts. [...] Mais quelqu'un qui est complètement assisté par la société et qui glande en permanence, là je vais avoir plus de mal par contre » (C2)*

Si les autres consultants n'ont pas spécifiquement utilisé les termes de « chômeurs » et de « demandeurs d'emploi effectifs » de la même manière que l'article de Benarrosh (2000), ils ont néanmoins souligné l'influence du comportement des postulants sur la manière dont ils peuvent les percevoir et les évaluer. Beaucoup nous ont fait part des candidatures reçues provenant de personnes qui semblaient peu intéressées par l'offre d'emploi pour laquelle ils postulaient. Selon eux, ces personnes sont à la recherche d'une preuve pour compléter le dossier administratif relatif aux allocations de chômage, mais ne souhaitent pas trouver un emploi. Dès lors, nous pouvons estimer que ces personnes sont considérées comme des « chômeurs » aux yeux des recruteurs.

*« Des fois je reçois aussi des CV qui n'ont strictement rien à voir avec la fonction, donc dans ces cas-là je sais que c'est clairement des excuses pour un dossier de fausse candidature. J'avoue que ceux-là je ne me pose pas plus de questions que ça et je supprime directement » (C18).*

Autre point intéressant à soulever par rapport à cette distinction : la perception négative que peuvent transmettre les chômeurs de longue durée. Nous avons vu grâce à nos entretiens que l'absence d'activité professionnelle semble effrayer aussi bien les recruteurs que les entreprises en raison des nombreuses conséquences qu'elle engendre. Parmi ces conséquences, l'absence de motivation représente une des principales craintes. Comme le soulignent bon nombre d'informateurs, la tentation est forte de faire un parallèle entre une personne qui est au chômage depuis longtemps et le manque de motivation. Et cet *a priori* sur le manque de motivation fait entrer les chômeurs de longue durée dans la catégorie des chômeurs non-actifs, c'est-à-dire qui ne souhaitent pas se réinsérer professionnellement. Nous pouvons donc conclure que les propos des consultants confirment ceux de Benarrosh (2000).

### 2.1.2. Contraintes des recruteurs

L'analyse de nos entretiens met en évidence l'existence d'un seul type de contrainte qui pèse sur le travail des recruteurs, à savoir les contraintes externes. Pour rappel, celles-ci se définissent en lien avec l'attitude de recrutement des entreprises (Benarrosh, 2000). Dans le travail des consultants en recrutement, nous entendons par contrainte externe le fait que ceux-ci dépendent des entreprises pour effectuer leur travail. En effet, les entreprises tiennent un rôle important dans un recrutement puisqu'elles dictent les lignes directrices de toute la procédure. À travers les critères de sélection qu'ils élaborent ainsi que leur opinion concernant les candidats sélectionnés, les entreprises se positionnent comme des acteurs majeurs du recrutement et ont donc un poids important sur les pratiques des recruteurs.

Nous avons choisi d'écarter la théorie selon laquelle les recruteurs sont également soumis à des contraintes internes puisqu'aucune ambiguïté n'est présente dans leur travail. En effet, ils sont chargés

de guider les entreprises dans leurs procédures de recrutement et non de mettre en œuvre les politiques publiques de l'emploi. Les consultants ne sont pas tenus, si ce n'est d'un point de vue déontologique et personnel, de prendre en compte l'impact de leur travail sur certaines catégories de la population des demandeurs d'emploi. Néanmoins, une autre contrainte qu'il nous paraît intéressant d'évoquer et qui n'a pas été citée par des auteurs est celle du respect du cadre législatif en matière de discrimination. Celle-ci peut alors apparaître comme une contrainte interne dans le sens où les recruteurs doivent réaliser leur travail, c'est-à-dire déployer des moyens adéquats pour recruter le nouveau collaborateur d'une entreprise, tout en respectant la législation anti-discrimination. Si les informateurs nous ont fait part de l'importance d'informer les clients à ce sujet et de leur préciser ce qu'ils étaient en droit d'exiger ou non en termes de critères de sélection, ils ont aussi reconnu qu'il était primordial de maintenir une relation de confiance. Les entreprises et les prestataires externes sont en effet liés par une relation contractuelle et commerciale, ce qui signifie que les premiers attendent des seconds un service, à savoir l'accompagnement dans le processus de recrutement. Ils attendent également que les consultants mettent tout en œuvre pour fournir ce service. Les recruteurs peuvent dès lors se retrouver dans une situation équivoque, tiraillés entre leur objectif lié à leur rôle en tant que prestataire externe, et leurs obligations légales.

## 2.2. Techniques de tri des chômeurs

L'engagement dans un processus de recrutement incite le recruteur à mettre en avant les efforts et moyens nécessaires pour trouver le candidat adéquat compte tenu du profil recherché par l'entreprise. Si nous analysons les méthodes de tri des consultants en recrutement, nous pouvons remarquer que les techniques de « profilage » et de « ciblage » statistiques ne sont pas pratiquées. Comme le soulignent plusieurs auteurs (Georges, 2007a ; Parent *et al.*, 2013), ces procédés sont essentiellement utilisés pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi au sein des services publics de l'emploi. Ils visent leur orientation vers des programmes d'accompagnement appropriés à leur situation. Dans le cas qui nous concerne, notre objet de recherche porte sur des opérateurs privés du placement mandatés par des entreprises pour recruter et sélectionner un nouveau collaborateur. S'ils ont également un rôle d'accompagnement à l'instar des services publics de l'emploi, celui-ci est orienté vers les entreprises et leurs démarches de recrutement, non vers les demandeurs d'emploi.

Parent *et al.* (2013) identifient les deux risques auxquels sont le plus fréquemment exposés les intermédiaires du placement lorsqu'ils trient des candidatures : le risque « d'écrémage » et le risque de « parking ». Au regard de notre objet de recherche, qui se concentre uniquement sur la phase de présélection d'un processus de recrutement, nous constatons que c'est la technique « d'écrémage » qui est le plus souvent adoptée par les recruteurs. Cette méthode est particulièrement appliquée pour le traitement des candidatures de chômeurs de longue durée, considérés comme les demandeurs d'emploi les moins employables (Benarrosh, 2000).

