



**HAL**  
open science

## Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?

Alice Lagnais

► **To cite this version:**

Alice Lagnais. Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?. Gestion et management. 2012. dumas-00765236

**HAL Id: dumas-00765236**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765236>**

Submitted on 14 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?

*Mémoire de fin d'études*

*1<sup>ère</sup> année de Master Management Stratégique des Organisations*

*Parcours Gestion des Ressources Humaines*

**Présenté par A L**

**Directeur de mémoire:** Arnaud STIMEC, Enseignant Chercheur en conflits, négociation, médiation, santé au travail à l'Université de Reims Champagne Ardennes

Année universitaire : 2011-2012



*« L'université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »*

# Sommaire

<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	<b>p.1</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>p.2</b>
<b>RESUME/ABSTRACT</b>	<b>p.3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>p.4</b>
<b>PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE : les outils de recrutement</b>	<b>p.7</b>
<b>Chapitre 1 : Le recrutement, un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines</b>	<b>p.7</b>
<b>Chapitre 2 : Les outils de recrutement, obligation ou formalité ?</b>	<b>p.15</b>
<b>PARTIE 2 : LA METHODE DE RECHERCHE</b>	<b>p.22</b>
<b>Chapitre 1 : Hypothèses émises et choix du terrain d'étude</b>	<b>p.22</b>
<b>Chapitre 2 : Le procédé de recueil de données</b>	<b>p.23</b>
<b>Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées</b>	<b>p.40</b>
<b>PARTIE 3 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>p.42</b>
<b>Chapitre 1 : Analyse des entretiens réalisés</b>	<b>p.42</b>
<b>Chapitre 2: Analyse et critique personnelle</b>	<b>p.50</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>p.52</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>p.54</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>p.57</b>

# Liste des abréviations

- APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres
- BTS : Brevet de Technicien Supérieur
- CDD : Contrat à Durée déterminée
- CDI : Contrat à Durée Indéterminée
- CV : Curriculum Vitae
- DUT : Diplôme Universitaire de Technologie
- ESC : Ecole Supérieure de Commerce
- PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries
- RH : Ressources Humaines



# Remerciements

Je remercie tout particulièrement mon tuteur universitaire Monsieur Arnaud STIMEC, pour l'aide et les conseils avisés qu'il a pu me donner ainsi que sa disponibilité tout au long de la rédaction de mon mémoire. Il a pu me guider dans mes recherches et ainsi m'aider à rédiger au mieux.

Par ailleurs, mes remerciements s'adressent aussi à toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour répondre à mes questions et mes interrogations et notamment celles qui ont répondu présentes pour les entretiens.

Enfin, je remercie les professeurs qui nous ont enseigné l'initiation à la recherche et qui nous ont fourni de précieux conseils pour réussir au mieux ce mémoire de recherche.



# Résumé / Abstract

## Résumé

Le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Pour être certaine de ne pas commettre d'erreur dans leurs recrutements, les entreprises font appel à toutes sortes de tests et particulièrement des tests de personnalité. En effet, l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise coûte très chère et ces dernières ne doivent pas se tromper pour éviter de recommencer tout un processus de recrutement qui prend du temps et de l'argent. C'est pour cela que soit les salariés sont formés pour faire passer les tests aux candidats soit les entreprises font appel à des organismes extérieurs pour évaluer ces candidats. Les tests sont donc un moyen pour les entreprises de sécuriser leurs recrutements et ainsi connaître davantage les potentiels futurs salariés et voir s'ils correspondent à la culture de l'entreprise.

**Mots clés :** recrutement, outils de recrutement, tests de recrutement, gestion des ressources humaines

## Abstract

Recruitment is a major issue in all the organizations. To be sure not to do mistakes in their recruitments, firms are resorting to all sorts of tests and particularly personality tests. Indeed, the integration of a new employee in a company is very expensive and companies shouldn't be mistake to avoid resume all the process of recruitment which take a time and money. It's for that either employees are trained to take tests to the applicants or organizations ask to outside agencies to assess this applicants. These tests are a tool for the firms to secure theirs recruitments and to know more the potential future employees and see if they match to the company's culture.

**Keys words :** recruitment, recruitment tools, recruitment tests, human resources management





# Introduction

## I. Choix du sujet

Les recrutements sont au cœur de la législation du droit du travail notamment avec le principe de non discrimination et les nombreux écarts des entreprises en la matière. C'est pourquoi j'ai choisi de m'intéresser à ce sujet et particulièrement au processus de recrutement et ses outils de sélection des candidats.

Il existe de nombreux domaines couverts par la gestion des ressources humaines néanmoins j'ai choisi d'aborder un thème qui est celui du recrutement. En effet, j'ai effectué plusieurs stages dans lesquels j'ai pu avoir des missions sur différents aspects des ressources humaines (les compétences et le recrutement) et c'est sur le recrutement que j'ai décidé de me concentrer. C'est un domaine dans lequel j'aimerais approfondir mes connaissances mais surtout la pratique puisque c'est un métier qu'il me plairait d'exercer plus tard. C'est pour cela que j'ai choisi de réaliser ce mémoire sur le recrutement et plus particulièrement sur les outils de recrutement.

C'est un thème qui m'intéresse car on en a beaucoup parlé notamment avec l'évolution de la législation du travail et les différentes dérives des entreprises dans leurs recrutements en matière de discrimination. Par ailleurs, tout le monde dans sa vie passe par le recrutement (que ce soit pour un stage, un apprentissage, une entrée dans une école ou un emploi) et les tests qui s'y associent et je trouvais intéressant d'avoir les avis aussi bien des recruteurs que des candidats qui s'y soumettent. De plus, le recrutement fait partie du domaine de la gestion des ressources humaines mais aussi du droit du travail, il était donc captivant pour moi d'étudier les différentes facettes de ce thème à travers ma recherche.

Enfin, ce travail de recherche assez fastidieux va me permettre d'ajouter une plus-value à mon diplôme étant donné que réaliser un mémoire en première année de master n'est pas chose courante. De plus, il m'a permis d'acquérir de nouvelles connaissances en matière de gestion des ressources humaines et notamment dans la méthodologie de recherche et la capacité à mobiliser des informations venant de différentes sources.



## II. Concept de la recherche

Le recrutement est un outil clé de la gestion des ressources humaines puisqu'il permet à l'entreprise de jouir des compétences dont elle a besoin. Le terme d'outils de recrutement reste vague. En effet, il existe de très nombreux outils pour aider les entreprises à choisir le bon candidat lors d'un recrutement (tests (aptitude, logique, personnalité), assessment center, graphologie, etc). Dans cette recherche, je ne vais pas décrire tous les outils de recrutement existants mais m'intéresser seulement à ceux de la Direction Régionale d'X et donc plus particulièrement aux tests de personnalité et aux entretiens collectifs.

Lorsque l'on parle de processus de recrutement on s'intéresse aux différentes étapes de celui-ci : la perception d'un besoin et sa définition, la prospection, la sélection et enfin la décision d'embauche.

Si l'on reprend l'étymologie du verbe recruter, il signifie en 1691 « *compléter un corps de troupe* »<sup>1</sup> et en 1829 « *attirer des personnes dans une association dans un parti* »<sup>2</sup>. Aujourd'hui, selon Peretti (2008), le fait de recruter consiste à choisir une personne parmi d'autres afin de combler un besoin soit parce pour le remplacement d'un salarié, soit pour la création d'un nouveau poste ou pour un accroissement d'activité à long terme.

Les tests de recrutement sont des outils qui permettent aux candidats de s'affirmer grâce à des exercices standardisés (oraux, écrits, informatisés, dessinés...) qui font appel à des processus d'évaluations précis et qui ont pour objectif d'analyser les capacités de plusieurs candidats en concurrence à un même poste.

Mon thème était la perception par les recruteurs et par les candidats de l'efficacité des outils de recrutement. Mon thème s'est affiné pour en venir à la problématique suivante : les outils de recrutement sont-ils pertinents ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ? Je me suis posée cette question après avoir été moi-même soumise à un test de personnalité, j'ai trouvé intéressant de m'interroger sur la pertinence de ces tests, de savoir si les recruteurs croyaient en les tests qu'ils font passer aux candidats.

---

<sup>1</sup> (RACINE, *Lettre à son fils*, 24 sept. ds *Œuvres*, éd. P. Mesnard)

<sup>2</sup> (BERANGER, *Chans.*, t. 1, p. 239)



Mon plan s'articulera de la manière suivante : en premier lieu, nous verrons en quoi le recrutement représente un enjeu stratégique pour les entreprises avec certains des outils de sélection qui s'y réfèrent via la revue de littérature.

Dans un second temps, nous verrons la méthode de recherche utilisée avec les différentes hypothèses émises et les outils utilisés et enfin les difficultés rencontrées.

Enfin, dans un troisième temps, nous nous intéresserons aux résultats de cette recherche avec une analyse des entretiens réalisés et une analyse personnelle.



# Partie 1 : Le cadre théorique

## Chapitre 1 : Le recrutement, un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines

Selon Peretti (1999), « *la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir* ». C'est une définition intéressante puisqu'elle permet de voir que les recrutements qui sont faits de façon impartiale seront de qualité puisque la personne qui sera recrutée le sera pour ses compétences par rapport au poste pourvu et non pour d'autres critères discriminants.

### I. Qu'est ce que le recrutement ?

#### A. Définition

Selon Peretti (2008), « *le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste* » ou bien « *une action d'engager du personnel* ». D'après Cadin (2007), le recrutement est un bon indicateur pour juger la santé d'une entreprise en matière de stratégie, de politique d'emploi mais surtout de gestion des ressources humaines. En effet, les potentiels candidats au poste diffusé vont pouvoir avoir des renseignements concernant les postes que propose l'entreprise (CDD ou CDI), le salaire ou encore l'évolution de carrière possible.

Par ailleurs, on ne peut pas aborder le sujet du recrutement sans se référer à la discrimination. En effet, pour tous les recruteurs, il est nécessaire d'être très vigilant quant à la discrimination et notamment la non discrimination des candidats.

*Au sens de l'article L 1132-1 du code du travail : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, (...) notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son*



*sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap.»*

Le recrutement consiste donc à faire un choix mais ce dernier doit être fait dans le respect de la loi afin d'éviter tout malentendu et risquer dans un premier lieu une condamnation pour discrimination (bien qu'elle soit souvent difficile à prouver) et dans un second temps de véhiculer une mauvaise image de l'entreprise.

## **B. Les principales méthodes de recrutement**

« *L'activité de recrutement est par essence une activité discriminante, si l'on en croit l'étymologie qui définit la discrimination comme le simple fait d'effectuer un choix.* » (Ariane Ghirardello, 2005). Cette définition va à l'encontre de celle de Peretti (1999) citée ci-dessus, puisque dans celle-ci le recrutement est forcément discriminant et ne prend donc pas en compte le fait de savoir si la personne correspond au poste pourvu du fait de ses compétences, cette définition nous dit seulement que le choix va être par nature discriminant. A mon sens, le choix dans un recrutement n'est pas discriminant d'autant plus qu'il est appuyé par des outils fiables et prouvés scientifiquement.

### **1. Le recrutement interne**

D'après Peretti (2008), le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ». Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des poste(s) vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service. Les



salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler. Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié. Enfin, le coût pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pourcent d'augmentation alors que qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieure serait bien plus élevée.

Cependant, il faut être prudent quant à la mobilité interne puisqu'il se peut que les salariés n'apprécient guère d'avoir pour manager un ancien collègue lorsque la promotion est au sein du même service, il faut privilégier les personnes qui proviennent d'un autre service de l'entreprise sinon cela peut engendrer des jalousies et donc des tensions au sein du service.

## **2. Le recrutement externe**

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait de la non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu. L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement. L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de l'agence. Les organismes extérieurs peuvent aussi permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre de candidatures. En effet, l'entreprise va pouvoir publier les postes à pourvoir sur Internet via les sites les plus connus tels que Monster, Regionsjob, l'APEC, Pôle Emploi ou néanmoins, les Curriculum Vitae arrivent « bruts » et cela donnent beaucoup de travail au



service RH pour effectuer le premier tri et voir les candidatures qui correspondent au poste vacant.

### **3. L'e-recrutement**

D'après Peretti (2008), le recrutement en ligne est « *l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures et, dans certains cas, pour présélectionner les profils recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement. Le recrutement en ligne utilise des sites généralistes institutionnels ou privés [...]* ».

