



HAL
open science

L'approche processuelle du recrutement

Maxime Lienard

► **To cite this version:**

Maxime Lienard. L'approche processuelle du recrutement. Gestion et management. 2013. dumas-00914403

HAL Id: dumas-00914403

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914403>

Submitted on 5 Dec 2013

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.



L'approche processuelle du recrutement

*Mémoire de fin d'études
1ère année de Master Management Stratégique des Organisations*

Présenté par Maxime LIENARD

Directeur de Mémoire

Monsieur Marc-Daniel Seiffert, *Maître de conférences*

Année universitaire 2012-2013

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

Liste des abréviations

- APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres
- CACES : Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité
- CDD : Contrat à Durée Déterminée
- CDI : Contrat à Durée Indéterminée
- CV : Curriculum Vitae
- CVthèque : Site internet où les candidats peuvent déposer leur CV
- DUT : Diplôme Universitaire de Technologie
- IAE : Ecoles Universitaires de Management
- OST : Organisation Scientifique du Travail
- RH : Ressources Humaines

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Marc-Daniel SEIFFERT pour l'aide et les conseils qu'il a pu me prodiguer pendant la rédaction de mon mémoire. Il a su me guider et m'aider à aborder ce sujet.

Je tiens également à remercier Madame Laetitia LETHIELLEUX et Madame Monique COMBES-JORET pour les cours d'initiation à la recherche qui m'ont facilité l'approche de la revue de littérature.

Je remercie également les personnes qui ont répondu à l'enquête pour le temps qu'ils ont pu me consacrer ainsi que le sérieux et l'application qu'ils ont su mettre en œuvre.

Je souhaite aussi remercier les membres de l'agence d'emploi où j'ai effectué mon stage pour leurs précieux conseils.

Maxime LIENARD

Résumé / Abstract

Résumé

Le recrutement est un des exercices de la gestion des ressources humaines qui revêt une importance primordiale. En effet, véritable départ de la relation en le salarié et son employeur, le recrutement doit donc être effectué de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de son fonctionnement.

Effectivement, recruter quelqu'un coûte cher et l'entreprise n'a pas le droit à l'erreur à cause des répercussions financières liées notamment à une conjoncture économique actuelle peu propice mais également à un Droit du Travail omniprésent.

C'est pourquoi chaque recrutement, effectué par un service de l'entreprise ou externalisé doit suivre un processus spécifique afin de s'assurer de son succès.

Mots clés : Recrutement, Gestion des Ressources Humaines, Processus, Droit du Travail

Abstract

Recruitment is one of many exercises from labor management that have a paramount importance. Indeed, it is the real beginning of the employer-employee relation, and thus need to be done the most optimal way possible to insure the company's sustainability and its daily operations.

Effectively, recruiting someone costs a lot and the company doesn't have the possibility to make errors because of the unfavorable economic conditions but also because of the ubiquitous Labor Law.

It is why each recruitment, done by one of the company's department or by a third party must follow a specific process to ensure its success.

Key words : Recruitment, Human Resources Management, Process, Labor Law

Introduction

1. Choix du sujet

Dans une France malade avec un taux de chômage record atteint le mois dernier (Avril 2013) et avec des perspectives d'avenir sombres malgré les réformes effectuées par la nouvelle Présidence de la République avec notamment, le contrat de génération et l'Accord sur la Compétitivité et la Sécurisation de l'Emploi, j'ai décidé de choisir un sujet un peu à contre courant.

En effet, là où l'actualité est remplie de plans sociaux et de chômage pour tous, j'ai décidé d'organiser mon mémoire de recherche sur le recrutement et plus spécifiquement sur ses processus.

J'ai choisi ce sujet car j'ai pu, au cours des stages effectués lors de mon parcours étudiant, que ce soit en tant qu'assistant d'un Directeur des Ressources Humaines (DRH) d'une franchise de restauration rapide (*BTS Management des Unités Commerciales*), qu'assistant d'un responsable de site d'un grand groupe automobile Français (*Licence 3, Economie-Gestion spécialité Management*) ou cette année, en tant qu'assistant d'agence au sein d'une agence d'emploi (*Master 1 Management Stratégique des Ressources Humaines – Parcours Ressources Humaines*), j'ai pu observer de nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines et je dois avouer que le recrutement m'a toujours fasciner. Effectivement, le pouvoir conféré par cette tâche est responsabilisant et il faut donc travailler ardemment afin de répondre aux attentes de la hiérarchie mais également aux besoins de l'entreprise compte tenu des moyens mis à disposition.

J'ai donc pu, apprendre au cours de ces stages comment se déroulent des recrutements, que ce soit pour des profils non qualifiés, avec par exemple, des équipiers polyvalent au sein d'une enseigne de restauration rapide mais également pour des profils qualifiés comme par exemple, les caristes ou plutôt « Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes »

Au travers de cet apprentissage, j'ai pu comprendre qu'il y avait toujours un déroulement plus ou moins similaire à chacun des recrutements auxquels j'ai pu participé et

c'est pourquoi j'ai eu l'envie d'effectuer un mémoire de recherche sur ce sujet afin de pouvoir approfondir mes connaissances sur le sujet mais également effectuer une véritable introspection sur le travail que j'ai pu faire au sein de ces stages.