Bien que chaque consultant perçoive de façon personnelle et différente la période caractérisant le chômage de longue durée, il apparaît que celui-ci ne constitue pas un critère immédiat de refus. Si un candidat correspond aux exigences du profil recherché mais que son parcours montre une ou plusieurs périodes d'inactivité professionnelle, les consultants vont tout de même approfondir cette candidature et tenter de comprendre les raisons de l'inactivité. Néanmoins, nous constatons que l'examen de ce type de candidature dépend du contexte dans lequel se trouve le recruteur au moment du tri des CV :

*« C'est vrai qu'à certains moments je peux être plus expéditive dans le tri des CV. Quand j'arrive au travail, que je remarque que ma boîte mails est remplie, que j'ai plein de choses à faire aujourd'hui et que j'ai encore 40 CV à traiter, je ne vais peut-être pas passer le même temps sur toutes les candidatures. Et je pense que c'est dans ces moments-là que les candidatures comme les chômeurs de longue durée passent à la trappe » (C2)*

En outre, certains informateurs nous ont révélé ne pas retenir les CV de personnes au chômage depuis trop longtemps, à savoir à partir de 5 ou 10 ans. Les principales raisons fournies pour justifier ce choix sont la crainte de l'obsolescence des connaissances, de l'absence de motivation et de la difficulté de se montrer totalement compétent dans une nouvelle activité professionnelle après une si longue absence du marché du travail. Les recruteurs émettent donc un avis négatif dès l'instant où ils repèrent cette information sur un CV et préfèrent se mettre à la recherche de candidatures qui correspondent mieux aux profils recherchés.

Par conséquent, la technique « d'écramage » correspond au fait que certains recruteurs préfèrent cibler leurs recherches sur des candidats qui comportent de plus grandes chances d'être engagés et donc, qui sont le plus employables à leurs yeux. Cette méthode, qui se fait donc en amont du processus de recrutement, poursuit une logique de résultats et d'objectifs. En effet, le type de mission (exclusive ou non-exclusive) peut procurer un niveau de pression élevé aux recruteurs et par conséquent, les contraindre à se focaliser uniquement sur les candidatures les plus pertinentes selon eux. Cela coïncide avec les conclusions de Koning et Heinrich (2010) qui mettent en avant l'existence d'un lien entre les incitations basées sur la performance des opérateurs privés et les effets potentiels sur la manière dont ils trient les candidatures.

### 2.3. Jugement des recruteurs

#### 2.3.1. Jugement équilibré

Nous avons vu dans la littérature que les recruteurs pouvaient s'appuyer sur divers éléments pour porter un jugement sur les compétences des candidats : tri des CV, entretiens de sélection, tests, mises à l'essai, etc. Selon Marchal et Rieucou (2006), chaque étape du processus de recrutement constitue une nouvelle opportunité de juger les candidats. Et c'est cette pluralité des modes d'évaluation qui caractérise le jugement équilibré (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Lors de la phase de présélection, les consultants fondent leur jugement principalement sur les critères de sélection définis par les entreprises. Leur tâche est donc de vérifier l'adéquation entre les informations présentes sur le CV des candidats et les exigences du client, qui sont traduites sous forme de critères de sélection. Ce jugement est empreint d'objectivité puisque les recruteurs valident ou non le respect des exigences. Toutefois, il faut ajouter que la phase de présélection comprend également un entretien téléphonique entre les recruteurs et les candidats sélectionnés après le tri des CV. Les informateurs reconnaissent qu'une certaine forme de subjectivité peut apparaître lors de cette entrevue à travers leur impression personnelle par rapport aux candidats. Les candidats qui sont donc repris lors du tri des CV et lors du screening téléphonique font l'objet de deux modes d'évaluation. Néanmoins, cela n'est pas suffisant pour affirmer que les recruteurs émettent un jugement équilibré lors de cette étape.

### 2.3.2. Typologie des jugements

La typologie des jugements élaborée par de Larquier et Marchal (2012) met en exergue l'existence de quatre formes de jugement : « simplifié », « standard », « contextuel » et « formalisé ». Bien que les auteurs utilisent cette classification pour la description des jugements au sein d'entreprises, nous pouvons faire un parallèle avec les jugements des consultants au sein de cabinets de recrutement, recherche et sélection. Nous relevons notamment deux types de jugement mis en œuvre par les recruteurs externes : le jugement « standard » et le jugement « formalisé ».

Nous avons d'emblée rejeté le jugement « simplifié » car nous n'avons retrouvé aucune similitude avec la définition faite par de Larquier et Marchal (2012). Le déroulement du processus de recrutement et de sélection détaillé par les personnes interrogées fait état de différentes étapes qui se succèdent : la rencontre avec le client, la rédaction d'une description de fonction, la diffusion de l'offre d'emploi, le tri des candidatures, l'entretien de sélection et la présentation des candidats aux clients. Bien que certaines étapes puissent comporter des différences quant à leur réalisation ou sont plus approfondies selon le cabinet de recrutement concerné, l'ensemble des consultants nous ont dépeint un processus de recrutement et de sélection assez similaire. Dans ce processus, les consultants évaluent les candidats lors de deux moments-clés : le tri des CV et l'entretien de sélection. Par conséquent, ceci ne coïncide pas avec le jugement « standard » qui, pour rappel, ne se base ni sur un tri des CV, ni sur des tests mais privilégie une rencontre unique avec le candidat (de Larquier & Marchal, 2012).