Le e-recrutement est un phénomène qui se développe depuis plusieurs années notamment avec l'émergence des réseaux sociaux tels que Viadeo, LinkedIn ou encore Facebook. Par ailleurs, en période difficile au niveau économique, les entreprises doivent être toujours réactives et les nouvelles technologies informatiques sont des moyens qui permettent d'aider les entreprises dans leurs recrutements. L'e-recrutement consiste pour l'entreprise à pouvoir publier directement des offres d'emplois. Ces dernières sont diffusées sur le site de l'entreprise seulement en interne afin que les collaborateurs puissent se positionner sur un poste vacant ou bien en interne et en externe sur des sites tels que le Pôle Emploi, l'APEC, Monster. Publier des offres sur les sites cités précédemment est le moyen le plus facile pour les entreprises de se faire connaître leurs postes vacants et ainsi d'avoir un maximum de candidatures.

Néanmoins, il faut rester vigilant quand au e-recrutement, puisque s'il a de nombreux avantages pour les entreprises tels que le faible coût de la diffusion, la mise à jour permanente des offres ou encore de transmettre une image moderne aux jeunes diplômés, le e-recrutement présente aussi des limites. En effet, Internet étant accessible à tout le monde, l'entreprise et notamment le service ressources humaines risque d'être submerger par un nombre inconsidérable de candidatures et ainsi passer à côté d'un candidat intéressant par manque de temps pour le traitement de ces candidatures. Si l'entreprise ne dispose pas d'un logiciel qui peut traiter les candidatures, celle-ci risque de perdre un temps important à les analyser.

#### **4. Les chasseurs de têtes**

C'est dans les années 60 que le concept de chasseur de tête est arrivé aux Etats-Unis. Ce sont des personnes qui travaillent le plus souvent dans des cabinets de recrutement mais peuvent aussi être indépendantes. Elles sont contactées par des entreprises pour trouver le profil rare dont elles ont besoin. Le chasseur de tête a un rôle de conseil envers l'employeur, il va l'accompagner pour élaborer le profil du candidat idéal, il va sélectionner les candidats et enfin il lui présentera une liste restreinte de candidats. Lorsque l'on a recours à un chasseur de tête, c'est en général pour des profils qui vont être stratégiques pour les entreprises puisque cela lui coûte extrêmement cher. Les chasseurs de têtes n'hésitent donc pas à aller débaucher des candidats qui ont déjà fait leurs preuves dans des entreprises concurrentes. Cela pose la question de l'obligation de loyauté en droit commercial. En effet, a-t-on le droit de proposer un emploi mieux rémunéré à un salarié déjà en poste pour qu'il aille travailler chez un concurrent. A mon sens, le salarié n'appartient pas à son entreprise, il peut donc aller travailler chez un concurrent tout en respectant une clause de non concurrence s'il en a une.

Les chasseurs de tête sont donc un bon moyen pour les entreprises de trouver le candidat idéal si celles-ci sont prêtes à mettre le prix puisqu'en général, les honoraires s'élèvent à « *un tiers du salaire annuel brut du poste à pourvoir qui sont versés en trois fois, à la signature du contrat, lors de la présentation du candidat et à l'embauche de la nouvelle recrue* »<sup>3</sup>.

#### **5. Les candidatures spontanées**

Les entreprises reçoivent de nombreuses candidatures spontanées, celles-ci vont être étudiées selon les besoins du moment de l'entreprise. Afin de pouvoir gérer les nombreuses candidatures reçues, le service RH doit avoir un très bon archivage afin de toujours retrouver les candidats qui correspondraient à un besoin à l'instant T. Avec ces candidatures, le service RH peut se constituer un vivier, c'est grâce à cela qu'elle pourra exploiter au mieux ces CV.

---

<sup>3</sup> YVERNAUT V., « l'envol des grands veneurs », L'Express, 24 janvier 2006



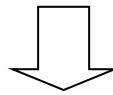


## II. Quels sont les enjeux pour les entreprises?

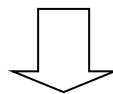
Un recrutement va engager durablement l'entreprise et malgré sa dimension aléatoire il représente un enjeu stratégique pour celle-ci. Le processus de recrutement doit donc être en adéquation avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Selon Perreti (2011) p.211, « les quinze opérations d'un recrutement peuvent être regroupées en cinq étapes » :

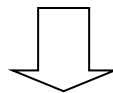
<b>STRATEGIE DE RECRUTEMENT</b>	Définir la stratégie de recrutement
	Développer son attractivité



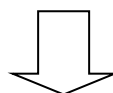
<b>PREPARATION DU RECRUTEMENT</b>	Expression de la demande
	Analyse de la demande
	Définition du poste



<b>RECHERCHE DE CANDIDATURES</b>	Prospection interne
	Choix de la méthode de recherche
	Recherche des candidatures externes



<b>SELECTION DES CANDIDATS</b>	Premier tri
	Entretiens
	Tests éventuels



<b>ACCUEIL ET INTEGRATION</b>	La décision
	La proposition

	L'accueil
	L'intégration

Pour chacune de ces étapes, le processus devra être scrupuleusement respecté afin d'éviter tout échec de recrutement à la fin du process. Ce schéma permet à l'entreprise de standardiser sa méthode de recrutement et ainsi permettre un meilleur choix des candidats.

L'enjeu du recrutement pour l'entreprise est donc de sélectionner le candidat qui corresponde le mieux au poste vacant ainsi qu'à la culture de l'entreprise. Le but est de fidéliser ce candidat afin qu'il apporte une plus-value à l'entreprise.

Néanmoins, le respect de ce processus ne met pas l'entreprise à l'abri d'un échec dans son recrutement. En effet, il suffit que l'entreprise se soit trompée sur l'une des étapes du processus et tout peut s'effondrer. Par exemple, si le besoin a mal été identifié dès le départ, on recrutera pour un poste qui n'avait pas de besoin immédiat au niveau de la productivité (Cadin 2007) et cela engendrera des coûts supplémentaires pour l'entreprise et peut-être le besoin de recruter à nouveau pour un poste qui en réellement besoin.

### III. Comment les entreprises gèrent-elles un échec de recrutement ?

Il existe beaucoup de recruteurs mais il y a tout autant de manière de recruter. Les recruteurs peuvent avoir des formations diverses et variées allant de la formation commercial ou en droit en passant par la psychologie ou encore la gestion. Ainsi, ils ne sont pas forcément bien formés aux techniques de recrutement et cela peut engendrer des échecs de recrutement. Tout les employeurs savent qu'un recrutement leur coute extrêmement cher néanmoins ils ne sont pas à l'abri d'une erreur de jugement. C'est en cela que pour diminuer le doute des recruteurs, Bruchon-Schweitzer « *recommande d'assainir le processus de recrutement en n'utilisant que les méthodes les plus pertinentes, ceci pour des raisons économiques (coût élevé des erreurs) et éthiques (optimisation de l'évaluation par respect des candidats)* »<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> BRUCHON-SCHWEITZER M., « *Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement ?* », dans l'ouvrage collectif dirigé par Lévy-Leboyer, Claude, et al. *RH – Les apports de la psychologie du travail*, EO, Paris, 2001, p. 99

Lorsque le manager du salarié va s'apercevoir d'une erreur dans le recrutement de son collaborateur, va se poser la question des performances du salarié. Avoir été considéré comme compétent et performant dans son ancien poste permet-il de l'être aussi à son nouveau poste ? Cette problématique est posée dans le principe de Peter : « *Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence* ». Cela signifie que toute personne va occuper un jour un poste dont il ne sera pas capable d'en assumer les responsabilités. Ce principe montre les limites d'une personne à occuper un poste avec des responsabilités. En effet, une personne peut être très performante à son poste actuel mais lors d'une promotion cette même personne sera incapable de gérer ses nouvelles responsabilités et c'est à ce moment là qu'elle aura atteint son niveau d'incompétence. Lorsqu'une erreur est constatée, il est indispensable de la corriger afin que la situation ne s'envenime pas. Néanmoins, il est très difficile pour un recruteur de reconnaître qu'il a commis une erreur sur un recrutement.

Afin d'éviter ce type d'erreur, les entreprises vont diviser les rôles. « *Le supérieur hiérarchique, le tuteur éventuel et le comité qui confirmeront la pertinence de l'identification ne sont pas impliqués dans les étapes précédente.* »<sup>5</sup> Cela peut en effet permettre de ne pas commettre d'erreur puisque les décisionnaires seront réellement objectifs et n'auront pas vu le candidat précédemment en entretien. Le candidat pourra alors être évalué par une mise en situation et si jamais une erreur de recrutement était avérée, la situation pourra être corrigée puisque le supérieur hiérarchique ne sera pas responsable de cette erreur et reconnaîtra donc le bienfondé d'une correction.

Par ailleurs, si l'entreprise a fait l'objet de plusieurs échecs, il sera préférable qu'elle mette en place un audit de recrutement. Il s'agit d'engager un auditeur interne ou externe afin qu'il établisse un diagnostic de la situation de l'entreprise en matière de recrutement. Ce diagnostic va permettre à l'entreprise de procéder à des améliorations et mettre en place des indicateurs de performance, de faisabilité, d'efficacité, etc. En effet, le recrutement présente un intérêt pour l'entreprise du fait du coût très élevé du processus. Selon Peretti, « *un recrutement est rentable si la personne recrutée reste au moins deux ans* ». Les coûts liés à la recherche de candidat jusqu'à son intégration en passant par le respect de la législation du travail ne sont pas anodins, il faut donc veiller à ne pas commettre d'erreur et à conserver les candidats recrutés à fort potentiel afin que ceux-ci apportent une plus value à l'entreprise.

---

<sup>5</sup> PERETTI J-M, « *ressources humaines* », édition Dunod, 2006



## Chapitre 2 : Les outils de recrutement, obligation ou formalité ?

Les entreprises utilisent quasiment toutes des outils pour fiabiliser leurs recrutements, nous allons en apprendre davantage sur ces outils qui sont les plus fréquemment utilisés. Pour ce chapitre, je me suis principalement appuyé sur l'ouvrage de Jean-Marie PERETTI intitulé « *Ressources humaines* », 2011.

### I. Les outils de recrutement les plus courants

D'après Cadin (2007), le choix des outils de recrutement va dépendre de certains critères. Premièrement, de l'urgence du recrutement, il faudra alors des outils plus ou moins rapide à utiliser. Deuxièmement, les moyens financiers disponibles, en effet, ces outils ont un coût et il faut délimiter le prix que l'entreprise désire mettre dans ses outils, cela va souvent dépendre du niveau stratégique du poste. Et enfin, de la pertinence des outils choisis. Les recruteurs disposent d'outils qu'ils utilisent régulièrement et il est difficile pour eux de changer d'outils bien que ceux-ci ne soient pas forcément adaptés.

Selon une enquête de Sonia Laberon réalisée auprès de recruteurs, il s'avère que pour mesurer des capacités professionnelles, les critères retenus lors d'un entretien vont être différents selon le poste pourvu néanmoins, lorsqu'il s'agit d'évaluer les attitudes et comportements des candidats, les outils de recrutement utilisés vont être assez semblables quel que soit l'emploi proposé. « *La porte est dès lors grande ouverte à la subjectivité, tant dans le choix des critères que dans l'interprétation qui y est associée* »<sup>6</sup>.

Les tests sont au cœur des débats, parfois ils fascinent mais ils font peur aussi à leurs adeptes. Néanmoins, leur succès n'en n'est pas moindre puisque le grand public en redemande que ce soit dans la presse ou encore dans des ouvrages spécialisés.

Il existe toutes sortes d'outils pour aider au recrutement, nous ne les détaillerons pas tous mais nous intéresserons aux plus connus.

---

<sup>6</sup> LABERON Sonia « *Appréciation de l'importance des critères d'embauche pour différents postes de travail* », Communication présentée au 10e congrès de l'AIPTLF, citée dans *Le recrutement dans tous ses états*, Gavand, Alain. LPM, Paris, 2002, p. 23.