De plus, le recrutement est un sujet en perpétuelle mutation avec des contingences dans de nombreux domaines. La technologie, la législation, l'environnement économique, l'évolution des générations sont des dimensions à prendre en compte dans le recrutement et celui-ci phagocyte des données de toutes parts afin d'être le plus optimal possible.

Enfin, ce travail de recherche me permettra, au travers de la méthodologie employée, tant sur le plan théorique qu'empirique, de continuer dans la voie de l'amélioration continue de mes capacités grâce aux connaissances nouvelles que je vais pouvoir acquérir en matières de gestion des ressources humaines.

2. Concept de la recherche

Le recrutement est une des nombreuses composantes de la gestion des ressources humaines et permet à l'entreprise de répondre à un besoin en capital humain. « *Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation* »¹.

Le recrutement peut être effectué par l'entreprise disposant du besoin ou, comme l'évolution de la fonction ressources humaines en tant que fonction support semble l'indiquer, être externalisé et donc effectué par des cabinets de recrutement ou des agences d'emplois.

Cependant, parler de recrutement signifie parler de recruter. Le verbe « recruter » a beaucoup évolué avec son temps. En effet, en 1691, recruter signifiait « *compléter un corps de troupes* »², en 1829, il signifiait alors « *attirer (des personnes) dans une association, dans un parti* »³ Il est donc possible de voir que même si ces définitions datent, leur principe fondamental peut toujours s'appliquer. En effet, recruter est effectivement l'action de compléter un « *corps de troupe* », dorénavant représenté par un besoin de l'entreprise, mais également d'« *attirer dans une association* » car il y a un véritable effort à effectuer par l'entreprise ayant un besoin face à ses concurrents concernant des profils à fort potentiel. Il

¹ LETHIELLEUX, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6è Edition, p59

² RACINE, *Lettre à son fils*, 24 sept, *Œuvres*

³ BERANGER, *Chans*, t.1, p 239

peut donc être défini comme « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.* »⁴

Le recrutement doit donc suivre un certain nombre d'étapes afin de s'assurer du bien fondé de son aboutissement. Ces étapes, selon Peretti (2011), sont au nombre de 5 et sont, la stratégie de recrutement, la préparation du recrutement, la recherche de candidatures, la sélection des candidats et enfin, l'accueil et l'intégration de ceux-ci.

Pour se faire, de plus en plus d'outils sont à la disposition du recruteur et leur utilisation doit être effectuée correctement pour qu'ils puissent donner la pleine mesure de leurs capacités.

J'ai donc décidé d'aborder le recrutement sous l'angle processuel suite aux observations que j'ai pu effectuer lors de mon stage et parce que je veux améliorer mes capacités dans cet exercice.

Chaque type de recrutement, qu'il soit pour des postes non qualifiés ou qu'il soit pour des postes qualifiés suit-il un même processus ?
--

Nous verrons dans une première partie, une approche théorique du processus de recrutement et des apports qui ont façonné son évolution.

Nous verrons dans une seconde partie, la méthodologie employée avec les outils utilisés afin de valider ou non, les hypothèses de travail.

Enfin, nous observerons les résultats de cette recherche en les analysants afin de pouvoir tirer des conclusions sur les hypothèses émises.

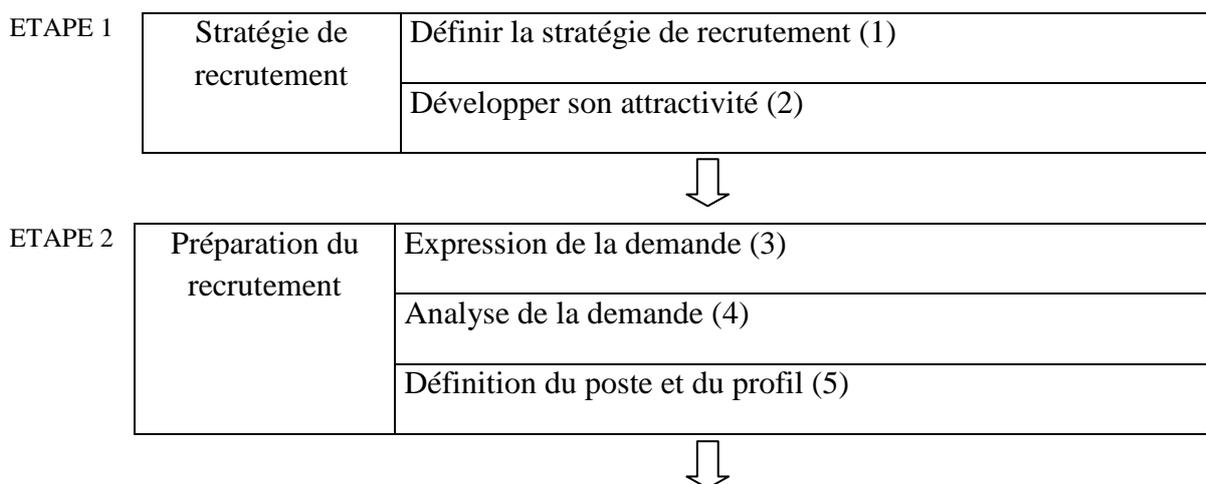
⁴ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011