En outre, le jugement « contextuel », qui a pour trait principal de « prendre appui sur des mises à l'essai ou des tests reproduisant les situations de travail (de Larquier & Marchal, 2012, p.70) ne se retrouve pas non plus dans les propos tenus par les informateurs. Une autre caractéristique de ce jugement est de ne pas mettre en place une description de fonction ou un tri des candidatures (de Larquier & Marchal, 2012). Puisque l'ensemble des cabinets de recrutement de notre terrain de recherche incluent ces deux étapes dans leur procédure de recrutement, nous nous éloignons donc de la définition du

jugement « contextuel ». En effet, la description de fonction permet aux consultant de synthétiser toutes les informations importantes fournies par l'entreprise et relatives au poste à pourvoir et au profil recherché. Comme nous le soulignons dans la partie dédiée à la contextualisation de notre objet de recherche, cette étape est essentielle car elle permet d'instaurer une relation de confiance entre le recruteur et le client. C'est également à travers ce document que le recruteur peut faire valoir son expertise et sa connaissance du marché du travail pour conseiller le client (Gautié *et al.*, 2005). De plus, les recruteurs opèrent obligatoirement un tri des CV reçus lors de la phase de présélection pour réaliser une première évaluation à distance des postulants.

Nous retenons donc l'existence des jugement « standard » et « formalisé » dans les pratiques d'évaluation des compétences des recruteurs externes. Le jugement « standard » est en adéquation avec le déroulement du processus de recrutement et de sélection énoncé par les informateurs. Outre les étapes citées précédemment, les candidats retenus à la suite de la présélection sont soumis en règle générale à deux entretiens : le premier avec le consultant en recrutement et le deuxième avec la personne en charge du recrutement au sein de l'entreprise. Nous avons vu que cette personne pouvait être soit le chef d'établissement, le supérieur hiérarchique du futur collaborateur ou bien un membre du service des ressources humaines (Gautié *et al.*, 2005). Le seul élément issu des entretiens qui s'éloigne de ce type de jugement est la réalisation des tests. En effet, les entretiens de sélection effectués au sein des cabinets de recrutement sont complétés par des tests, dont la nature diverge en fonction des souhaits du client et de la fonction à pourvoir. Toutefois, nous retenons que les principaux tests administrés lors des entretiens sont des tests de personnalité et des tests psychotechniques.

Quant au jugement « formalisé », il existe dans chaque cabinet de recrutement puisque ceux-ci mettent à l'épreuve les candidats grâce à une forte sélectivité et plusieurs entretiens (de Larquier & Marchal, 2012). Les consultants nous ont effet expliqué que le déroulement de la procédure de recrutement est formalisé par le biais de deux éléments. D'une part, c'est lors de la signature du contrat entre le cabinet de recrutement et le client que vont se dessiner les modalités pratiques de la procédure de recrutement. D'autre part, les cabinets ont instauré un dispositif de recrutement comprenant une succession d'étapes, qui sont identiques (ou presque) d'une mission à l'autre. En effet, certaines étapes sont approfondies ou au contraire raccourcies en fonction des desideratas de chaque entreprise. C'est le cas notamment de certains clients qui souhaitent introduire un *assessment* dans la procédure pour avoir une évaluation plus complète des candidats. D'après la description des consultants, les candidats passent en général deux entretiens de sélection. Il se peut toutefois que l'entreprise décide d'organiser plusieurs rencontres avec les candidats pour que ceux-ci soient évalués par des différents membres de l'organisation. Nous pouvons donc conclure que ce type de procédure se base sur une sélectivité fortement développée. À la recherche de profils qualifiés ou hautement qualifiés pour des postes à durée indéterminée, les entreprises veulent s'assurer d'engager le candidat adéquat. Cela passe donc par une

procédure de recrutement très élaborée et qui peut s'étendre sur une période relativement longue (de 1 mois jusqu'à 3 mois ou plus), comme le soulignent les consultants.

#### 2.4. Employabilité des chômeurs de longue durée

Benarrosh (2000) mentionne deux critères principaux qui déterminent l'employabilité : l'autonomie, indiquée comme la capacité de positionnement sur le marché du travail, et la motivation. Le critère d'autonomie peut être nuancé selon la distinction entre les différentes catégories de chômeurs. Les demandeurs d'emploi de longue durée qui se mettent activement à la recherche d'une nouvelle opportunité professionnelle et qui postulent à des offres d'emploi appropriées à leurs profils sont considérés comme autonomes puisqu'ils ont une bonne vision du marché du travail et sont capables de cibler les fonctions qui pourraient leur correspondre. A l'inverse, les individus qui postulent à de nombreuses offres d'emploi sans lien avec leurs profils ne font pas preuve d'autonomie. Quant à la motivation, il semble évident à la suite des entretiens et de nos lectures que les recruteurs estiment qu'une longue période d'inactivité professionnelle entraînera un manque de motivation et de volonté à rechercher un nouvel emploi. Nous pouvons donc conclure que les chômeurs de longue durée ne sont pas considérés comme employables aux yeux des recruteurs parce qu'ils ne remplissent pas le critère de motivation et que les chômeurs « inactifs » ne remplissent pas le critère de l'autonomie.

### 3. Retour sur nos hypothèses de recherche

Nous allons à présent tester nos trois hypothèses empiriques afin de répondre à notre question de recherche. Nous utiliserons l'ensemble des concepts théoriques décrits précédemment pour formuler nos réponses.

**Hypothèse 1 :** La présence de périodes d'inactivité dans le parcours professionnel d'un candidat constitue un critère de non-sélection pour un consultant en recrutement.

La lecture de la théorie relative au jugement du recruteur a mis en évidence une série de critères de sélection mobilisés par les recruteurs lorsqu'ils doivent opérer un choix entre des candidatures. Ces critères de sélection sont avant tout le résultat d'une opération de traduction des exigences émises par les entreprises quant au profil à rechercher. Ils fournissent en outre une ligne de conduite pour les recruteurs tout au long du processus de recrutement. S'ils sont établis en début de procédure, lors de la rencontre entre le client et le recruteur, ils sont parfois amenés à évoluer en fonction de la difficulté à trouver le profil recherché.