## **A. Les tests d'aptitudes mentales : les tests d'intelligence**

Il existe un très grand nombre de tests, « pour mesurer l'intelligence il faut, bien sûr, avoir d'abord une idée de ce qu'elle est. (...) L'intelligence ou en d'autres termes, l'ensemble des capacités permettant de résoudre des problèmes peut être conçue de plusieurs manières et a des facettes diverses que les tests ne font qu'objectiver. Les tests valent ce que valent les idées qui ont présidé à leur construction »<sup>7</sup>. Les tests d'intelligence permettent alors de dévoiler des attitudes sous « l'angle de l'efficience » (Huteau, Lautrey 2006). En général, ce sont des psychologues qui font passer ces tests et ce sont des méthodes qui sont élaborées avec soin afin qu'il n'y ait pas de place pour la subjectivité et que l'on puisse justifier le choix d'un candidat plutôt qu'un autre dans un souci de transparence en matière de [non] discrimination. D'après Huteau et Lautrey (2006), la caractéristique de ces tests est qu'ils permettent de voir la capacité d'adaptation cognitive des candidats à des situations inconnues.

Par ailleurs, malgré l'utilisation fréquente de ces tests, d'après Adrian Furhan et David Pendleton (2000)<sup>8</sup>, les limites peuvent résider dans le fait qu'il y a des candidats qui ont effectué un bon nombre de fois ces tests (parfois six fois), soit parce qu'ils y ont été soumis pour des entretiens soit parce qu'ils se sont entraînés sur Internet ou bien dans des livres. De ce fait, les tests n'ont plus aucun intérêt puisque les réponses sont connues d'avance, le psychologue ne pourra donc pas comparer de manière équitable les candidats puisque certains se soumettront à ces tests pour la première fois.

Comme pour tous les tests, il faut donc rester vigilant quant à leur utilisation et surtout à leurs résultats qui ne sont pas forcément valides.

## **B. Les tests de personnalité**

Ce sont des tests très répandus qui permettent d'en connaître davantage sur la personnalité du candidat et ainsi de mieux le cerner. Il existe différents tests de personnalité : PAPI, SOSIE, HARRISON. Ils sont très appréciés par les recruteurs car ils permettent de confirmer ou d'infirmer un premier jugement. Par ailleurs, ils ont été validés de manière

---

<sup>7</sup> HUTEAU M., LAUTREY J., « Les tests d'intelligence », La Découverte, Repère, 2006 consulté en avril 2012 sur le site Cairn : [http://www.cairn.info/feuilleter.php?ID\\_ARTICLE=DEC\\_HUTEA\\_2006\\_01\\_0001](http://www.cairn.info/feuilleter.php?ID_ARTICLE=DEC_HUTEA_2006_01_0001)

<sup>8</sup> Financial Times, le 18 décembre 2000



scientifique mais ils ne permettent pas de prédire le succès du candidat dans le poste contrairement aux mises en situation qui, elles, vont pouvoir réellement apprécier les compétences d'une personne en situation réelle. De plus, malgré le fait que ces tests soient accrédités par des organismes, leur interprétation par les recruteurs ou les managers peut être erronée. Heureusement, ces tests ne servent pas de décision finale pour l'entreprise mais seulement de précaution pour appuyer une impression.

### **C. Les mises en situation (assessment centers)**

Les tests de mise en situation ou assessment centers consistent à mettre des candidats à un poste en situation concrète de travail afin de juger leurs compétences professionnelles. En général, ces tests sont souvent utilisés dans le cas de recrutement d'employés hautement qualifiés à cause du coût élevé de ces tests. En effet, « *locaux adaptés, matériel nécessaire et temps requis pour l'observation* » (Amiel, Bonnet, 2002) coutent très cher. Néanmoins ce sont des tests en plein développement puisqu'ils permettent réellement d'évaluer des savoir-faire et surtout les savoir-être des postulants. Ces tests sont moins stressants pour les candidats et donc mieux acceptés que d'autres tests puisqu'ils vont pouvoir mettre en exergue leurs compétences et ils ne devront pas répondre à des questions qui servent à évaluer davantage leur personnalité ou encore leur logique. Ils permettent aux recruteurs de repérer les compétences du candidat mais aussi les failles à compléter (Duchamp D., Guéry L, 2011).

Par ailleurs, selon Amadiou dans une interview télévisée, l'entretien en face à face est inutile. Seule la mise en situation peut réellement évaluer les capacités d'un candidat à un poste. Pour lui, ce n'est pas en posant des questions à une personne sur son expérience que l'on va savoir si elle a les capacités et les compétences pour exercer à ce poste. La mise en situation est alors un moyen fiable pour connaître les capacités et motivations d'un candidat.

## II. Les outils de recrutements sélectionnés pour ma recherche

### A. Le test de personnalité PAPI

Il est utile de rappeler que ces genres de tests sont utilisés par les recruteurs pour valider une impression ou évaluer certaines compétences mais en aucun cas ils ne se servent uniquement de ces tests pour prendre leur décision finale.

#### 1. Définition

C'est un test qui a été développé par le docteur Max Kostick au début des années 60. C'est un outil qui est fréquemment utilisé en entreprise aussi bien en France que dans le monde.

D'après mon observation lors de mon stage, j'ai pu voir que le test Papi permet de tester la personnalité des candidats notamment les attitudes et les styles de travail privilégiés lorsqu'ils sont en poste de travail. « *Un candidat peut être cultivé, intelligent mais ne pas être en mesure d'exploiter ces atouts parce qu'il est paresseux ou les utiliser à mauvais escient parce qu'il est dépourvu de sens moral* <sup>9</sup> ». Le test de personnalité pourra alors mesurer certaines dimensions de la personnalité du candidat.

Il existe deux sortes de test Papi : le Papi I qui se présente sous la forme de 90 questions qui proposent deux choix de réponses et le candidat doit choisir la réponse qui lui correspond le mieux. Le Papi N, lui se présente sous la même forme que le Papi I à la différence qu'une seule proposition est faite et qu'il faut choisir sur une échelle de valeurs de 1 à 7 de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ce test explore vingt dimensions de la personnalité (qui sont réparties en échelles, elles permettent de recouper les réponses des candidats ce qui rend quasiment impossible la tentative de mensonge.

---

<sup>9</sup> AMIEL Michel, BONNET Francis, « *Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes* », De Boeck, Août 2002, p.96-97

## **2. Finalité de ces tests**

L'objectif principal de ces tests est de pouvoir évaluer la personnalité du candidat afin de commettre le moins d'erreurs dans les recrutements. Ces tests sont des outils précieux dans l'aide à la prise de décision même si les recruteurs ne se servent pas de ces tests comme unique moyen pour le verdict final qui est de savoir si le candidat est embauché ou non.

Par ailleurs, ces tests de personnalité ne se limitent pas à apporter des informations concernant l'adaptabilité au poste, ils peuvent aller au-delà en donnant des indications ne serait-ce que sur la santé psychologique du candidat. De plus, « *la grande majorité de ces tests de personnalité sont basés sur des typologies préconstruites, au risque d'enfermer le candidat dans une catégorie psychologique figée* »<sup>10</sup>. Gangloff a mis en exergue le fait que « *les tests sont essentiellement établis sur le postulat de stabilité personologique qui veut que les individus, de façon générale, adoptent toujours les mêmes conduites, à la fois dans le temps et dans l'espace*<sup>11</sup> ».

## **3. Limites de ces tests**

Le fait de soumettre un candidat à un test de personnalité n'induit pas que les résultats de ce test soient décisifs dans le processus de recrutement. D'après mon observation sur mon lieu de stage, un test de personnalité ne peut être que la base à un échange avec le candidat, en aucun cas les réponses du candidat vont permettre de dire s'il est embauché ou non. En revanche, lors du débriefing de ce test et donc de l'échange avec le candidat, ses réponses vont donner une idée au recruteur de sa manière de travailler en milieu professionnel ainsi que son attitude envers ses collègues. C'est à partir de ce moment que le recruteur saura si le candidat correspond ou non à la culture de l'entreprise et au poste proposé.

Il y a d'autres limites telles que la déresponsabilisation des recruteurs dans le processus de recrutement qui vont livrer à des outils dont la validité scientifique n'est pas prouvée leur décision de recruter la personne ou non. Par ailleurs, l'autre risque réside dans le fait de confier l'interprétation de ces tests à une tierce personne telle qu'un consultant ou un graphologue par exemple et ainsi fuir son rôle de recruteur en se cachant derrière leur analyse.

---

<sup>10</sup> DUBERNET A-C., « *La sélection implicite dans les procédures d'embauche* », Problèmes économiques n°2.501, janvier 1997

<sup>11</sup> GANGLOFF B., « *Profession recruteur, profession imposteur* », L'Harmattan, Paris Montréal, 2000



## **B. Les entretiens collectifs**

Les entretiens de groupe sont en général une étape intermédiaire entre le tri des CV et l'entretien individuel en face à face. Ils permettent un gain de temps au recruteur qui va rapidement pouvoir repérer les candidats à fort potentiel pour le poste pourvu (Ozanne F., 2010).

Cet exercice, loin d'être évident, est toujours d'actualité pour des postes où l'on a besoin de connaître les attitudes des personnes vis-à-vis des autres. Ainsi, lors de ces entretiens, ce sont surtout des savoir-être qui sont évalués et la faculté des personnes à pouvoir travailler en équipe. Ainsi, le nombre de candidat convoqué à ce genre d'exercice peut varier de cinq à dix personnes.

## **III. L'outil délaissé : la graphologie<sup>12</sup>**

La discipline graphologique a été fondée en 1871 par le prêtre français Jean Hyppolite Michon. Cette technique a ensuite été améliorée par Jules Crépieux-Jamin (Cadin 2007). La graphologie, triomphe auprès scientifique et c'est à la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle que des médecins s'intéressent à l'écriture pour déceler les maladies de certains patients alcoolisme, toxicomanie, criminalité...). Aujourd'hui, elle est utilisée au cours du processus de recrutement par certaines entreprises pour appuyer une décision d'embauche.

La graphologie, qui consiste à découvrir la personnalité d'un candidat selon son écriture, fait débat. A contrario de grands pays tels l'Allemagne, les Etats-Unis ou encore la Grande Bretagne, la graphologie est encore beaucoup utilisée en France, malgré les dire des recruteurs, et ce notamment par les cabinets de recrutement et les recruteurs qui y croient. Ce test est « *fondé sur l'hypothèse que tout individu se projette dans son écriture* »<sup>13</sup>, mais il n'est pas prouvé scientifiquement. C'est pour cela que les entreprises Nestlé et St Gobain ont délaissé ce genre de test. Par ailleurs, c'est un test qui pose souci aux personnes qui y sont soumises mais aussi aux tribunaux puisque ces derniers considèrent qu'ils sont illicites ne concernant pas directement les compétences du candidat liées au poste pourvu. Ce test ne peut

---

<sup>12</sup> MARCHAL E., « *Graphologie et entreprises : histoire et controverses* », Sociologie pratique 1/2005 (n°10) consulté en avril 2012 sur le site Cairn : <http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2005-1-page-57.htm>

<sup>13</sup> PERRETI J-M, Ressources humaines, 13<sup>e</sup> édition Vuibert, Août 2011, page 220



bien-entendu pas être utilisé pour sélectionner un candidat mais seulement pour conforter le recruteur dans l'image qu'il se fait de lui. Pour certains, le test graphologique est aussi douteux que celui de l'astrologie puisqu'ils ne font référence à aucune validation scientifique.

#### IV. L'acceptabilité sociale de ces outils

Tableau (extrait) : Validité, coût et acceptabilité des méthodes d'évaluation

Méthodes	Validité	Coût	Acceptabilité
Tests d'aptitude	Forte	Faible	Bonne
Test de personnalité	Forte	Faible	Moyenne
Centre d'évaluation	Forte	Elevé	Très bonne
Graphologie	Aucune	Moyen	En diminution
Entretiens structurés	Moyenne	Moyen	Forte

**Source :** LEVY-LEBOYER C., « *Evaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* », p.265 consulté dans « *gestion des ressources humaines* » de CADIN (2007).

Pour Lévy-Leboyer, on ne peut pas considérer qu'une méthode qui est reconnue comme « bonne » ou « utile » est forcément la meilleure et scientifiquement prouvée. A contrario, une méthode qui n'a aucune validité sera difficilement « considérée comme bonne » à la condition que le recruteur connaisse les critères de validité. C. Lévy-Leboyer a identifié deux contraintes auxquelles les recruteurs devraient porter une attention particulière lors du choix de leurs outils de recrutement, il s'agit de la validité et de l'acceptabilité sociale.