Partie 1 : Cadre théorique

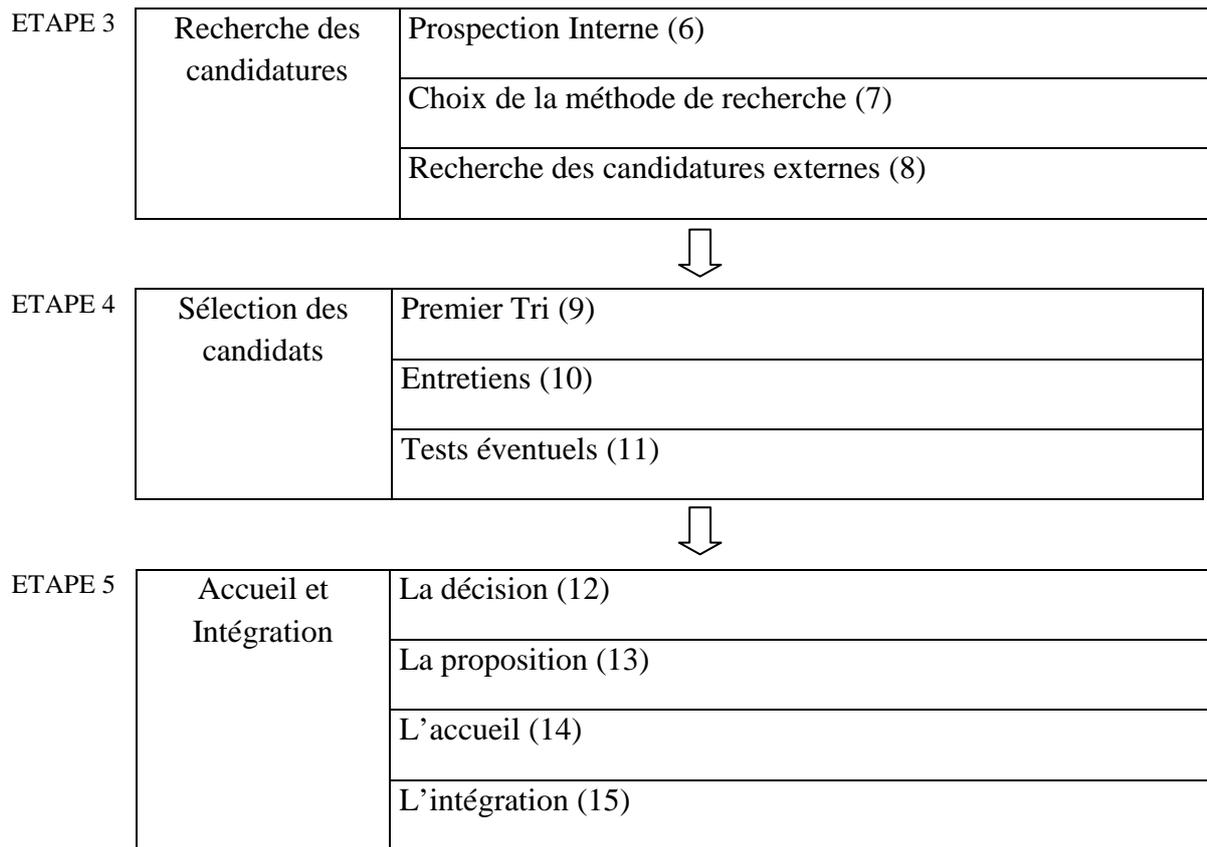
Selon Billaudeau (2012), « *Le recrutement est une affaire sérieuse qui a des impacts conséquents sur la santé et la pérennité d'une entreprise. Il peut permettre à une structure de faire face aux évolutions internes et externes de son environnement.* »⁵ Cette citation est intéressante car elle met en exergue à la fois l'importance du recrutement pour l'entreprise et sa véritable portée stratégique engageant l'entreprise sur le long terme et pouvant même mettre en danger sa pérennité. Elle appuie sa réflexion par l'importance de la prise en compte d'un grand nombre de paramètres internes et externes avant de pouvoir prendre la décision de recruter. Tout ce travail est effectué afin de savoir quels sont les gains et quels sont les risques du recrutement pour l'entreprise et c'est pourquoi il est important de suivre un processus bien précis.

Chapitre 1 : Le processus de recrutement et ses outils

Peretti (2011) propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :



⁵ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, *Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?*, 2012, p35



Source : Jean-Marie Peretti, *Ressources Humaines*

Il est donc pertinent, d'analyser chacune des étapes de cette approche processuelle du recrutement afin de mieux en comprendre leur portée et les moyens à mettre en œuvre. De plus, il est à noter que de nombreuses étapes de ce processus s'appuient sur des outils spécifiques qu'il faudra également appréhender.

Nous pouvons observer, en effectuant une brève analyse du déroulement théorique d'un recrutement qu'il existe 3 principales phases, une phase à priori avec la stratégie de recrutement et la préparation du recrutement, une phase d'action avec la recherche des candidatures puis la sélection des candidats et enfin, une étape, à posteriori qui est l'accueil et l'intégration du recruté afin de s'assurer la réussite du processus.