Nous avons relevé une concordance entre les propos des consultants et les informations issues de la lecture d'articles scientifiques. Il ressort de ces deux sources que les principaux critères de sélection appliqués concernent aussi bien des informations factuelles comme le diplôme, la connaissance d'une langue ou les expériences professionnelles, que des informations plus personnelles, telles que la motivation, le lieu d'habitation ou encore les attentes salariales. Si ces critères sont explicitement

formulés par le client lors de la prise de mission, d'autres peuvent être sous-entendus dans ses propos ou déduits de sa réaction lorsque le recruteur lui envoie des candidatures. En effet, les consultants ont souligné l'importance du retour du client quant aux candidatures qu'ils envoyaient pour orienter leurs recherches futures et se positionner par rapport à leur attentes précises.

Lorsque nous nous sommes questionnée sur le chômage de longue durée, nous sommes arrivée à la conclusion qu'il ne constitue pas un critère de sélection en tant que tel. Aucun consultant n'a fait état d'une formalisation de ce critère de la part des clients. Néanmoins, nous remarquons que l'attention portée sur le chômage de longue durée par le client peut survenir à d'autres moments durant le processus de recrutement, par exemple lorsqu'un recruteur envoie la candidature d'une personne n'étant plus au travail depuis quelques temps ou ayant des périodes d'inactivité professionnelle dans son parcours. C'est à ce moment que le client se positionne par rapport à ce type de candidature. Certains font preuve d'ouverture d'esprit et acceptent de recevoir ces candidatures. D'autres, au contraire, craignent les conséquences engendrées par une longue inactivité professionnelle et préfèrent dès lors les exclure. C'est donc en fonction de l'attitude du client que le recruteur adapte sa propre posture par rapport aux candidatures des chômeurs de longue durée. Si ce point ne constitue donc pas un critère déterminant de refus *a priori*, puisque les recruteurs prennent souvent le temps de comprendre les raisons du chômage de longue durée et de prendre en compte les autres caractéristiques de la personne, il peut toutefois le devenir en cours de procédure.

Nous souhaitons également approfondir le terme d'inactivité utilisé dans cette hypothèse. Comme nous l'avons vu dans l'exploration de la théorie et de nos données empiriques, la difficulté à se réinsérer sur le marché du travail est fonction de la durée de l'inactivité. Ceci s'explique par les conséquences imputées par une absence du marché du travail, telles que la diminution des connaissances et des compétences, la perte des réflexes liés à l'exercice d'une activité professionnelle ou le manque de motivation. Beaucoup de stéréotypes sont véhiculés par rapport aux chômeurs de longue durée et induisent une perception négative de ces personnes. En effet, la tentation est forte d'assimiler l'état de chômage à l'absence de motivation et la volonté de profiter des allocations de chômage. Plusieurs consultants ont souligné un *a priori* négatif qu'ils pouvaient également ressentir lorsqu'ils recevaient la candidature d'un chômeur de longue durée, mais nous constatons qu'ils essaient malgré tout d'avoir le plus d'objectivité possible et d'aller au-delà de cette première intuition négative.

En conclusion, nous souhaitons apporter une réponse nuancée à notre première hypothèse. Nous pouvons dire que la présence de périodes d'inactivité dans le parcours professionnel d'un candidat constitue un critère de non-sélection pour un consultant en recrutement dans deux cas. Premièrement, lorsque le client précise explicitement ou non qu'il ne souhaite pas recevoir ce type de candidature : le recruteur, dont la finalité est de satisfaire le client pour entretenir une relation de confiance, doit s'adapter et orienter sa recherche de candidats vers des individus plus adéquats, et donc plus employables selon eux. Deuxièmement, lorsque cette inactivité professionnelle est jugée trop longue par

les consultants et qu'ils déterminent par conséquent qu'ils ne pourront pas faire correspondre ce type de profil avec leurs offres d'emploi. En revanche, la présence de périodes d'inactivité dans le parcours professionnel d'un candidat ne constitue pas un critère de non-sélection pour un consultant en recrutement lorsque celui juge que la candidature est suffisamment pertinente, c'est-à-dire qu'elle révèle d'autres atouts de la personne par rapport au marché du travail, pour pouvoir la présenter au client. Dès lors, il ne va pas la refuser d'emblée mais va prendre la peine d'approfondir la candidature grâce à l'entretien téléphonique.

**Hypothèse 2 :** Le statut d'un consultant en recrutement influence les pratiques de tri des candidatures.

Dans la partie dédiée à la contextualisation de notre objet de recherche, nous avons pris connaissance de nombreuses raisons qui encouragent les entreprises à faire appel à un prestataire externe pour la réalisation de leurs recrutements : l'expertise du recruteur, les outils élaborés, la possibilité pour le service RH de se focaliser sur d'autres tâches, l'offre de garantie ou encore le retour sur investissement. Par ailleurs, il ressort de nos entretiens que les entreprises s'orientent vers des cabinets de recrutement, recherche et sélection tels que ceux de notre terrain de recherche (spécialisés dans des profils qualifiés), lorsqu'ils sont en quête d'un profil complexe ou spécifique. Le terme de « candidat idéal » est revenu souvent dans les propos des informateurs et traduit le souhait des clients d'engager un collaborateur qui répond à toutes leurs exigences, ou presque. Celles-ci se traduisent sous différentes formes : niveau de diplôme, niveau et nature des expériences professionnelles précédentes, maîtrise d'une langue, maîtrise informatique, prétentions salariales, motivation, trait de personnalité, etc.

Lorsqu'elles prennent la décision d'externaliser leur recrutement, les entreprises veulent s'engager dans une collaboration qui leur offre des résultats au terme de celle-ci. Outre les dépenses financières assez importantes, elles se lancent dans un processus de recrutement qui peut s'étaler sur plusieurs mois. Un tel engagement n'est donc pas anodin et fait l'objet d'une réflexion au sein des entreprises. Si celles-ci décident tout de même de confier leur recrutement à une agence de recrutement, elles sont en droit d'exiger deux choses : que le recruteur mette tout en œuvre pour trouver la personne adéquate d'autre part, et que celle-ci corresponde à l'entreprise sur une période de long terme d'autre part. La projection dans le futur joue en effet un rôle important ici puisque les cabinets de recrutement étudiés proposent uniquement des contrats à durée indéterminée ou, dans certains cas, des missions intérimaires à long terme.