Dans le tableau ci-dessus, on peut donc constater que certains outils ont une validité plus importante que d'autres mais surtout, l'acceptabilité sociale est différente selon l'outil qui va être utilisé. Si on prend en exemple le test de personnalité, on peut voir que sa validité est forte puisque ce sont des tests qui sont validés scientifiquement et qui sont faits passer par des personnes habilitées cependant leur acceptabilité sociale est moyenne. Cela signifie que les tests de personnalité ne sont que moyennement acceptés par les candidats qui y seront soumis.

La prise en compte de certains critères est alors indispensable pour effectuer un recrutement valide ou du moins qui utilise des outils valides. Le recrutement final n'en sera que meilleur si le recruteur reconsidère sa position sur ses outils de recrutement.

## Partie 2 : La méthode de recherche

Après avoir pu étudier dans une partie première le recrutement et ses outils dans un cadre théorique avec les différentes lectures que j'ai pu faire, il était intéressant de voir par la suite comment ces outils étaient perçus par les recruteurs et les candidats. Dans le cadre de cette étude, j'ai pu dégager des hypothèses qu'il faudra confirmer ou rejeter, je les exposerai dans un chapitre premier, ensuite nous verrons les outils utilisés pour mener à bien cette enquête terrain et enfin dans un troisième chapitre nous aborderons les difficultés rencontrées pour la rédaction de cette partie.

### Chapitre 1 : Hypothèses émises et choix du terrain d'étude

#### I. Les hypothèses

Ma revue de littérature a été établie à la suite de mon étude sur les différents écrits qui existaient sur le recrutement. Dans ces livres et articles, j'ai pu m'apercevoir que c'est un sujet qui avait beaucoup été traité car le recrutement représente un enjeu stratégique pour les entreprises, tellement tactique que ces dernières ne veulent surtout pas commettre d'erreurs lorsqu'elles embauchent un nouveau salarié et pour cela elles utilisent toutes sortes de tests. Néanmoins, les outils de recrutement ne sont pas réellement abordés du point de vue des recruteurs, et notamment sur leur ressenti quant aux outils qu'ils utilisent.

Les hypothèses qui sont ressorties de ma revue de littérature alors les suivantes :

**Hypothèse 1 :** les outils de recrutement sont des outils précieux dans la prise de décision du recruteur.

**Hypothèse 2 :** les recruteurs ont une entière confiance quant aux résultats des outils de recrutement

**Hypothèse 3 :** les outils de recrutement sont le reflet du comportement et/ou de la personnalité du candidat.

**Hypothèse 4 :** les outils de recrutement obligent les candidats à jouer un rôle pour être le candidat « idéal ».



**Hypothèse 5 :** les recruteurs tentent de mettre en difficulté les candidats lors d'exercice de recrutement.

## **II. Le terrain d'enquête**

Afin de réaliser mon enquête terrain, je me suis servie de mon lieu de stage. En effet, j'ai eu l'opportunité de pouvoir poser des questions à des personnes qui travaillaient au sein de la Direction Régionale d'X. Le fait de connaître les personnes auxquelles je voulais poser des questions a été plus évident puisque nous étions dans une situation de confiance. Par ailleurs pour les candidats, notamment à des entretiens collectifs, il n'y en avait pas suffisamment au sein de la Direction Régionale d'X pour que je puisse réellement me rendre compte quel était leur ressenti après le passage dudit entretien. J'ai donc fais appel à mon réseau d'amis pour savoir quels étaient ceux qui avaient déjà été soumis à ce genre d'entretien ou bien s'ils avaient des contacts vers qui m'envoyer.

Nous donc nous intéresser aux outils choisis pour le recueil des données terrain.

## **Chapitre 2 : Le procédé de recueil des données**

Pour procéder au recueil des données, il existe différents outils. Il y a l'outil quantitatif tel que le questionnaire ou bien l'outil qualitatif tel que l'entretien. Nous allons voir dans ce chapitre quels ont été les outils les plus appropriés pour mon enquête.

### **I. L'utilisation d'un guide d'entretien**

Afin d'effectuer un entretien de qualité, il fallait réaliser un guide d'entretien. Celui-ci permet de suivre une trame et ainsi ne pas s'égarer quant aux questions posées à mon interlocuteur. Ce guide permet aussi de se rassurer en cas de panique, il permet de ne pas oublier des questions importantes à poser. J'ai réalisé deux types de guides, un pour les recruteurs avec des questions davantage techniques qui permettaient de m'éclairer quant à leurs méthodes de recrutement, et un pour les candidats, il me permettait d'en apprendre davantage sur leur ressenti quant aux entretiens collectifs.



Mes guides se présentait de la manière suivante : tout d'abord quelques questions concernant mon interlocuteur et ensuite on entre dans le vif du sujet avec des questions plus précises. Lors de l'entretien, je proposais davantage un thème à mon interlocuteur où celui-ci pouvait parler et ainsi grâce à ce guide je pouvais le relancer s'il ne répondait pas à une question qui me paraissait primordiale.

Utiliser un guide d'entretien est nécessaire afin que le déroulement de l'entretien se passe dans les meilleures conditions possibles néanmoins, il peut aussi être traître dans le sens on peut avoir tendance à vouloir absolument poser toutes les questions de notre guide dans l'ordre tel un interrogatoire. Il faut donc être vigilant quant à son utilisation même s'il demeure indispensable.

Voilà ci-dessous mes guides d'entretien, un pour les recruteurs et un pour les candidats :

## Guide d'entretien recruteur

*Bonjour, je prends contact avec vous car dans le cadre de mon Master 1 Management Stratégique des Organisations à l'Université de Reims Champagne Ardenne, je réalise un mémoire de recherche sur le sujet du recrutement et plus précisément sur les outils de recrutement. Je souhaiterais connaître le fonctionnement de votre entreprise et vous poser quelques questions sur votre métier et vos méthodes de recrutement.*

*Pourrions-nous nous rencontrer afin que je vous soumette mes questions ? Cet entretien devrait durer environ 30 minutes. Êtes-vous d'accord pour que je l'enregistre afin que je puisse retranscrire au mieux vos réponses.*

### Votre métier

1. Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail aujourd'hui.
2. Pourquoi avoir choisi de travailler dans les RH ?
3. Quels outils de recrutement utilisez-vous le plus ? Quels types de tests utilisez-vous le plus ? Quel poids va avoir chacun de ces outils dans le recrutement et lesquels seront décisifs sur le recrutement mené ?

### Les outils de recrutement

4. Vous êtes amené à faire passer des tests de recrutement et plus particulièrement des tests de personnalité à des candidats pour certains postes :
  - ✓ Que pensez-vous des tests de capacités (logique, aptitude,...) ?
  - ✓ Que pensez-vous des tests de personnalité ?
  - ✓ Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ? Pensez-vous qu'il nécessite quelques améliorations et si oui lesquelles ?

### Le test de personnalité PAPI

5. Y-a-t-il des profils de postes ou des candidats qui sont plus à même d'être soumis à des tests de personnalité comme le PAPI ? Et pourquoi ?

6. Si vous aviez à être candidat, que penseriez-vous de ces tests ? En parallèle, quel retour avez-vous eu des candidats (comment le candidat se sent avant et après le test : rassuré d'avoir passé le test ? Difficile ?)
7. Avez-vous déjà eu un exemple de candidat pour lequel les tests avaient donné des résultats totalement différents de la mise en situation ?
8. Avez-vous eu l'occasion d'utiliser les tests tels que la graphologie ou l'astrologie ? Est-ce toujours le cas et quels résultats donnent-ils ? Si ce n'est plus le cas, pourquoi ?

**Les entretiens collectifs :**

9. Utilisez-vous les entretiens collectifs ?
10. Quels critères objectifs utilisez-vous au cours de ces entretiens pour sélectionner les candidats que vous retiendrez ?
11. Est-ce que vous savez aujourd'hui combien vous avez sélectionné de candidats, qui sont en poste aujourd'hui et qui ont fait un entretien collectif ?

*Je vous remercie pour le temps que m'avez accordé.*

*Avez-vous quelque chose à ajouter qui puisse m'aider dans mon mémoire de recherche ?*

*Pouvez-vous me conseiller une personne à rencontrer qui exerce aussi le métier de recruteur ?*



## Guide d'entretien candidat

*Bonjour, je prends contact avec vous car dans le cadre de mon Master 1 Management Stratégique des Organisations à l'Université de Reims Champagne Ardenne, je réalise un mémoire de recherche sur le sujet du recrutement et plus précisément sur les outils de recrutement. Je souhaiterais savoir comment avez-vous vécu vos entretiens de recrutement et notamment comment se sont déroulés les entretiens collectifs.*

*Pourrions-nous nous rencontrer afin que je vous soumette mes questions ? Cet entretien devrait durer environ 30 minutes. Êtes-vous d'accord pour que je l'enregistre afin que je puisse retranscrire au mieux vos réponses.*

### Vous

1. Pour quel poste exactement postulez-vous ?
2. Combien étiez-vous lors de l'entretien collectif ?
3. Quelle était la moyenne d'âge des candidats ?
4. Combien de personnes ont été retenues ?

### Déroulement de l'entretien

5. A quels types d'exercices avez-vous été soumis(e) ?
6. Comment avez-vous vécu cet entretien ?
7. Vous sentiez-vous dans un environnement stressant ?
8. Quel était le comportement des recruteurs ? (déstabilisant, compréhensif, observateur, passif...).
9. Selon vous, les questions, exercices, débats proposés par les recruteurs étaient-ils pertinents pour le poste visé ?
10. Selon vous, quel était le comportement à adopter vis-à-vis du groupe ? Vis-à-vis des recruteurs ?
11. Pensez-vous que certains candidats jouaient clairement un rôle lors de cet entretien collectif ?
12. Le manager vous a-t-il fait un debriefing sur votre entretien collectif ? Qu'en est-il ressorti ? Cela reflétait-il votre comportement ?
13. Après cet entretien collectif, vous avez été reçu en entretien individuel, quels étaient les points que le manager voulait valider ?

*Je vous remercie pour le temps que m'avez accordé.  
Avez-vous quelque chose à ajouter qui puisse m'aider dans mon mémoire de recherche ?*



## II. L'utilisation d'un outil qualitatif

### A. Définition

Les outils qualitatifs se distinguent en deux catégories, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Nous nous intéresserons à ce dernier. « *L'entretien semi-directif permet de vérifier des hypothèses et d'illustrer des théories en apportant un réservoir d'opinions et d'anecdotes.* »<sup>14</sup> C'est un outil qui permet de recueillir un ensemble de témoignages qui sont propres à nos interlocuteurs et qui permettent de comprendre leur raisonnement en allant au-delà des pratiques professionnelles. Dans les entretiens, on ne suit pas un questionnement défini, les questions prévues ne sont pas forcément posées ou bien l'ordre n'est pas toujours suivi, cela dépend des réponses de notre interlocuteur, il faudra rebondir sur ses réponses en adaptant nos questions. Le plus souvent, les entretiens sont filmés ou enregistrés avec l'accord de l'interviewé afin de restituer en intégralité ses réponses avec ses doutes, ses hésitations, ses silences, etc.

### B. L'entretien semi-directif

Pour cette enquête terrain, j'ai fait le choix de n'utiliser qu'un outil qualitatif qui est l'entretien semi-directif. En effet, je ne pensais pas avoir des résultats réellement exploitables avec un outil quantitatif tel que le questionnaire, les réponses n'auraient pas été assez précises et il aurait été difficile d'en tirer des conclusions ou bien de pouvoir répondre aux hypothèses émises. Aux vues de mon guide d'entretien, on pourrait penser qu'il s'agit davantage d'un entretien directif néanmoins mes questions présentes sur mon guide me servait de sécurité afin de n'omettre aucun point important en abordant les sujets qui ne l'étaient pas spontanément par mon interlocuteur et de pouvoir le recentrer s'il s'éloignait du sujet.

J'ai pu poser des questions à des personnes que j'avais dans mes contacts à savoir deux recruteurs et quatre candidats à des entretiens collectifs. Le fait de connaître de près ou de loin son interlocuteur facilite le dialogue puisqu'il y a beaucoup moins de tabous. En effet, lorsque l'on interview une personne que l'on ne connaît pas, celle-ci peut émettre des réserves quant aux réponses qu'elle va me donner ne sachant pas comment je vais les interpréter. De

---

<sup>14</sup> COUVREUR A., LEHUEDE F., Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie « *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives* », cahier de recherche n°176, novembre 2002

plus, lorsque l'on connaît les personnes, il est plus aisé de vouloir aller plus loin et d'oser demander davantage de précision quant à une question posée.