Nous effectuerons une analyse de chacun de ces 3 grandes étapes en nous appuyant notamment sur les travaux de Peretti.

1. Le nécessaire travail préparatoire

Selon Gomez, Directeur Général de Bernard Julhiet, « *Peu importe le contexte économique dans lequel les entreprises se situent, elles recrutent et recruteront toujours* ». Il est vrai, que même en période de crise de l'emploi comme la France peut le subir actuellement avec un grand nombre de destructions d'emplois, les entreprises doivent quand même recruter. Cependant, il faut comprendre quelles sont les raisons de ces recrutements et il apparait deux raisons majeures, le remplacement des départs, des congés, des mutations ou des licenciements mais également afin de répondre aux créations de postes. Une troisième raison peut être évoquée, le surcroît d'activité qui est, un des motifs les plus rencontrés dans les agences d'emplois.

1.1 La stratégie de recrutement

Peretti (2011) nous donnait donc deux étapes préliminaires dans le processus de recrutement, la définition d'une stratégie de recrutement (ETAPE 1) et la préparation du recrutement (ETAPE 2). « *L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures pratiques. L'alignement stratégique est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise* ». En effet, au travers de sa **stratégie de recrutement (1)**, l'entreprise assure une continuité de ses pratiques et politiques afin de veiller à la satisfaction de ses employés mais également à celle des postulants.

Au travers du label « Employeur de référence », les entreprises montrent qu'elles ont une véritable envie de garder un niveau de motivation et d'engagement de leur personnel en s'assurant de la qualité de leur environnement de travail. Ce label a également **un but d'attractivité (2)** auprès des jeunes et des talents. Effectivement, « *Les concepts d'employeur de choix, employeur de référence, [...] se sont imposés, d'abord dans les secteurs confrontés à des difficultés endémiques de recrutement* ». Le problème d'attractivité se pose en amont de toute action de recrutement. En effet, avoir des postes à pourvoir est intéressant mais l'entreprise doit donc disposer d'une véritable stratégie de recrutement afin de pouvoir répondre à ses besoins. C'est pourquoi le travail du recruteur est étroitement lié à l'ensemble des services RH de l'entreprise car pour que l'entreprise soit attractive, il faut que ses salariés en soient satisfaits.

Peretti conforte ce point en expliquant que lors de recrutements significatifs, en termes quantitatifs notamment, il peut être utile d'avoir recours à un outil afin de promouvoir les bonnes pratiques de l'entreprise. L'audit d'image « employeur », mené au préalable de cette campagne peut tenter d'en assurer le succès. En effet, en mettant en valeur un ensemble de données comme le nombre de candidatures spontanées provenant d'écoles, universités ou formations considérées comme réservoir de talents ou le taux d'acceptation des propositions de recrutement, l'entreprise peut, suite à des efforts effectués en interne, promulguer sa bonne conduite en montrant une image positive.

Après avoir défini une stratégie de recrutement et développé son image auprès de ses futurs candidats potentiels, l'entreprise et donc le recruteur peut ainsi débiter la procédure active du recrutement.

1.3 La préparation du recrutement

Celle-ci débute par **l'expression de la demande (3)**. Cette demande peut émaner du responsable d'un service comme d'un membre de la hiérarchie. Cette demande peut avoir plusieurs origines comme nous avons pu l'observer précédemment, soit le remplacement d'un départ, congés, mutation, soit la création d'un poste et donc le recrutement est alors la réponse à un besoin spécifique, soit cette demande peut être liée à un accroissement de l'activité. Il est important que cette demande fasse l'objet d'un examen hiérarchique car la personne l'exprimant doit avoir le pouvoir nécessaire pour engager l'entreprise dans cette démarche de recrutement. Cet examen permet également de ne pas lancer la procédure inutilement et donc, de faire perdre du temps et de l'argent.

Après l'expression de la demande, il revient donc à la personne chargée de la traiter d'en effectuer **l'analyse (4)**. Il faut donc en effectuer le diagnostic d'opportunité, du grec ancien *diagnostik* « capable de discerner ». Ce diagnostic a pour but de déterminer s'il n'existe pas d'autres solutions au recrutement. En effet, est-il possible d'effectuer une démarche *kaizen* (amélioration continue) afin de répondre à ce besoin par la réorganisation des services ou du travail ? Existe-t-il des solutions alternatives externes pouvant permettre de répondre à cette demande ? (travail temporaires, contrats à durée déterminée, stagiaire, sous-traitance). Le but de ce diagnostic est de déterminer quel emploi devra être recruté.

C'est ici qu'intervient le premier questionnement lié à l'externalisation du processus. En effet, externaliser la gestion de cette demande est-elle moins coûteuse que de la traiter en interne ?