À travers l'analyse des données récoltées lors de nos entretiens et l'exploration de la théorie, nous voulions observer si la finalité de résultats de la part des entreprises avait une influence sur le travail des consultants en recrutement, et plus particulièrement sur leurs méthodes de tri durant l'étape de présélection. Nous avons constaté que les recruteurs étaient amenés à utiliser la technique de tri « d'écumage » pour cibler uniquement les demandeurs d'emploi les plus employables selon eux, c'est-à-dire les individus qui avaient le plus de chances de trouver un emploi et par conséquent, ceux qui

donnaient la possibilité aux recruteurs d'augmenter leur taux de placement. Dans la mise à plat des données empiriques, nous avons également souligné l'existence d'un lien entre le type de mission (exclusive ou non-exclusive) et la pression mise sur les épaules des recruteurs. Bien que cette pression ne soit pas perçue de manière identique par tous les consultants, ils expriment tout de même ses conséquences directes sur leurs méthodes de travail, comme l'allègement de certaines étapes ou la rapidité d'envoi des candidatures. Cette pression est souvent ressentie lorsque la mission est exclusive, ce qui signifie pour rappel que le cabinet de recrutement est le seul mandaté pour le recrutement, parce que les recruteurs réalisent que leur travail doit produire des résultats positifs.

Par conséquent, nous pouvons donc confirmer cette deuxième hypothèse. Selon nous, les différents facteurs mentionnés ci-dessus et le statut d'un consultant en recrutement, entendu comme sa position par rapport à sa fonction et aux attentes des clients, influencent les pratiques de tri.

**Hypothèse 3 :** L'évaluation d'un consultant en recrutement par rapport à une candidature de chômeur de longue durée est basée sur la légitimité des raisons invoquées pour justifier son inactivité.

Si les consultants en recrutement ne rejettent pas d'emblée une candidature de chômeur de longue durée, la présence de période d'inactivité soulève des interrogations. Ils vont en effet se questionner sur les raisons de cette inactivité d'une part, et sur la légitimité de ces raisons d'autre part. Trois catégories de justifications ont été relevées : les événements survenus dans leur vie personnelle, les raisons liées au fonctionnement du marché du travail ainsi que les raisons qui concernent le comportement même des individus dans leurs recherches d'emploi.

Aucune perception du chômage de longue durée n'ayant été formalisée par les cabinets de recrutement, la légitimité de ces raisons est donc laissée à l'appréciation du recruteur, qui sera le seul juge. Cette évaluation s'effectue principalement lors de la lecture de la lettre de motivation si le chômeur en rédige une, ou lors de l'entretien téléphonique de présélection. Les consultants n'opèrent pas une classification des justifications de manière générale, ils étudient celles-ci au cas par cas.

En conclusion, les éléments déduits de l'analyse nous amènent à confirmer cette dernière hypothèse. Puisque notre objet de recherche porte uniquement sur la phase de présélection d'un processus de recrutement, nous pouvons dire que l'évaluation d'un consultant face à ce type de candidature porte sur la légitimité des raisons invoquées. Le recruteur va profiter de l'entretien téléphonique avec le chômeur pour approfondir cette partie de son parcours professionnel et établir si les justifications apportées sont suffisamment fondées pour poursuivre la procédure avec cette candidature.

#### **4. Réponse à notre question de recherche**

Grâce à la mise à l'épreuve de nos hypothèses de recherche par la mobilisation de cadres théoriques relatifs au processus de tri des chômeurs, à la construction du jugement du recruteur et à la

notion d'employabilité, nous sommes désormais en mesure de répondre à notre question de recherche. Pour rappel, nous l'avons formulée de la sorte : « Quels sont les critères d'évaluation appliqués par les consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection pour opérer le tri des candidatures de chômeurs de longue durée ? »

En premier lieu, les consultants mobilisent les critères de sélection définis par le client lors de la prise de mission. Ces critères traduisent les souhaits du client par rapport au profil qu'il recherche. Nous pouvons les classer en deux catégories : les critères formels et les critères informels. Au sein de la première catégorie, nous pouvons placer les critères objectifs tels que le niveau de diplôme, le niveau d'expérience professionnelle, la maîtrise linguistique ou encore la maîtrise informatique. En parcourant les CV, le recruteur vérifie la correspondance entre les informations du candidat et ces critères. Si le candidat remplit les conditions, il sera donc sélectionné et dans le cas contraire, le recruteur refusera sa candidature pour la fonction à pourvoir. Par conséquent, il s'agit de questions où l'on peut fournir une réponse soit affirmative soit négative, et où il n'y a pas de place pour l'interprétation du consultant. La deuxième catégorie concerne quant à elle les critères qui peuvent induire une forme de subjectivité. La motivation ou les traits de personnalité du candidat peuvent entrer dans cette catégorie. Ce sont des critères qui ne permettent pas une réponse arbitraire car ils engendrent une perception propre à chaque consultant. Lors de la phase de présélection, le tri des CV s'opère uniquement selon des critères objectifs. En effet, le recruteur n'a rien d'autre à sa disposition que ce document retraçant le parcours scolaire et professionnel d'un individu, ainsi que ses informations personnelles. Dès lors, il doit fonder sa décision sur des critères formels. Pour la deuxième étape de la présélection, l'entretien téléphonique, le recruteur peut toutefois s'appuyer sur des critères plus objectifs et laisser intervenir sa perception personnelle par rapport au candidat. Qu'ils soient objectifs ou subjectifs, les critères de sélection sont un premier mode d'évaluation utilisé par des consultants en recrutement.