Un récapitulatif des réponses données lors des entretiens par les différentes personnes permet de voir les différences selon les situations vécues par chaque personne :

### **Tableau récapitulatif résumant les réponses données par les recruteurs**

<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>
<b>1. Pouvez-vous m'expliquer en quoi consiste votre travail aujourd'hui</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- J'accompagner les managers dans leurs problématiques de recrutement, j'assure l'ensemble du process de recrutement si nécessaire (depuis l'analyse du besoin jusqu'à la sélection du candidat) pour les profils recruteurs et gestionnaires essentiellement.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Je suis chargée de mission RH au sein de la DR Grand Centre d'X. J'interviens sur tous les domaines liés aux RH concernant les permanents en agence, à savoir : recrutement, suivi et rédaction des contrats, suivi des dossiers des collaborateurs (droits informatiques, suivi des VM, évènements familiaux...), gestion des AT permanents, suivi des apprentis, mobilités interne, formation, politique de rémunération, suivi des effectifs, suivi des évaluations annuelles et comités de carrière, conseils juridiques auprès des managers, communication interne (actualités RH).</li></ul>

**2. Pourquoi avoir choisi de travailler dans les RH ?**

- Ma formation était plutôt orientée marketing mais il s'agissait d'un cursus généraliste qui m'a permis de découvrir aussi le domaine des RH. La diversité des tâches offertes par le groupe X dans le domaine des RH a fait le reste.

- J'ai découvert le droit du travail au cours de mes études et j'ai tout de suite été intéressée par l'aspect concret que revêt cette partie du droit. Par la suite, au cours de mes différents stages, j'ai apprécié le positionnement RH qui permet d'être en contact avec les collaborateurs, tout en ayant un vrai rôle de partenariat avec l'encadrement.

**3. Quels outils de recrutement utilisez-vous le plus ?  
Quels types de tests utilisez-vous le plus ?  
Quel poids va avoir chacun de ces outils dans le recrutement et lesquels seront décisifs sur le recrutement mené ?**

- Concernant les outils : les entretiens téléphoniques et en face à face (individuel ou collectif) sont les plus utilisés.  
Concernant les tests : le test Papi s'il s'agit d'un recrutement en CDI notamment.  
Le recrutement ne sera finalisé que lorsque le candidat pressenti aura été reçu au moins une fois par son futur manager et sa candidature validée.

- Après un tri des CV, une présélection téléphonique, nous recevons les candidats en entretien. Pour certains recrutements, nous utilisons les questionnaires de personnalité PAPI qui servent de base pour l'échange avec le candidat.

Il peut arriver que nous fassions un contrôle de référence mais c'est plus rare.

**4. Vous êtes amené à faire passer des tests de recrutement et plus particulièrement des tests de personnalité à des candidats pour certains postes :**

- ✓ **Que pensez-vous des tests de capacités (logique, aptitude,...) ?**
- ✓ **Que pensez-vous des tests de personnalité ?**
- ✓ **Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ? Pensez-vous qu'il nécessite quelques améliorations et si oui lesquelles ?**

- Que pensez-vous des tests de capacités (logique, aptitude,...) ? Les tests de capacités donnent des indications sur l'efficacité du candidat et sont en principe assez fiables.

- Que pensez-vous des tests de personnalité ? les tests de personnalité sont également assez fiables. Cependant, ils ne peuvent que servir de base à un entretien détaillé au cours duquel le candidat devra illustrer chacun des traits de personnalité soulignés lors de ses réponses au questionnaire par des exemples concrets. Parfois le candidat indique que certaines conclusions du test ne correspondent pas sur certains points à sa personnalité. Dans ce cas, il doit également illustrer ses propos par des exemples concrets. Ces échanges permettent de mieux cerner le profil du candidat sans toutefois avoir à le mettre en situation directement.

- Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ? Pensez-vous qu'il nécessite quelques améliorations et si oui lesquelles ? Le processus de recrutement doit reposer sur une analyse détaillée du poste à pourvoir et des attentes du manager qui recrute. Cette étape est encore trop souvent négligée, aussi bien par le recruteur que par le manager ou son N+1.

- Que pensez-vous des tests de capacités (logique, aptitude,...) ? Les tests de capacité sont utiles sur des fonctions supports pour lesquels nous avons besoin de valider la rapidité d'exécution et le raisonnement mathématique.

- Que pensez-vous des tests de personnalité ? Les tests de personnalité nous servent principalement de base d'échange avec le candidat, l'objectif étant de voir ses réactions lors des propositions d'hypothèses de résultat et d'apprécier la capacité à argumenter

- Comment évaluez-vous votre processus de recrutement ? Pensez-vous qu'il nécessite

	<p>quelques améliorations et si oui lesquelles ? Nous pouvons nous appuyer sur des outils en interne qui nous permettent de valider les compétences. Néanmoins, l'étape à améliorer reste le sourcing puisque malgré certaines améliorations apportées à la communication des offres à pourvoir, nous restons peu attrayants sur certaines fonctions ou certains secteurs géographiques.</p>
<p><b>5. Y- a-t-il des profils de postes ou des candidats qui sont plus à même d'être soumis à des tests de personnalité comme le PAPI ? Et pourquoi ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout dépend des critères indispensables retenus pour le recrutement. Si le candidat recruté doit faire preuve de capacités incontournables pour tenir son poste, des tests de capacités seront préférables à un test de personnalité. Si le futur salarié doit impérativement s'intégrer à une équipe en place, le test de personnalité sera quasi incontournable, ne serait-ce que pour identifier les points de "friction" entre les différents membres de l'équipe.</li> <li>- Le PAPI s'adresse à tous profils, donc nous sommes susceptibles de les faire passer à tous types de profils. Néanmoins, ces questionnaires représentent un enjeu plus important sur des fonctions commerciales ou managériales.</li> </ul>
<p><b>6. Si vous aviez à être candidat, que penseriez-vous de ces tests ? En parallèle, quel retour avez-vous eu des candidats (comment le candidat se sent avant et après le test : rassuré d'avoir passé le test ? Difficile ?)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La plupart des recruteurs proposent aujourd'hui des tests de personnalité, tout au moins sur des postes de cadres. A partir du moment où on connaît son propre fonctionnement, et les principaux traits de sa personnalité, les résultats de ces tests ne sont pas déstabilisant. Cela aide aussi de savoir qu'on peut légitimement contredire le résultat d'un test (un test quel qu'il soit pourra toujours donner lieu à différentes interprétations). Les candidats sont parfois un peu nerveux lorsqu'on leur indique qu'ils devront passer un test de personnalité. En principe, cette nervosité se ressent également en début de débriefing. La plupart du temps, elle a totalement disparu après quelques minutes d'entretien. La majorité des candidats est étonnée que de nombreux points de leur personnalité ressortent parfois très bien dans les compte-rendus de tests.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- J'ai moi-même passé ce questionnaire, je n'ai pas toujours été d'accord avec les hypothèses formulées par mon recruteur mais j'ai trouvé intéressant l'échange qui a eu lieu lors du débriefing. La plupart des candidats sont assez inquiets des résultats qui peuvent ressortir puisque la passation du test PAPI donne l'impression d'avoir dû répondre plusieurs fois à la même question. Ils sont souvent surpris de la justesse des hypothèses formulées.</li> </ul>
<p><b>7. Avez-vous déjà eu un exemple de candidat pour lequel les tests avaient donné des résultats totalement différents de la mise en situation ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- J'ai reçu en 2010 une candidate pour un stage et un apprentissage qui avait passé un test Papi. Au cours du débriefing je me suis rendue compte que son discours ne cadrait pas du tout avec les résultats du test (sur le papier j'avais une candidate très sûre d'elle-même, limite insolente, et en face de moi j'avais une candidate extrêmement réservée, parfois mal à l'aise). J'ai arrêté l'entretien en lui faisant remarquer ce décalage. Elle m'a avoué qu'elle avait choisi les réponses à chaque item de façon à faire ressortir une personnalité qu'elle estimait "idéale" (= beaucoup d'assurance, de la jovialité, ...) Le problème est que son manque de spontanéité et de sincérité dans ses réponses traçait une personnalité totalement antipathique. Cette expérience m'a confirmé qu'on ne gagne rien à vouloir travestir la réalité.</li> <li>- Non mais je pense que c'est un problème de recul puisque je ne fais passer ces tests que depuis 4 mois.</li> </ul>
<p><b>8. Avez-vous eu l'occasion d'utiliser les tests tels que la graphologie ou l'astrologie ? Est-ce toujours le cas et quels résultats donnent-ils ? Si ce n'est plus le cas, pourquoi ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je n'ai jamais eu recours à ce type de tests tels que la graphologie et l'astrologie et dans l'entreprise les services RH ont totalement abandonné les analyses graphologiques depuis plusieurs années puisqu'il est démontré qu'ils n'ont aucune valeur.</li> <li>- L'astrologie n'est pas du tout utilisée chez nous. La graphologie a été utilisée il y a quelques années mais nous ne basons plus nos recrutements sur cette méthode puisqu'elle n'est pas fiable.</li> </ul>
<p><b>9. Utilisez-vous les entretiens collectifs ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oui, lorsque beaucoup de candidats ayant un profil intéressant se présentent suite à une</li> </ul>

	annonce notamment
	- Oui
<b>10. Quels critères objectifs utilisez-vous au cours de ces entretiens pour sélectionner les candidats que vous retiendrez ?</b>	- Ce qui est observé en premier lieu est la position du candidat dans le groupe (s'il participe, s'il écoute les autres, s'il coupe la parole), en second lieu nous retenons la façon dont il va exposer ses arguments et éventuellement convaincre ses interlocuteurs. Cet exercice nous permet de mesurer comment le candidat peut trouver sa place dans une équipe en place.
	- Tout dépend de la fonction. Nous étudions le positionnement par rapport au groupe, la pertinence des réponses aux questions posées.
<b>11. Est-ce que vous savez aujourd'hui combien vous avez sélectionné de candidats, qui sont en poste aujourd'hui et qui ont fait un entretien collectif ?</b>	- Je ne l'ai jamais mesuré, en principe pour chaque entretien collectif nous avons 10 à 12 participants et au maximum nous en avons retenu 4 (parfois nous n'en avons sélectionné aucun...)
	- Sur 2011, 3 ont été recrutés, 1 est encore en poste.

### Tableau récapitulatif résumant les réponses données par les candidats

<b>Questions</b>	<b>Réponses</b>
<b>1. Pour quel poste exactement postulez-vous ?</b>	L'entrée à l'IUT Tech de Co à Tours.
	J'ai postulé pour le poste de « Personnel Complémentaire de Bord Saisonnier » à Air France, pour les mois de juillet et août 2012.
	C'était pour l'entrée en école supérieure de commerce.
	Je postulais pour le poste d'Assistante de gestion PME-PMI en apprentissage.
<b>2. Combien étiez-vous lors de l'entretien collectif ?</b>	10 personnes
	5 personnes

<p><b>3. Quelle était la moyenne d'âge des candidats ?</b></p>	6 personnes
	7 personnes
	19-20 ans
	La moyenne d'âge était de 21 ans.
	20 ans
	19 ans je pense.
<p><b>4. Combien de personnes ont été retenues ?</b></p>	4 personnes ont été retenues.
	Sur les cinq personnes présentes, deux ont été retenues pour l'entretien individuel. Et au final, aucune des deux n'a été prise pour le poste.
	Je ne sais pas.
	3 en entretien individuel je crois et puis moi qui ai été engagée.
<p><b>5. A quels types d'exercices avez-vous été soumis(e) ?</b></p>	Un jeu de rôle avec deux équipes qui chacune devait argumenter pour défendre sa position (qui lui avait été imposée)
	<p>Le recruteur nous a distribué à chacun un dossier comprenant une feuille précisant l'objet du sujet : l'organisation d'un défilé de mode Karl Lagerfeld. Nous étions hôtesse d'accueil.</p> <p><b><u>Phase 1 :</u></b></p> <p>Ensuite, cinq problèmes étaient posés du type « un individu souhaite entrer, nous savons qu'il est connu, mais il n'a pas de carton d'invitation et il n'est pas inscrit sur notre liste d'invités. », « Karl Lagerfeld avait décidé de donner des éventails aux invités, seulement les cartons viennent d'arriver et la moitié des invités est</p>



déjà entrée. », auxquels il fallait trouver des solutions.

Dans un premier temps, nous avons dix minutes pour lire les documents, les problèmes posés et trouver des solutions. Cette phase s'est effectuée en silence, et par écrit.