Après ce diagnostic, permettant d'analyser la demande, le recruteur doit aboutir à une décision positive ou négative pour pourvoir le poste lié à l'emploi déterminé. Si la décision est positive, il faut donc s'interroger sur le contrat qui sera proposé. En effet, l'analyse de la demande a permis au recruteur de comprendre la durée du besoin, en termes d'heures hebdomadaires mais également en termes de durée du contrat. C'est pour cela que cette analyse doit être liée à un véritable diagnostic car recruter un CDI n'est pas sans contraintes futures. Si le besoin est temporaire et que l'entreprise recrute un CDI, il est évident que l'analyse du besoin n'a pas été effectuée correctement et cela risque de mettre en danger le fonctionnement de l'entreprise.

De plus, la Loi indique précisément les cas de recours au CDD ce qui oblige l'entreprise à bien analysé la demande afin de pouvoir effectuer son choix pour la suite de la procédure de recrutement :

Sous réserve des dispositions de l'article L. 1242-3, un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas suivants :

1° Remplacement d'un salarié

2° Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;

3° Emplois à caractère saisonnier

4° Remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint participant effectivement à l'activité de l'entreprise à titre professionnel et habituel ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral ;

5° Remplacement du chef d'une exploitation agricole ou d'une entreprise mentionnée aux 1° à 4° de l'article L. 722-1 du code rural et de la pêche maritime, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation, ou de leur conjoint mentionné à l'article L. 722-10 du même code dès lors qu'il participe effectivement à l'activité de l'exploitation agricole ou de l'entreprise.

Source : Code du Travail

Suite à la détermination des détails liés au contrat, il revient au recruteur d'effectuer la **définition du poste à pourvoir (5)**. En effet, il est important de bien connaître le poste pour lequel on recrute afin de pouvoir déterminer le profil du candidat recherché et de pouvoir, lors de la suite du processus, c'est-à-dire la recherche de candidatures, la sélection et l'entretien, être capable d'effectuer des choix pertinents et objectifs.

Peretti exprime la possibilité d'avoir recours à un référentiel de compétences afin de faciliter le travail du recruteur. Dans ce référentiel, il regroupe 4 principaux types d'informations à rechercher. Il y a deux informations liées aux qualifications du postes, une qui est liée à sa rémunération et enfin, une dernière servant d'outils pour le recruteur afin de pouvoir mener un entretien de qualité.

En effet, tout d'abord, il est important pour le recruteur de fixer les exigences en termes de qualifications sur le poste. Suite à l'analyse effectuée de l'emploi auprès de la hiérarchie et de l'organisation du travail au sein de l'entreprise, le recruteur détermine le poste et donc les qualifications inhérentes à celui-ci. Ces qualifications sont nombreuses, elles peuvent être liées au diplôme requis par l'entreprise, au niveau d'expérience requis afin de pouvoir remplir les tâches au sein de l'entreprise. En plus de ces qualifications liées au « savoir-faire », le recruteur doit fixer les qualités en termes de « savoir-être ». Effectivement, les postes ne sont pas les mêmes et les entreprises non plus, c'est pourquoi, il est important de déterminer les éléments de la personnalité qui sont liées aux contraintes observables et liées au poste, à son environnement et donc, à l'entreprise.

La seconde partie de ce référentiel de compétence concernera la rémunération du poste. En effet, le recruteur peut établir une fourchette de rémunération qui sera par la suite modulée par les caractéristiques des candidats qui y postulent.

Enfin, la troisième partie de ce référentiel a pour but de permettre au recruteur de pouvoir présenter le poste aux candidats. Bien connaître le poste permet de faciliter la recherche de candidatures car il est nécessaire de savoir présenter le poste au « public » afin d'attirer leur attention sur celui-ci.

Cette définition du poste a donc plusieurs optiques, elle est à la fois une véritable aide pour le recruteur au sein de son processus en s'interrogeant véritablement sur le poste à pourvoir et son environnement mais également pour les futurs postulants. En effet, si le

recruteur connaît le poste, ses perspectives d'avenir et ses contraintes notamment, il pourra répondre aux interrogations possibles des futurs candidats.

Il existe cependant des risques à l'utilisation et à la définition trop précise d'un poste qui pourrait remettre en cause la réussite du processus de recrutement, c'est l'établissement d'un profil de candidat trop limitant. Si le profil est trop cadré et donc, similaire aux normes en termes de qualifications et de personnalités des profils observés sur des postes similaires (dans la même entreprise par exemple), le recruteur pourrait alors occulter un ensemble de candidatures au profil plus atypique qui pourraient tout aussi bien fonctionner et devenir de véritables valeurs ajoutées au sein de l'organisation.

2. La phase de recherche

2.1 La recherche de candidatures

Lethielleux (2012) nous explique que « *L'appel à candidature implique également que les responsables du recrutement s'interrogent sur l'opportunité de rechercher un candidat au sein de l'organisation ou extérieur à celle-ci* »⁶ Ce constat est important car si pour beaucoup de monde, recruter quelqu'un signifie effectuer une **recherche de candidats** (ETAPE 3) à l'extérieur de l'entreprise, il est important de noter que le recours à une solution interne peut également répondre aux besoins de l'entreprise. De plus, ce recours permet aux salariés, membres de l'organisation de ressentir leur implication au sein de la structure. Ils sont considérés et peuvent donc continuer leur carrière professionnelle en évoluant en termes de fonctions ou de compétences.