En second lieu, le concept d'employabilité intervient comme mode d'évaluation des chômeurs, et particulièrement des chômeurs de longue durée. Si elle n'est pas apparue explicitement dans les discours des informateurs, elle a été déduite d'après la définition donnée dans la théorie. Certains stéréotypes négatifs à l'égard des chômeurs de longue durée véhiculent l'idée que leur situation est le fruit d'un manque d'investissement dans les démarches de remise à l'emploi. Par ailleurs, les conséquences d'une longue inactivité professionnelle entraînent une réaction de méfiance chez les recruteurs. Ils jugent en effet que le chômeur de longue durée ne sera plus apte à mettre en avant ses qualifications individuelles ou à mobiliser son réseau de relations.

En troisième lieu, les consultants peuvent baser leur évaluation des chômeurs de longue durée selon les exigences du client engagé dans une procédure de recrutement. La réponse à la deuxième hypothèse nous a permis de constater que l'importance accordée par le recruteur à la satisfaction du client et à l'atteinte d'objectifs influence ses pratiques de tri. Le recruteur va donc prendre appui sur les critères d'évaluation du client pour construire les siens. Néanmoins, nous devons nuancer ces derniers

propos en précisant que l'appui sur les critères d'évaluation du client ne s'effectuera que dans la limite du respect de la législation anti-discrimination. Vu que le chômage de longue durée n'est pas repris dans les critères discriminants, les consultants sont en droit de baser leur évaluation sur cet aspect et de refuser une candidature.

En dernier lieu, la légitimité accordée aux raisons invoquées par les demandeurs d'emploi pour justifier leur période d'inactivité constitue un ultime critère d'évaluation pour les consultants en recrutement. Etant donné l'absence de formalisation de règles concernant le traitement des candidatures de chômeurs de longue durée au sein des cabinets de recrutement, l'évaluation porte donc uniquement sur le jugement personnel du recruteur à l'égard de ces raisons.

## **5. Conclusion**

Grâce à l'analyse de nos données empiriques à la lumière de concepts théoriques et à la réponse apportée à nos hypothèses de recherche ainsi qu'à notre question de recherche, nous avons été confrontée à plusieurs constats marquants. Nous allons à présent aborder la partie discussion de ce travail afin de mettre en lumière un de ces constats et d'ouvrir les perspectives futures par rapport à notre objet de recherche.

## **PARTIE 5 : DISCUSSION**

---

Dans la dernière partie de ce travail, nous souhaitons repartir d'un constat soulevé dans les parties précédentes afin de prolonger la discussion et d'ouvrir les perspectives futures.

L'article de Benarrosh (2000) a mis en lumière l'existence de « trappes d'inemployabilité » comme la conséquence directe des pratiques de tri opérées par les intermédiaires du placement. En effectuant une opération de traduction entre les exigences des entreprises en matière de recrutement et les critères de sélection, les opérateurs du placement prennent le risque de mettre de côté les individus qui ne répondent pas à ces critères. D'après Marchal et Rieucan, la phase de présélection d'un processus de recrutement est particulièrement propice au risque d'exclusion de certaines catégories de chômeurs (2006). Nous aimerions à présent nous intéresser aux conséquences de ces « trappes d'inemployabilité » sur le parcours des chômeurs de longue durée et de comprendre « les mécanismes confinant les chômeurs de longue durée dans l'état de chômeur » (Decreuse & di Paola, 2002).

Plusieurs études ont soulevé la question de la dépendance temporelle des taux de sorties du chômage, qui correspond à l'idée que plus un individu connaît une longue période de chômage, plus il éprouvera des difficultés à se réinsérer dans le monde professionnel (Jackman & Layard, 1991, cité par Decreuse & di Paola, 2002). Outre ce critère temporel, d'autres aspects contribuent à placer le chômeur dans une spirale négative, qui l'éloigne petit à petit du marché du travail. En effet, Decreuse et di Paola (2002) soulignent que le manque de sociabilisation des individus les entraîne dans un profond sentiment d'échec et de solitude. Les auteurs étayent leurs propos en révélant le lien entre la santé mentale des chômeurs et la durée du chômage (Decreuse & di Paola, 2002). En outre, une longue inactivité entraîne une perte des compétences et des connaissances et par conséquent défavorisent ces individus dans leurs démarches d'emploi.

En guise de conclusion, nous pouvons remarquer qu'au-delà de leur influence sur l'exclusion de certaines catégories de chômeurs, les pratiques de recrutement ont une part de responsabilité dans la persistance du chômage de longue durée. Si elles peuvent constituer une source d'exclusion à l'origine du processus, elles contribuent également à maintenir ces chômeurs éloignés du marché du travail. Cela s'explique par la présence de stéréotypes négatifs véhiculés au sujet du chômage de longue durée. Nous pensons donc qu'il serait intéressant de mener une étude actuelle et détaillée sur ce nouvel objet de recherche et de comprendre comment les intermédiaires du placement placent les chômeurs de longue durée dans un « cercle vicieux ».

## CONCLUSION

---

À travers cette recherche menée au sein de cabinets de recrutement, recherche et sélection actifs en Wallonie, notre objectif était d’appréhender la manière dont les consultants travaillant au sein de ces organismes évaluaient les candidatures de chômeurs de longue durée. En particulier, nous nous sommes attardée sur les critères appliqués par les acteurs dans l’exercice de tri des candidatures. Ainsi, nous avons formulé notre question de recherche de la sorte : « Quels sont les critères d’évaluation appliqués par les consultants de cabinets de recrutement, recherche et sélection actifs en Wallonie pour opérer le tri des candidatures de chômeurs de longue durée ? ».

Grâce à dix-neuf entretiens semi-directifs réalisés auprès de consultants en recrutement, nous avons récolté un matériau suffisamment pertinent et nous avons été en mesure de le confronter avec trois cadres théoriques : le processus de tri des chômeurs, le jugement des recruteurs et la notion d’employabilité. Notre choix s’est porté sur ces concepts précisément en raison de leur lien avec le secteur du recrutement. De plus, ils ont permis de mettre à l’épreuve nos hypothèses de recherche.