**Phase 2 :**

Et puis nous disposions de 20 minutes pour discuter ensemble des problèmes et apporter des solutions, nos points de vue.

**Phase 3 :**

Pour finir, le recruteur nous a reçu un à un, choisi au hasard (nous avons un numéro), devant les autres candidats. C'était une simulation de situation : dans mon cas, il a joué le rôle de l'individu pénible qui souhaitais entrer coûte que coûte sans carton d'invitation.

Débat sur un thème de culture général, je ne me rappelle plus quel était ce thème.

On a du présenter quelqu'un d'autre dans les candidats et vice versa et puis nous avons eu un débat « pour ou contre la réglementation de facebook ».

**6. Comment avez-vous vécu cet entretien ?**

- L'envie première dans ce cas est de vouloir occuper la parole un maximum pour ne laisser aux autres que le moins de temps possible pour s'exprimer.
- C'était à la fois excitant et très énervant : envie d'intervenir et de rebondir à chaque fois que l'équipe adverse intervient. Le problème majeur dans ce cas c'est le manque d'écoute.
- Frustrant aussi : il y avait une compétition intra-équipe, il fallait sortir du lot sans écraser les autres. L'envie de monopoliser la parole pour à la fois se montrer et éviter que les autres argumentent mal (ou pas en accord avec ma



	<p>propre pensée).</p> <p>C'était un entretien enrichissant, car il a fallu s'adapter aux idées des autres, donner ses opinions, et calmer le recruteur dans son rôle déstabilisant.</p> <p>C'est une épreuve difficile et stressante quand on ne veut pas trop en faire.</p> <p>Mieux qu'un entretien individuel, j'ai trouvé que les exercices auxquels nous étions soumis étaient moins difficiles que de se retrouver face à face avec un recruteur avec toutes les questions qui vont avec.</p>
<p><b>7. Vous sentiez-vous dans un environnement stressant ?</b></p>	<p>Oui</p> <p>Oui, ce fut très stressant. Il faut savoir quel comportement adopter.</p> <p>Oui</p> <p>Non pas du tout au contraire je ne me sentais pas du tout stressée.</p>
<p><b>8. Quel était le comportement des recruteurs ? (déstabilisant, compréhensif, observateur, passif...).</b></p>	<p>Ils étaient entièrement passifs.</p> <p>Pendant la deuxième phase, le recruteur nous observait et ne parlait pas du tout. C'était à nous, candidats, de mener l'entretien et de débattre sur le sujet proposé.</p> <p>Durant la troisième phase de l'entretien, le recruteur jouait le rôle d'un invité pénible, du directeur énervé, d'une collègue paniqué... Il était très déstabilisant.</p> <p>Pour le poste de PCB, tout comme le poste de Personnel Navigant Commercial, il faut savoir gérer tous les passagers qui peuvent avoir peur de l'avion, qui sont malades, paniqués, perturbés,...</p> <p>Une mise en situation de ce type était donc un très bon moyen pour le recruteur de savoir quel</p>

	<p>comportement nous aurions face à de telles situations.</p>
<p><b>9. Selon vous, les questions, exercices, débats proposés par les recruteurs étaient-ils pertinents pour le poste visé ?</b></p>	<p>Déstabilisant, rejetant tout argument de la part des étudiants</p>
	<p>Les recruteurs étaient observateurs et passifs pendant le débat. Ils n'ont pas parlé, ils regardaient seulement notre attitude et comment nous réagissions face au sujet posé.</p>
	<p>Pour un profil commercial de base oui.</p>
	<p>A première vue le sujet de l'entretien sur la mode n'a pas de rapport avec le métier de Personnel Navigant Commercial, ni de l'aérien en général. Malgré cela, les exercices étaient appropriés au poste visé car lors de la phase de simulation d'une situation, le recruteur avait pour but de déstabiliser les candidats, ce qui est un très bon moyen de voir le comportement du candidat en cas de panique.</p>
	<p>Cela permettait de voir les capacités de chaque personne à s'intégrer dans un débat, cependant cela ne laisse pas beaucoup de temps pour s'affirmer et sortir du lot.</p>
	<p>Je suppose sinon pourquoi les poser. Le débat permettait aux recruteurs de voir quelle position nous prenions dans le débat, si on prenait souvent la parole ou si justement on était effacé.</p>
<p><b>10. Selon vous, quel était le comportement à adopter vis-à-vis du groupe ? Vis-à-vis des recruteurs ?</b></p>	<p>L'écoute vis-à-vis du groupe et le questionnement</p>
	<p>Ici, comme pour tous les autres entretiens de groupe je pense, il faut être souriant, laisser les autres candidats commencer, les écouter attentivement, ne pas couper la parole, ne pas contredire, nuancer les opinions, proposer sans imposer ses opinions, et surtout ne pas être le meneur sans être effacé non plus.</p>
	<p>Vis-à-vis des recruteurs, il faut seulement être souriant, répondre à ses questions, gérer la situation.</p>
	<p>Il faut s'affirmer par ses idées mais ne pas trop en faire</p>

	pour ne pas agacer et laisser de la place aux autres.
<p><b>11. Pensez-vous que certains candidats jouaient clairement un rôle lors de cet entretien collectif ?</b></p>	Oser se mettre en avant mais sans non plus écraser les autres en voulant absolument tout le temps parler.
<p><b>12. Le manager vous a-t-il fait un debriefing sur votre entretien collectif ? Qu'en est-il ressorti ? Cela reflétait-il votre comportement ?</b></p>	Oui, il y en a qui jouaient un rôle pour tenter de se faire remarquer par les recruteurs, on voyait que ça n'était pas naturel.
<p><b>13. Après cet entretien collectif, vous avez été reçu en entretien individuel, quels étaient les points que le manager voulait valider ?</b></p>	Il est certain qu'il faut jouer un rôle lors de ce type d'entretien. Il faut agir comme le recruteur le souhaite.
	C'est sûr que certains jouent un rôle, il y a forcément des leaders
	Euh pas vraiment, enfin il y en avait un qui coupait la parole, il essayait de toujours argumenter plus que les autres. Et d'ailleurs, lors du débat, que je maîtrisais plutôt bien j'ai réussi à le faire adhérer à mes propos ainsi qu'aux autres candidats. J'étais, plutôt fière !
	Pas de debriefing
	Ni le manager, ni le recruteur ou qui que ce soit nous a fait un débriefing de l'entretien
	Non
	Il m'a juste dit que ça s'était bien passé et que j'aurais un entretien individuel donc j'étais rassurée, ça voulait dire que l'entretien collectif c'était bien passé !
	Non
	<p>J'ai donc eu la chance de pouvoir participer à l'entretien individuel. Le manager insistait sur les motivations qui nous ont poussées à postuler à cette offre.</p> <p>Cependant, je n'ai pas été prise et je ne sais pas pourquoi car ils ne m'ont pas précisé la ou les raison(s) pour lesquelles je ne pouvais pas faire partie d'Air France.</p>
	Non
	Approfondir les éléments abordés lors de l'entretien collectif et voir mes motivations pour le poste pourvu.

## **Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées**

Recueillir des données n'est pas chose aisée et d'autant plus lorsque l'on ne sait pas forcément où chercher l'information. Cette difficulté est renforcée lorsqu'il y a des délais à respecter. C'est ce que nous allons voir dans les points ci-dessous.

### **I. Le recueil des données**

D'une part, recueillir les données sur le lieu de stage était une solution de facilité puisque nous avions des personnes salariés qui pouvaient peut-être correspondre aux profils que je recherchais pour mes entretiens, d'autre part, il était assez tôt dans le calendrier et je ne m'étais pas encore projeté réellement dans la rédaction de ce mémoire. Par ailleurs, afin de recueillir des données pertinentes, il fallait trouver les ouvrages et articles correspond au sujet et c'est à mon sens le plus difficile car il existe tellement d'écrits qu'il n'est pas évident de faire le tri et de sélectionner ce qui va réellement nous être utile. Par ailleurs, pour recueillir des données lors de l'enquête terrain, cela n'était pas non plus évident puisque, étant concentrée dans la mission de stage, on se préoccupe davantage de la rédaction du rapport de stage que de celle du mémoire.

Cependant, une fois que les données sont recueillies, cela permet de réellement avancer sur la rédaction et c'est encourageant pour la suite des recherches.

### **II. Le temps imparti**

Nous n'avions pas un temps illimité pour rédiger ce mémoire, il fallait donc réagir très rapidement pour trouver les bons contacts à interroger mais aussi pour restituer les réponses et essayer de répondre à notre problématique. De plus, n'habitant pas dans la région Champagne-Ardenne, je n'avais pas de contact et j'attendais donc de rentrer chez moi pour pouvoir interviewer des personnes.

Par ailleurs, il n'était pas évident de rédiger ce mémoire en même temps des cours auxquels nous devons assister à l'université. Le temps accordé paraît suffisant puisque nous sommes tout de même avertis en début d'année scolaire mais il est difficile de se projeter dans un projet de rédaction qui paraît loin. De plus, lorsqu'il est temps de commencer à établir la



revue de littérature puis les enquêtes terrain, c'est aussi le moment où l'on doit rédiger le rapport de stage. Respecter les délais n'est pas chose aisée mais cela nous permet de nous habituer à rendre les dossiers en temps et en heure puisque c'est ce qui nous sera demandé plus tard en entreprise.



# Partie 3 : Les résultats de la recherche

## Chapitre 1 : Analyse des entretiens réalisés

Lors de mon enquête terrain, j'ai pu réaliser deux entretiens avec des recruteurs ainsi que quatre entretiens avec des personnes qui ont été soumises à des entretiens collectifs. Ces personnes souhaitent conserver l'anonymat, je les nommerai donc Mesdames A et B pour les recruteurs et Madame ou Monsieur C, D, E et F pour les candidats. Dans ce chapitre premier, nous allons donc voir si mes hypothèses de départ sont confirmées ou infirmées d'après les réponses des personnes interviewées.

### I. Présentation des personnes interviewées

#### A. Les recruteurs

##### ➤ Premier entretien : Madame A, 38 ans, chargée de développement ressources humaines

Madame A travaille dans l'entreprise Y depuis quinze années, elle est titulaire d'un master d'une école supérieure de commerce en marketing et a commencé à travailler dans cette entreprise à la sortie de ces études. Aujourd'hui, sa mission consiste à accompagner les managers dans leurs problématiques de recrutement, assurer l'ensemble du processus de recrutement si nécessaire (depuis l'analyse du besoin jusqu'à la sélection du candidat) pour les profils recruteurs et gestionnaires essentiellement.

Par souci de transparence, je vous informe que pour cette personne, je n'ai pas eu la possibilité de la rencontrer en face à face n'étant pas sur place et ne rentrant pas souvent (département du Loiret). De plus, je n'ai pas pu effectuer cet entretien lors de mon stage puisque je n'étais pas encore au point sur les questions que je voulais poser. Je lui ai alors demandé si elle pouvait répondre à mes questions par écrit. S'agissant de l'une de mes collègues lors de mon stage, j'ai pu la contacter pour qu'elle m'éclaircisse sur des points qui

n'étaient pas clairs pour moi. Cela m'a permis d'avoir des réponses fiables et de pouvoir, malgré que ce soit par écrit, demander des précisions.

➤ **Deuxième entretien : Madame B, 29 ans, chargée de missions ressources humaines**

Madame B travaille dans l'entreprise X depuis cinq années, elle est titulaire d'une licence en ressources humaines. Actuellement, elle est chargée du recrutement, du suivi et de la rédaction des contrats, du suivi des dossiers des collaborateurs (droits informatiques, événements familiaux...), de la gestion des accidents du travail, du suivi des apprentis, de la mobilité interne, de la formation, de la politique de rémunération, du suivi des effectifs, du suivi des évaluations annuelles et comités de carrière, de conseils juridiques auprès des managers, de la communication interne (actualités RH).

Pour cette personne, c'est le même cas que pour la personne ci-dessus. J'ai eu des réponses par écrit. Néanmoins, faisant partie de mes connaissances, j'ai pu aussi lui demander des précisions lorsqu'il y avait des réponses imprécises.

## **B. Les candidats**

➤ **Troisième entretien : Monsieur C, 32 ans, manager dans une société de composants électroniques**

Monsieur D est actuellement manager dans une société qui fabrique des composants électroniques à Tours. Après avoir obtenu un baccalauréat scientifique, il a obtenu un DUT Technique de Commercialisation. Il a effectué un entretien collectif pour l'entrée à l'IUT.