Peretti appuie cette réflexion « *Priorité aux ressources internes* »⁷, bien qu'exprimant que cette réflexion est une véritable constante au sein des entreprises de par leur politique d'emploi, les postes qui sont satisfaits par des recrutements en internes sont les plus souvent des postes de niveau maîtrise ou des postes de cadres. Il ne faut pas non plus penser que le recrutement externe n'est que la résultante d'un manque de profils en interne car il est important de ne pas occulter le recrutement externe dans l'optique d'un renouvellement bénéfique des employés au sein de l'entreprise.

⁶ LETHIELLEUX, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6^e Edition, p65

⁷ PERETTI, Ressources Humaines, Editions Vuibert, 13^{ème} édition, 2011, p214

Bien que facilitant le recrutement si les profils sont disponibles au sein de l'entreprise, il ne faut pas pour autant oublier que c'est une « *prospection interne* » ce qui signifie que même si les candidats sont disponibles au sein de l'entreprise, ceux-ci devront quand même affronter les différentes étapes de la procédure de recrutement.

Pour que cette **prospection interne (6)** puisse être efficace, il faut que l'entreprise s'y prête en disposant de certains éléments comme un système d'informations sur les postes à pourvoir, cela peut être lié à un tableau d'affichage, un intranet ou un journal d'entreprise par exemple. La prospection interne ne peut s'effectuer sans la diffusion de l'information, information qui doit donc être fiable et réelle. Dans le cadre de la prospection interne, le recruteur pourra s'aider de fichiers existants afin de faciliter son appel d'offre. Le recruteur peut également s'appuyer sur les plans de carrière des salariés afin de pouvoir leur proposer directement le poste à pourvoir plutôt que de poursuivre le processus dans son entièreté. Cependant, il est important de comprendre et Peretti le met bien en exergue dans son ouvrage *Ressources Humaines* que le recrutement en interne présente des limites. En effet, des biais liés à des performances passées, positives ou négatives peuvent amener le recruteur à favoriser la promotion ou la mobilité du salarié dans un souci de se « débarrasser » de celui-ci. De plus, la promotion interne peut amener la carrière du salarié à aboutir à un niveau d'incompétence (Principe de Peter) car le salarié est promu, non par ses capacités réelles sur le nouveau poste mais sur ses capacités sur son poste précédent.

Il est donc important de peser le pour et le contre dans le choix ou non de recourir à la prospection interne dans le but de pourvoir le poste. Le recruteur peut également avoir recours au recours externe. Cela peut être motivé par l'envie de comparer les profils disponibles au sein de l'entreprise à ceux présents en externe. Il peut également être motivé par l'apport de « sang neuf » au sein de l'organisation dans un but d'enrichir le « pool » de talents ou de potentiels. Il peut y avoir également recours dans le cas où les profils recherchés ne sont pas présents au sein de l'organisation et donc, impossible à utiliser.

C'est un véritable **choix dans la méthode de recherche (7)** que doit effectuer le recruteur car elle va déterminer la suite des événements. C'est alors la deuxième occurrence du questionnement sur l'externalisation du recrutement qui se pose pour le recruteur et donc, l'entreprise. En effet, après avoir défini le poste et effectué une première recherche en interne, l'entreprise peut se tourner vers les 3 grandes possibilités qui s'offrent à elle :

- Elle peut mener elle-même la recherche. Ce cas arrive principalement dans le cadre de postes bien connus où l'entreprise dispose à la fois d'expérience mais également de moyens, pour son service de recrutement, en termes de moyens financiers mais également vis-à-vis des candidatures spontanées qui existent déjà.
- Elle peut avoir recours aux cabinets de recrutement et agences d'emplois qui pourront utiliser leur expertise dans des profils plus spécifiques.
- Elle peut également avoir recours aux « chasseurs de têtes » si le poste nécessite une véritable connaissance d'un ensemble de variables qui lui sont liées ou si la recherche nécessite des l'utilisation de techniques spécifiques.

Suite à l'enquête réalisée en 2010 par le cabinet Julhiet⁸, un panel de 64 acteurs des ressources humaines dans 40 entreprises différentes ont répondu à la question de l'externalisation du recrutement. Il en retourne que 76.6% des entreprises ont recours à des prestataires extérieurs. Ces prestataires sont majoritairement les cabinets de recrutement (56,7%), les agences d'emplois (43,3%).

Après avoir déterminé la méthode de recherche, le recruteur peut débute. Nous avons pu observer comment pouvait se dérouler la recherche de profils en interne avec la prospection interne, facilitée par un ensemble d'outils mis à disposition du service recrutement, nous allons maintenant nous intéresser à la **recherche de candidatures externes (7)**. Cette recherche, plus communément appelée « sourcing » est un processus visant à identifier les candidats correspondants aux profils recherchés par l'entreprise.

Ce sourcing peut être effectué de plusieurs façons et les outils utilisés restent assez similaires selon l'étude du cabinet Julhiet. En effet, la majorité des entreprises effectuant le recrutement par elle-même utilise des outils similaires, ce sont les « jobboards » ou « site emploi » dans la langue de Molière. Ceux-ci sont connus pour être de véritables CVthèque. Ces jobboards permettent de diffuser une offre d'emploi et de récolter des candidatures.