Notre recherche a mené au principal constat que les chômeurs de longue durée ne rivalisent pas à armes égales avec des autres demandeurs d’emploi ou des individus déjà en poste. En effet, les pratiques d’évaluation mobilisées dans des organisations telles que les cabinets de recrutement ne favorisent pas ce type de candidature. En raison de leur positionnement en tant que recruteur, les consultants doivent mettre en œuvre des moyens adéquats pour réaliser leur mission. Ces moyens peuvent, malheureusement, entraîner l’exclusion de certaines personnes.

Nous sommes consciente que cette recherche est balisée par certaines limites. D’une part, nous avons fait le choix de contacter des cabinets de recrutement, recherche et sélection actifs en Wallonie. Nous justifions ce choix par l’éventail d’organisations de ce genre sur le territoire wallon. Toutefois, nous ne pouvons donc pas établir de généralité pour l’ensemble de la Belgique. Il serait dès lors intéressant de mener une étude comparative orientée vers l’ensemble du territoire et de soulever les similitudes ou les différences. D’autre part, notre recherche porte sur six cabinets de recrutement différents. Nous pensons qu’il serait judicieux d’élargir notre terrain afin d’avoir des avis distincts. En effet, l’interrogation de consultants travaillant ensemble au quotidien peut mener à un rapprochement dans les discours des informateurs par

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 84, 142-145.
- Aubry, M. (1992). Agir contre le chômage de longue durée. In P. Bouillaguet & C. Guitton (dir.). *Le chômage de longue durée. Comprendre, agir, évaluer* (pp. 23-34). Paris : Syros/Alternatives.
- Benarrosh, Y. (2000). Tri des chômeurs : Le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. *Travail et Emploi*, 81, 9-26.
- Bessy, C., & de Larquier, G. (2009). Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement. *Centre d'études de l'emploi*, 113, 1-39.
- Commission européenne (2012). Le chômage de longue durée. *Bilan de l'Observatoire européen de l'emploi*, 1-58.
- D'Altoe, L. (2015). 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat : Enjeux et défis. *Etude du Centre d'Education Populaire André Genot*, 1-28.
- Decreuse, B., & di Paola, V. (2002). L'employabilité des chômeurs de longue durée. Mise en perspective des littératures théorique et empirique. *Revue d'économie politique*, 112, 197-227.
- De Larquier, G., & Marchal, E. (2012). La légitimité des épreuves de sélection : Apports d'une enquête statistique auprès des entreprises. In F. Eymard-Duvernay (dir.). *Epreuves d'évaluation et chômage* (pp. 47-77). Toulouse : Octarès Éditions.
- De Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 41-49.
- Dumez, G. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ?. *Le Libellio d'Aegis*, 7, 47-58.
- Eymard-Duvernay, F. (2008). Justesse et justice dans les recrutements. *Formation emploi*, 101, 55-69.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Metallié.

Fondeur, Y., Forté, M., de Larquier, G., Monchatre, S., Rieucan, G. et al. (2012). Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail. *Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi*, 72, 1-232.

Garner, H., & Lutinier, B. (2006). Les procédures de recrutement : Canaux et modes de sélection. *Rapport DARES*, 48.1, 1-8.

Gautié, J., Godechot, O., & Sorignet, P-E. (2005). Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : Les cabinets de chasseurs de têtes. *Centre d'études de l'emploi*, 38, 1-22.

Gazier, B. (1999). L'employabilité. In J. Allouche (dir.). *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 418-427). Paris : Vuibert

Gosset, A., Costalat-Fourneau, A-M., Faurie, I., & Misanthrope, Y. (2017). Dynamique identitaire et insertion professionnelle : le cas de demandeurs d'emploi de longue durée. *Bulletin de psychologie*, 551, 339-353.

Georges, N. (2007). Profiler les chômeurs ?. *Centre d'études de l'emploi*, 44, 1-4.

Georges, N. (2007b). Le profilage des demandeurs d'emploi : modèle américain versus modèle néerlandais. *Travail et Emploi*, 112, 7-20.

Guy, D., Conrairie, C., & Verdale, N. (2007). Observation des pratiques et des critères de recrutement. Le recrutement : un objet flou ?. *Rapport de recherche de l'Institut Régional du travail*, 96-214.

Kaiser, V., & Simar, L. (2015). Les politiques d'emploi en Wallonie après la Sixième Réforme de l'Etat. *Les dossiers du Conseil Economique et Social de Wallonie*, 1-32.

Koning, P., & Heinrich, C. (2010). Cream-Skimming, Parking and Other Intended and Unintended Effects of Performance-Based Contracting in Social Welfare Services. *Discussion Paper Series*, 4801, 1-52.

Laberon, S., & Bernaud, J-L. (2011). Modélisations de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. In S. Laberon (dir.). *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités* (pp. 19-54). Bruxelles : De Boeck.

Loriaux, F. (2015). *Le chômeur suspect. Histoire d'une stigmatisation*. Bruxelles : CRISP.

Marchal, E., & Rieucan, G. (2010). *Le recrutement*. Paris : Editions La Découverte.

Parent, G., Sautory, O., & Desplatz, R. (2013). L'accompagnement des demandeurs d'emploi : enseignements et évaluations. *Document d'études DARES*, 178, 1-84.

Reynaud, B. (2013). L'invention du chômage. *Regards croisés sur l'économie*, 12, 11-20

Saint-Germes, E. (2004). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. *Congrès de l'AGRH*, 1887-1906.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4<sup>ème</sup> éd). Paris : Dunod.