Pour cette personne, les réponses m'ont été données par mail n'ayant pas la possibilité de la rencontrer car nos dates ne concordaient pas n'habitant pas dans la même ville. Par ailleurs, tout comme pour les personnes ci-dessus, il m'était possible de le recontacter pour avoir davantage de précision sur les réponses qu'il m'avait données.





➤ **Quatrième entretien : Mademoiselle D, 21 ans, étudiante en BTS**

Mademoiselle C suit actuellement des études en BTS Tourisme, ventes et productions touristiques en deuxième année et elle est titulaire d'un baccalauréat économique et social. Elle a effectué différents travaux d'été et c'est à cette occasion qu'elle a été soumise à un entretien collectif.

L'entretien a duré environ 45 minutes et n'a pas été enregistré, je n'ai pris que des notes. L'entretien a eu lieu le samedi 31 mars 2012.

➤ **Cinquième entretien : Mademoiselle E, 22 ans, étudiante en 2<sup>ème</sup> année d'Ecole Supérieure de Commerce**

Mademoiselle E est actuellement étudiante au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) de Nancy et prépare un double diplôme en droit, elle est titulaire d'un baccalauréat scientifique. Lors des entretiens de sélection pour les entrées en ESC, elle a été soumise à divers entretiens collectifs.

L'entretien a duré environ 25 minutes et n'a pas été enregistré, je n'ai pris que des notes. L'entretien a eu lieu le dimanche 1<sup>er</sup> avril 2012.

➤ **Sixième entretien, Mademoiselle F, 22 ans, apprentie en BTS gestion des PME et des PMI**

Mademoiselle F est actuellement en première année du BTS assistant de gestion des PME et PMI et elle effectue son apprentissage au sein de la Direction Régionale d'X et plus précisément au centre de gestion. Elle a un parcours assez atypique puisqu'au départ elle est titulaire d'un Certificat d'Aptitude Professionnel en coiffure. Elle a littéralement changé de voie en intégrant ce BTS. Elle a été soumise à un entretien collectif afin de pouvoir intégrer la structure pour réaliser ses deux années d'apprentissage. Après la fin de ces études, elle aimerait être embauchée en tant que gestionnaire de comptes.



L'entretien a duré environ 45 minutes, je l'avais enregistré mais j'ai eu un souci et celui-ci s'est effacé, je n'avais donc plus que mes notes. L'entretien a eu lieu sur mon lieu de stage le 27 février 2012.

## **II. Présentation des résultats des entretiens semi-directifs**

Nous allons maintenant nous intéresser aux résultats de ces entretiens afin de voir s'ils confirment ou infirment mes hypothèses de départ. Il est peu probable qu'elles soient toutes validées néanmoins nous allons les vérifier.

**Hypothèse 1** : les outils de recrutement sont des outils précieux dans la prise de décision du recruteur.

**Madame A** : « (...) Cependant, ils ne peuvent que servir de base à un entretien détaillé au cours duquel le candidat devra illustrer chacun des traits de personnalité soulignés lors de ses réponses au questionnaire par des exemples concrets. Parfois le candidat indique que certaines conclusions du test ne correspondent pas sur certains points à sa personnalité. Dans ce cas, il doit également illustrer ses propos par des exemples concrets. Ces échanges permettent de mieux cerner le profil du candidat sans toutefois avoir à le mettre en situation directement. »

« Ce qui est observé en premier lieu est la position du candidat dans le groupe (s'il participe, s'il écoute les autres, s'il coupe la parole), en second lieu nous retenons la façon dont il va exposer ses arguments et éventuellement convaincre ses interlocuteurs. Cet exercice nous permet de mesurer comment le candidat peut trouver sa place dans une équipe en place. »

**Madame B** : « Nous étudions le positionnement par rapport au groupe, la pertinence des réponses aux questions posées. »

D'après les réponses données, l'on peut constater que les outils de recrutement ne sont pas décisifs dans le processus de recrutement. En effet, ils servent à appuyer une première



impression ou au contraire à l'infirmier mais en aucun cas les recruteurs ne se basent que sur des tests pour prendre leur décision finale.

**Hypothèse 2 :** les recruteurs ont une entière confiance quant aux résultats des outils de recrutement.

Madame A : « *Les tests de capacités donnent des indications sur l'efficacité du candidat et sont en principe assez fiables.*

*Les tests de personnalité sont également assez fiables. Cependant, ils ne peuvent que servir de base à un entretien détaillé au cours duquel le candidat devra illustrer chacun des traits de personnalité soulignés lors de ses réponses au questionnaire par des exemples concrets. Parfois le candidat indique que certaines conclusions du test ne correspondent pas sur certains points à sa personnalité. Dans ce cas, il doit également illustrer ses propos par des exemples concrets. Ces échanges permettent de mieux cerner le profil du candidat sans toutefois avoir à le mettre en situation directement. »*

*« Je n'ai jamais eu recours à ce type de tests tels que la graphologie et l'astrologie et dans l'entreprise les services RH ont totalement abandonné les analyses graphologiques depuis plusieurs années puisqu'il est démontré qu'ils n'ont aucune valeur. »*

Madame B : « *Les tests de capacité sont utiles sur des fonctions supports pour lesquels nous avons besoin de valider la rapidité d'exécution et le raisonnement mathématique.*

*Les tests de personnalité nous servent principalement de base d'échange avec le candidat, l'objectif étant de voir ses réactions lors des propositions d'hypothèses de résultat et d'apprécier la capacité à argumenter. »*

*« L'astrologie n'est pas du tout utilisée chez nous. La graphologie a été utilisée il y a quelques années mais nous ne basons plus nos recrutements sur cette méthode puisqu'elle n'est pas fiable. »*



D'après ces réponses, on constate que les recruteurs accordent une certaine confiance dans des outils considérés comme fiables scientifiquement tels que les tests de personnalité. Néanmoins, les outils tels que la graphologie ou l'astrologie ne sont plus utilisés par ces recruteurs car ce sont des outils qui ne sont pas prouvés scientifiquement.

**Hypothèse 3** : les outils de recrutement sont le reflet du comportement et/ou de la personnalité du candidat.

Madame A : « (...) Les candidats sont parfois un peu nerveux lorsqu'on leur indique qu'ils devront passer un test de personnalité. En principe, cette nervosité se ressent également en début de débriefing. La plupart du temps, elle a totalement disparu après quelques minutes d'entretien. La majorité des candidats est étonnée que de nombreux points de leur personnalité ressortent parfois très bien dans les comptes-rendus de tests. »

Madame B : « J'ai moi-même passé ce questionnaire, je n'ai pas toujours été d'accord avec les hypothèses formulées par mon recruteur mais j'ai trouvé intéressant l'échange qui a eu lieu lors du débriefing. La plupart des candidats sont assez inquiets des résultats qui peuvent ressortir puisque la passation du test PAPI donne l'impression d'avoir dû répondre plusieurs fois à la même question. Ils sont souvent surpris de la justesse des hypothèses formulées. »

On constate que les tests de personnalité reflètent assez bien la personnalité des candidats selon Mesdames A et B puisque bien souvent il s'avère que les réponses données par les candidats sont correctement ressorties lors du débriefing fait entre le recruteur et le candidat. Ayant moi-même passé ce test, j'ai aussi fait le constat que les hypothèses émises par le recruteur correspondaient à mes traits de personnalité.

**Hypothèse 4** : certains outils de recrutement obligent les candidats à jouer un rôle pour être le candidat « idéal ».

Madame A : « J'ai reçu en 2010 une candidate pour un stage et un apprentissage qui avait passé un test Papi. Au cours du débriefing je me suis rendue compte que son discours ne cadrait pas du tout avec les résultats du test (sur le papier j'avais une candidate très sûre d'elle-même, limite insolente, et en face de moi j'avais une candidate extrêmement réservée, parfois mal à l'aise). J'ai arrêté l'entretien en lui faisant remarquer ce décalage. Elle m'a avoué qu'elle avait choisi les réponses à chaque item de façon à faire ressortir une personnalité qu'elle estimait "idéale" (= beaucoup d'assurance, de la jovialité, ...). Le problème est que son manque de spontanéité et de sincérité dans ses réponses traçait une personnalité totalement antipathique. Cette expérience m'a confirmé qu'on ne gagne rien à vouloir travestir la réalité. »

Madame B : « Non mais je pense que c'est un problème de recul puisque je ne fais passer ces tests que depuis 4 mois. »

Monsieur C : « Oui, il y en a qui jouaient un rôle pour tenter de se faire remarquer par les recruteurs, on voyait que ça n'était pas naturel. »

Mademoiselle D : « Il est certain qu'il faut jouer un rôle lors de ce type d'entretien. Il faut agir comme le recruteur le souhaite ». »

Mademoiselle E : « C'est sûr que certains jouent un rôle, il y a forcément des leaders. »

Mademoiselle F : « Euh pas vraiment, enfin il y en avait un qui coupait la parole, il essayait de toujours argumenter plus que les autres. Et d'ailleurs, lors du débat, que je maîtrisais plutôt bien j'ai réussi à le faire adhérer à mes propos ainsi qu'aux autres candidats. J'étais, plutôt fière ! »

D'après les réponses observées on constate que les candidats sont amenés à fausser leurs réponses ou leur comportement. Madame A a eu une candidate qui l'a fait lors d'un debriefing du test de personnalité PAPI. Par ailleurs, les personnes qui ont été soumises à des entretiens collectif telles que Monsieur C et Mesdemoiselles D et E ont vu que certaines personnes qui participaient aux exercices et au débat modifiaient leur comportement afin de se mettre en avant et de se faire remarquer par les recruteurs.

**Hypothèse 5** : les recruteurs tentent de mettre en difficulté les candidats lors d'exercice de recrutement.

Monsieur C : « *Ils étaient entièrement passifs.* »

Mademoiselle D : « *Pendant la deuxième phase, le recruteur nous observait et ne parlait pas du tout. C'était à nous, candidats, de mener l'entretien et de débattre sur le sujet proposé. Durant la troisième phase de l'entretien, le recruteur jouait le rôle d'un invité pénible, du directeur énervé, d'une collègue paniqué... Il était très déstabilisant (...).* »

Mademoiselle E : « *Déstabilisant, rejetant tout argument de la part des étudiants.* »

Mademoiselle F : « *Les recruteurs étaient observateurs et passifs pendant le débat. Ils n'ont pas parlé, ils regardaient seulement notre attitude et comment nous réagissions face au sujet posé.* »

Pour ces quatre personnes ayant été soumis à des entretiens collectifs, il s'avère que les recruteurs n'adoptent pas le même comportement. Parfois ils sont passifs pour monsieur C et mademoiselle F ou bien très déstabilisant pour mesdemoiselles D et E. L'attitude du recruteur peut être différente selon qu'il s'agisse d'un entretien pour un travail ou bien pour une entrée en école supérieure de commerce comme pour mademoiselle E où les candidats sont tellement nombreux qu'il faut une sélection drastique.



## Chapitre 2 : Analyse et critique personnelle

Tout d'abord, commençons par rappeler la problématique : Les outils de recrutement sont-ils pertinents ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons pu voir dans la revue de littérature quelques outils de recrutement qui sont utilisés par les entreprises et notamment par la Direction Régionale d'X à savoir les tests de personnalité et les entretiens collectifs. Par ailleurs, nous avons aussi vu quelle était l'acceptabilité sociale de ces tests.

Dans l'optique de répondre à la problématique posée il convient d'analyser les réponses obtenues lors des entretiens.

A la suite des entretiens, nous pouvons d'ores et déjà faire quelques observations. Nous constatons que les recruteurs utilisent des outils de recrutement et que ces derniers sont un outil d'aide à la prise de décision mais ils ne sont pas décisifs dans le processus de recrutement. Les recruteurs ne s'appuient pas que sur ces outils pour savoir s'ils prennent ou non le candidat, mais seulement pour échanger avec le candidat et confirmer ou infirmer une première impression qu'ils ont pu avoir lors de l'entretien individuel en face à face.

Par ailleurs, les recruteurs utilisent des outils qui leur paraissent fiables tels que les tests de capacité ou encore de personnalité puisque ce sont des outils très répandus et qui sont en général prouvés scientifiquement. Néanmoins, ils n'accordent pas une entière confiance à ces tests et notamment la graphologie et l'astrologie qui sont des tests qui ne sont pas ou plus adaptés et qui n'ont jamais été scientifiquement démontrés. Ces derniers ne sont d'ailleurs pas utilisés par les recruteurs interrogés.