Cependant, Internet n'est pas la seule source de candidatures et les recruteurs plébiscitent également les viviers de candidatures, candidatures spontanées gardées par l'entreprise mais également de sites comme l'APEC ou le Pôle Emploi qui propose des dossiers complets de candidats correspondants aux critères énumérés précédemment.

⁸ BILLAUDEAU en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, *Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?*, 2012

L'entreprise peut également avoir recours à d'autres solutions afin de diffuser son besoin auprès du marché de l'emploi. Elle peut avoir recours aux annonces-presse, avoir recours aux partenariats mis en place avec des grandes écoles, IAE ou universités. Elles peuvent également utiliser le site internet de l'entreprise, utiliser les foires d'emploi ou autres.

Deux autres moyens méritent l'attention car un peu semblé aujourd'hui désuet et l'autre peut paraître peu adéquat. Ce sont les relations de proximité et l'e-recrutement. Les relations de proximités comprennent les personnes avec qui un lien fort (familial ou amical) ou faible (membres d'un même club de sport) existe. Ces relations peuvent permettre d'activer un réseau professionnel et faciliter le sourcing de certains profils. L'e-recrutement est en effet en plein essor et correspond au principe de réactivité et d'optimisation des coûts que l'entreprise se doit de gérer. Ce e-recrutement qui peut être lié à la fois à l'utilisation de sites permettant aux candidats d'être prévenus d'une offre d'emploi pouvant leur correspondre ou de réseaux sociaux du type LinkedIn ou Viadeo permet à l'entreprise d'accéder rapidement à des profils correspondants à ses besoins. De plus, les outils d'e-recrutement mis à disposition de certains sites internet spécialisés permettent de faciliter le traitement des candidatures. En effet, il est possible d'effectuer des tris automatiques des profils en indiquant les critères les plus importants ce qui abouti à des valorisations qui peuvent prendre la forme de pourcentage de corrélation entre le profil et l'annonce. Ces outils peuvent également standardiser la procédure pour postuler ce qui facilite le traitement des candidatures, les informations demandées sont les même pour tous et leur traitement est donc plus aisé ou ces outils peuvent encore, faciliter la gestion des refus avec l'envoi de réponses automatiques. Cependant, l'utilisation de l'e-recrutement peut avoir des effets pervers que ce soit pour le candidat comme pour le recruteur. En effet, le candidat peut créer un profil avec des informations qui ne reflètent pas à 100% sa réalité et cela peut donc interférer avec la procédure de recrutement de l'entreprise et provoquer des problèmes d'organisation. De plus, pour les candidats utilisant ces moyens afin de postuler, il ne faut pas oublier les effets de l'« e-réputation » qui peuvent avoir des conséquences désastreuses.

2.2 La sélection des candidats

Nous avons pu observer que la recherche de candidatures externes au travers de la publication d'offre sur de nombreux médias et l'utilisation de plusieurs outils permettent d'obtenir des candidats pouvant répondre au besoin de l'entreprise. Viens alors l'étape de **la sélection des candidats** (ETAPE 4). Cette sélection commence par **un premier tri sur les candidatures reçues (8)**. En effet, il faut effectuer une première étude de l'adéquation des caractéristiques visibles sur les documents du postulant et les caractéristiques retenues lors de la définition du poste, c'est-à-dire des qualifications en termes de formation scolaire notamment mais également l'expérience lors du parcours professionnel. Sur certains médias ou grâce à certains outils, le recruteur peut même effectuer un premier écrémage lié aux prétentions salariales, en effet, nous avons pu observer que des organismes comme l'APEC ou le Pôle Emploi propose directement des dossiers suite aux publications d'offre d'emploi. Nous pouvons également effectuer cet écrémage grâce aux outils d'e-recrutement où bien souvent, les prétentions salariales peuvent être indiquées.

Il faut également faire attention à ce niveau de la sélection au principe de non-discrimination. En effet, la Loi est claire et définit des critères qui ne peuvent être utilisés pour éliminer les candidatures.

« Art. L. 122-45. - 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, 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, 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 patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail dans le cadre du titre IV du livre II du présent code, en raison de son état de santé ou de son handicap. »

Source : Code du Travail

Il faut donc se baser sur des critères objectifs. Cependant, cela est difficile car à cette étape du processus de recrutement, le candidat n'est connu que par son curriculum vitae (CV) et sa lettre de motivation. Leur qualité revêt alors une grande importance car elles sont le reflet du candidat pour le recruteur. Les critères clés observés sont donc, l'expérience, les compétences, la motivation, le niveau de diplôme et la rémunération. (Source : panel de l'étude du cabinet Julhiet)

Peretti, s'appuyant sur une étude de Lichau indiquant que des distinctions sont effectuées sur la lettre de motivation. Certains critères font que les candidatures sont rejetées directement comme le fait que la lettre ne soit pas signée (49% de rejet total), photocopiée (35% de rejet total) ou tâchée / sale (80% de rejet total).