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

---

- *Figure 1 – Graphique de l'évolution du taux de chômage administratif par durée d'inoccupation (IWEPS, 2018)*
- *Figure 2 – Pourcentage de chômeurs de longue durée dans le total des chômeurs en 2017 (OCDE, 2018)*
- *Figure 3 – Graphique des principaux critères de sélection utilisés (Garner & Lutinier, 2006)*
- *Figure 4 – Caractéristiques des cabinets de recrutement, recherche et sélection contactés (Réalisation personnelle)*
- *Figure 5 – Période qui caractérise le chômage de longue durée selon les consultants (Réalisation personnelle)*

**1. Annexe n°1 : Guide d'entretien pour les consultants en recrutement**

<b>Contexte de l'entretien</b>
<p>Je réalise ce mémoire dans le cadre de mon 2<sup>ème</sup> master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Liège. Je souhaite m'intéresser à l'analyse de la phase de présélection d'un processus de recrutement (réception des candidatures et sélection des CV) et plus particulièrement à la position des consultants RH concernant les candidatures de chômeurs de longue durée.</p> <p>Si cela ne vous dérange pas, je souhaiterais enregistrer cet entretien afin de pouvoir récolter toutes les informations qui seront utiles dans la rédaction de ce mémoire. Votre entretien sera bien évidemment anonyme.</p>
<b>Questions générales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de l'informateur (entreprise, fonction, formation, expérience, parcours, âge, ancienneté, etc)</li> <li>• Description de l'organisation (structure, nombre de travailleurs, fonctionnement, missions, organigramme, etc)</li> <li>• Types de profils recherchés par le cabinet</li> </ul>
<b>Processus de recrutement - Présélection</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explication du processus de sélection/recrutement de A à Z</li> <li>• Déroulement et objectif de l'audit (1<sup>ère</sup> rencontre avec le client)</li> <li>• Codification de la demande du client (grille de critères à remplir, « liberté » du client, critères implicites/explicites, etc)</li> <li>• Définition des critères de sélection : formels ou informels ?</li> <li>• Poids des différents critères</li> <li>• Poids de la législation sur les pratiques</li> <li>• Comment trier/sélectionner les CV ?</li> <li>• Standardisation de la méthode de sélection</li> <li>• Candidatures spontanées ou recherche de candidats ?</li> <li>• Influence du jugement personnel/ des stéréotypes</li> <li>• Pression liée aux résultats : impact sur le tri des candidatures ? (temps lecture d'un CV, annonce exclu/non-exclu, concurrence)</li> </ul>
<b>Chômage de longue durée</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition chômage longue durée</li> <li>• Propre à chaque consultant ou établi par le cabinet/la société/le marché du travail ?</li> <li>• Réception candidatures chômeurs longue durée : fréquence</li> <li>• Type de profils</li> <li>• Critère déterminant de refus ?</li> <li>• Avez-vous déjà placé des candidats ayant une période d'inactivité dans leur parcours ?</li> <li>• Si oui, pourquoi ? Comment ont-ils fait la différence ?</li> <li>• Pourquoi un employeur aurait-il intérêt ou non à engager un DE longue durée ?</li> <li>• Position des entreprises clientes à ce sujet</li> <li>• Causes/raisons chômage longue durée</li> <li>• Impact de la 6<sup>ème</sup> réforme de l'Etat sur les DE et/ou sur les bureaux de R&amp;S</li> <li>• Avis sur les politiques concernant les DE longue durée ? Connaissances à ce niveau ?</li> </ul>

## 2. Annexe n°2 : Caractéristiques des personnes interrogées lors de nos entretiens

CONSULTANTS	CABINET	SEXE	FONCTION	ANCIENNETE FONCTION <sup>32</sup>	EXPERIENCES PRECEDENTES	DATE ENTRETIEN
<b>Consultant 1</b>	Cabinet A	F	Consultante RH	3 ans	Consultante en intérim	05/12/2017
<b>Consultant 2</b>	Cabinet A	F	Consultante RH	6 mois	Consultante en intérim	07/12/2017
<b>Consultant 3</b>	Cabinet A	F	Consultante RH	3 ans	Consultante en recrutement profils techniques – Consultante en intérim	07/12/2017
<b>Consultant 4</b>	Cabinet A	H	Consultant RH	3 mois	Première fonction	15/12/2017
<b>Consultant 5</b>	Cabinet B	F	Search Consultant	5 ans	Première fonction	16/01/2018
<b>Consultant 6</b>	Cabinet B	F	Search Officer	2 ans	Fonction administrative	16/01/2018
<b>Consultant 7</b>	Cabinet A	F	Consultante RH	3 ans	Commerciale – Office manager – Consultante en recrutement	29/01/2018
<b>Consultant 8</b>	Cabinet B	F	Search Officer	6 mois	Enseignante – Réceptionniste	30/01/2018
<b>Consultant 9</b>	Cabinet B	F	Search Officer	4 ans	Première fonction	30/01/2018
<b>Consultant 10</b>	Cabinet A	H	Consultant RH	2 ans	Consultant RH – Assistant DRH – Responsable RH	9/02/2018
<b>Consultant 11</b>	Cabinet A	F	Consultante RH	4 ans	Première fonction	21/02/2018
<b>Consultant 12</b>	Cabinet C	F	Consultante recrutement	4 mois	Service logements sociaux – Coach à l’emploi	27/02/2018
<b>Consultant 13</b>	Cabinet D	F	Consultante recrutement intérim	5 mois	Consultante en intérim	27/02/2018
<b>Consultant 14</b>	Cabinet D	F	Consultante recrutement profils engineering et techniques	2 ans	Consultante en recrutement profils marketing	02/03/2018
<b>Consultant 15</b>	Cabinet E	F	Recruitment & account officer	4 ans	Consultante en intérim	02/03/2018
<b>Consultant 16</b>	Cabinet F	F	Consultante RH	4 ans	RH généraliste	18/05/2018
<b>Consultant 17</b>	Cabinet A	F	Consultant RH	5 mois	Consultante en recrutement profils informatiques	22/05/2018
<b>Consultant 18</b>	Cabinet A	H	Consultante RH	3 mois	RH généraliste	22/05/2018
<b>Consultant 19</b>	Cabinet A	F	Consultante RH	2 mois	Consultante en intérim	28/05/2018

<sup>32</sup> L’ancienneté dans la fonction est calculée par rapport à la date de l’entretien.