Nous constatons que les tests de personnalité utilisés pour des recrutements et qui sont utilisés par les recruteurs interrogés (le test PAPI) s'avèrent être très fiables. En effet, d'après les recruteurs les réponses données par les candidats reflètent très souvent sa personnalité et les candidats sont surpris eux-mêmes que le test fasse aussi bien ressortir leurs traits de personnalité. Ayant assisté au debriefing d'un candidat à ce test de personnalité, cela a été confirmé puisqu'il était lui-même étonné que sa personnalité dans le travail soit si bien ressortie.

De plus, lors des recrutements, les candidats sont amenés à tenter de jouer un rôle pour correspondre au candidat que le recruteur veut intégrer dans son entreprise. Cela est dû soit à la peur du test par le candidat qui a peur de voir sa personnalité divulguée au grand jour et que celle-ci ne soit pas en adéquation avec le poste pourvu soit au souhait du « paraître », le candidat veut être le candidat idéal, celui dont l'entreprise ne pourra pas se passer et qu'elle sera obligé d'embaucher.

Enfin, lors des recrutements, parfois les candidats sont soumis à des entretiens collectifs et l'on peut constater que l'attitude des recruteurs est différente selon le poste mais aussi selon sa propre personnalité ou le rôle qu'il a envie de jouer. Il n'est pas rare que le recruteur tente de mettre en difficulté les candidats afin de les tester. Ces derniers vont alors être complètement déstabilisés et dans ce cas le recruteur aura réussi à voir que le candidat n'est pas résistant en situation de stress ou bien le candidat ne se laissera pas atteindre par les remarques ou la passivité du recruteur et ce dernier pourra apprécier la capacité d'adaptation du candidat.

Toute cette analyse n'est évidemment pas universelle puisque les personnes interrogées ne sont pas représentatives d'une population néanmoins cela permet tout de même d'avoir un aperçu de ce que pense des recruteurs et des candidats qui ont déjà été soumis à des recrutements. Par ailleurs, il aurait été intéressant de pouvoir comparer ces réponses avec un grand nombre d'interviews de recruteurs de tous secteurs d'activités confondus, cela aurait permis de réellement pouvoir faire un état des lieux des outils les plus utilisés et les plus pertinents. Néanmoins, cela n'a pas été possible du fait du peu de temps que nous avons pour réaliser ce mémoire en parallèle des cours à l'université.

Pour conclure, nous pouvons tout de même affirmer que les outils de recrutement sont des outils qui aident les recruteurs à la prise de décision et que ces derniers utilisent les outils qui leur paraissent les plus pertinents et efficaces et qui vont pouvoir justifier qu'un candidat ait été choisi plutôt qu'un autre. L'utilisation d'outils permet donc de lever la barrière de la discrimination puisque le candidat ne pourra pas accuser l'entreprise de ne pas l'avoir choisi à cause d'un quelconque critère discriminant. En effet, les résultats des tests pourront être transmis au candidat, cela est une manière objective de choisir un candidat plutôt qu'un autre. Ces outils sont pour la plupart objectifs et restent indispensables dans le processus de recrutement.





# Conclusion

Les éléments recueillis par mes diverses recherches pour la rédaction de ce mémoire m'ont permis d'avoir une approche différente du recrutement en général et plus précisément des outils de recrutement et de leur pertinence. Les réponses à mes questions ne s'adaptent pas à toutes les entreprises puisque chacune a une vision bien particulière de ses recrutements et notamment les recruteurs qui n'ont pas la même approche des outils de recrutement et de leur pertinence selon le secteur d'activité dans lequel ils se trouvent. Ces études m'ont permis de tirer des conclusions qui ne sont évidemment pas universelles et de valider ou non mes hypothèses de départ :

Les outils de recrutement et plus particulièrement les tests de personnalité sont des outils qui aident les recruteurs dans leur prise de décision mais en aucun cas les recruteurs ne s'appuieront seulement sur ces tests pour prendre leur décision finale d'embauche ou non du candidat.

Par ailleurs, les recruteurs sont vigilants quant aux outils utilisés. En effet, ils ne se servent pas d'outils tels que la graphologie ou l'astrologie qui ne sont pas fiables et qui selon eux n'apportent rien de plus à l'entretien en face à face. Quant aux outils utilisés, ils ont une certaine confiance dans les résultats mais il faut toujours s'en méfier et c'est en cela que l'échange entre le candidat et le recruteur est indispensable après un test de personnalité pour que le candidat puisse approuver ou non les hypothèses que lui soumet le recruteur.

Il s'avère que les résultats des tests de personnalité sont pertinents puisque les hypothèses émises par les recruteurs sont assez révélatrices de la personnalité des candidats en situation de travail. En effet, les candidats sont eux-mêmes surpris de la justesse des hypothèses qui leur correspondent tout à fait.

Dans certains recrutements, les candidats pensent faire le bon choix en essayant de tromper le recruteur en se faisant passer pour une autre personne. En effet, certaines personnes tentent de modifier leur comportement afin de correspondre à la personne qui est requise pour le poste. Cependant, les recruteurs ne sont pas dupes et repèrent rapidement les faussaires qui, s'ils pensent réussir à changer leur personnalité, finissent toujours par se faire

prendre à leur propre jeu. De plus, dans le cas des entretiens collectifs, des candidats tentent de prendre le dessus sur les autres pour attirer l'attention du recruteur mais cela n'est pas nécessaire puisque justement les recruteurs tentent de voir la capacité du candidat à travailler ou s'insérer dans un groupe.

Enfin, d'après les témoignages des personnes qui ont été soumises à des entretiens collectifs, les recruteurs n'adoptent pas tous le même comportement. Tantôt, il va être passif et observateur laissant toute liberté au candidat afin qu'il puisse apprécier son attitude vis-à-vis du groupe. Tantôt, ils sont déstabilisants afin de voir la réaction des candidats dans une situation donnée.

Ainsi, nous pouvons voir que lors de l'analyse des entretiens, la perception de l'efficacité des outils de recrutement et plus précisément des tests de personnalité est relativement similaire d'un recruteur à l'autre. Néanmoins ces informations sont à nuancer puisque je n'ai pas pu interroger un grand nombre de recruteurs d'entreprises différentes. Par ailleurs, nous voyons que certaines hypothèses n'étaient pas des plus pertinentes puisque les réponses données par les personnes interrogées ne nous apportent rien de nouveau.

Enfin, toujours est-il que les outils de recrutement, quel qu'en soit le nombre, sont indispensables aux entreprises pour réussir leur recrutement et minimiser les échecs. Il faut qu'elles soient bien conseillées afin d'utiliser les outils qui seront les plus appropriés à leurs propres recrutements et qu'elles ne se fient pas au phénomène de mode. En outre, les outils utilisés doivent l'être par des personnes habilitées et non par des recruteurs qui n'ont pas suivi de formation spécifique.

# Bibliographie

## Ouvrages :

- AMIEL Michel, BONNET Francis, « *Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes* », De Boeck, Août 2002, p.96-97
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F., « *Gestion des Ressources Humaines* », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Mars 2007, p.289 à 367
- DE FALCO Hélène, « *Maîtriser ses recrutements, 7 étapes pour faire le bon choix* », 4<sup>ème</sup> édition Dunod, Mars 2011, p.106 à 109
- DUCHAMP D., GUERY L., « *La gestion des ressources humaines* », Nathan, Mars 2011, 160 pages
- OZANNE Flore, « *Etre recruté et recruter* », Nathan, Janvier 2010, p.102 à 104
- PERETTI J-M, « *Dictionnaire des ressources humaines* », 5<sup>ème</sup> édition Dunod, 2008, p.208-209
- PERETTI J-M, « *Ressources humaines* », 13<sup>e</sup> édition Vuibert, Septembre 2011, 587 pages
- PERETTI J-M, « *Ressources humaines, tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH, réponses d'un spécialiste* », Edition Dunod, Mai 2006, 173 pages

## Articles :

- DESRUMAUX-ZAGRODNICKI P., « *Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche* », Le travail humain 4/2001 (Vol. 64)



- DUPRAY A., PARAPONARIS C., « *Stratégie de recrutement et gestion de l'incertitude, une typologie des pratiques en France* », Septembre 2009
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., « *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail* », Edition Métailié, Paris
- FIROBEN L., HIRSCH C., « *Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutements* », Revue Economique et Sociale, décembre 2003, n°4, p. 127-133
- MARCHAL E., « *Graphologie et entreprises : histoire et controverses* », *Sociologies pratiques* 1/2005 (n° 10), [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2005-1-page-57.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2005-1-page-57.htm)

**Autres :**

- Enquête OFER (Offre d'Emploi et Recrutement), pilotée par la DARES (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques), 2005 : <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/statistiques,78/emploi,82/1-enquete-offre-d-emploi-et,600/journee-d-etude-sur-l-enquete-ofer,6995.html>, consulté en Mars 2012
- Interview télévisée de Jean-François AMADIEU, « *l'entretien ne sert à rien* », 20 Septembre 2010 : <http://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/cadremploi-tv/on-revient-vers-vous/detail/article/jean-francois-amadieu-lentretien-ne-sert-a-rien.html>, consulté en Mars 2012
- LEFEVRE G., MICHON F., VIPREY M., « *Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteur incontournable du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines* », Travail et Emploi n°89, Janvier



2002, [http://www.solidarite.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/89\\_1638.pdf](http://www.solidarite.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/89_1638.pdf), consulté en Mars 2012

- LETHIELLEUX L., cours d'audit social à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, 2012
- RICARD C., cours de techniques de recrutement à l'Université d'Orléans, 2011



# Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS	p.1
REMERCIEMENTS	p.2
RESUME/ABSTRACT	p.3
INTRODUCTION	p.4
I.    Choix du sujet	p.4
II.   Concept de la recherche	p.5
PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE : les outils de recrutement	p.7
Chapitre 1 : Le recrutement, un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines	p.7
I.    Qu'est ce que le recrutement ?	p.7
A. Définition	p.7
B. Les principales méthodes de recrutement	p.8
1. Le recrutement interne	p.8
2. Le recrutement externe	p.9
3. L'e-recrutement	p.10
4. Les chasseurs de têtes	p.11
5. Les candidatures spontanées	p.11
II.   Quels sont ses enjeux pour les entreprises?	p.12
III.  Comment les entreprises gèrent-elles un échec de recrutement ?	p.13
Chapitre 2 : Les outils de recrutement, obligation ou formalité ?	p.15
I.    Les outils de recrutement les plus courants	p.15



A. Les tests d'aptitudes mentales : les tests d'intelligence	p.16
B. Les tests de personnalité	p.16
C. Les mises en situation (ou assessment centers)	p.17
II. Les outils de recrutement sélectionnés pour ma recherche	p.18
A. Les tests de personnalité	p.18
1. Définition	p.18
2. Finalités de ces tests	p.19
3. Limites de ces tests	p.19
B. Les entretiens collectifs	p.20
III. L'outil délaissé : la graphologie	p.20
IV. L'acceptabilité sociale de ces outils	p.21
<b>PARTIE 2 : LA METHODE DE RECHERCHE</b>	<b>p.22</b>
<b>Chapitre 1 : Hypothèses émises et choix du terrain d'étude</b>	<b>p.22</b>
I. Les hypothèses	p.22
II. Le terrain d'enquête	p.23
<b>Chapitre 2 : Le procédé de recueil de données</b>	<b>p.23</b>
I. L'utilisation d'un guide d'entretien	p.23
II. L'utilisation d'un outil qualitatif	p.28
A. Définition	p.28
B. L'entretien semi-directif	p.28
<b>Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées</b>	<b>p.40</b>
I. Le recueil des données	p.40
II. Le temps imparti	p.40



<b>PARTIE 3 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>p.42</b>
<b>Chapitre 1 : Analyse des entretiens réalisés</b>	<b>p.42</b>
<b>I. Présentation des personnes interviewées</b>	<b>p.42</b>
<b>A. Les recruteurs</b>	<b>p.42</b>
<b>B. Les candidats</b>	<b>p.43</b>
<b>II. Présentation des résultats des entretiens semi-directifs</b>	<b>p.45</b>
<b>Chapitre 2 : Analyse et critique personnelle</b>	<b>p.50</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>p.52</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>p.54</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>p.57</b>