Il est donc observable qu'un grand nombre de candidatures disparaissent si le recruteur ne respecte pas le principe de non-discrimination et si celui-ci effectue des distinctions drastiques sur les lettres de motivations reçues.

Suite à ce premier tri, deux choix peuvent s'opérer si le candidat passe le premier rideau de sélection. Selon le niveau de qualification du poste, soit le candidat est convoqué à un entretien, soit un questionnaire sur la personnalité du candidat peut être envoyé. Ce questionnaire a pour but d'approfondir la connaissance que l'employeur peut avoir sur le postulant et permet d'effectuer un second tri basé sur des critères plus précis. Cependant, la Loi stipule qu'il est interdit de poser des questions à caractère personnel, celles-ci doivent toujours être orientées sur l'aspect professionnel.

Si le candidat ne correspond pas au poste, il est désormais de coutume de prévenir les candidats éliminés par le biais d'une lettre négative ou d'un e-mail.

2.2.1 L'entretien

Nous arrivons ainsi au stade du processus de recrutement qui permet de véritablement faire connaissance avec le postulant afin de déterminer s'il correspond bien au besoin émis par l'entreprise. Cette partie du processus est **l'entretien (9)**. « *L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux*

responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. »⁹. Cet entretien dispose d'un double objectif. En effet, il sert à informer le candidat sur l'entreprise ainsi que le poste à pourvoir mais il permet également de s'informer afin de déterminer si oui, ou non, le candidat dispose du profil adéquat et qu'il mérite donc d'être choisi.

Dans l'optique de réussir cet entretien, des conditions sont indispensables. En effet, afin de ne pas aboutir sur un entretien où aucune des deux parties n'ait obtenu d'informations sur l'autre, il faut s'appuyer sur un schéma d'entretien permettant de les recueillir de façon pertinente et contrôlable. Peretti (2011) propose l'utilisation d'un plan d'entretien en 3 phases. Ces 3 phases sont l'accueil du candidat, la recherche d'information et la présentation du poste au candidat. L'accueil du candidat peut paraître inutile mais il permet de mettre le candidat à l'aise et peut lui faciliter la tâche dans l'exposition de son expérience et de ses motivations.

La deuxième étape est la recherche d'informations. Verne¹⁰ propose une typologie des entretiens suivant la technique employée. En effet, il indique 3 principales techniques d'entretiens disposant chacun d'un but précis. Il distingue tout d'abord l'entretien directif, proche d'un interrogatoire de police où le recruteur ne laisse presque aucune latitude au postulant en lui posant des questions en saccades. Cette recherche d'information se base principalement sur le « quoi ». Ensuite, Verne indique la présence de l'entretien non-directif où le candidat choisi le déroulement par lui-même. En lui laissant la parole, le candidat peut davantage s'exprimer. Ce type d'entretien correspond au « pourquoi ». Enfin, Verne propose une troisième typologie, l'entretien semi-directif. Grâce à cette technique d'entretien, le candidat et le recruteur construisent ensemble le contenu de l'entretien. Le candidat peut s'exprimer, certes moins aisément que dans l'entretien non-directif mais ses propos peuvent rester plus cadrés. Verne indique que ce type d'entretien cherche à observer le « comment ». Ces 3 principales techniques doivent entrer en adéquation avec ce qui est recherché à la base au travers de l'entretien. Dans un entretien visant à déterminer la motivation, il serait difficile d'employer une technique directive. Il est important de noter qu'il existe de nombreux domaines plébiscités par les recruteurs dans les entretiens qui ont pour résultantes des questions spécifiques. Ces 11 domaines, selon le panel son, la personnalité, la formation, l'expérience, la connaissance, les compétences, la motivation, le projet professionnel, la

⁹ LETHIELLEUX, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6è Edition, p69

¹⁰ VERNE, *Comment conduire un entretien de recrutement*, Insep Consulting Editions, 2000, p68-86

cohérence des choix effectués, l'environnement de travail, la connaissance de soi et la connaissance de l'entreprise.

La troisième étape de l'entretien est la présentation du poste au candidat. Le but est de confirmer l'attrait du poste au candidat et de l'exprimer avec plus de détails qu'il ne pouvait y avoir sur l'offre d'emploi.

Il est important de noter que de plus en plus d'entreprises fonctionnent avec un schéma à 3 entretiens. En effet, le premier entretien sert de véritable prise de connaissance avec le candidat, savoir si le poste auquel il postule l'intéresse vraiment et s'il souhaite donné suite à sa candidature et permet également au recruteur de vérifier un certains nombre de savoir-faire requis pour le poste. Le second entretien, suite au « filtrage » effectué par le RH, un entretien avec le chef de service est effectué, ici il revalidera le savoir-faire du candidat mais tentera de déterminer le savoir-être de celui-ci. En effet, une personne ayant toutes le savoir-faire du monde ne pourrait être un point positif pour une entreprise s'il ne peut pas s'y intégrer par manque de savoir-être. Enfin, un dernier entretien avec le directeur peut être effectué afin de valider les candidatures restantes. On peut recouper cette idée avec les questions posées lors des entretiens. En effet, les 11 domaines proposés précédemment concourent à l'idée d'évaluer le savoir-faire et le savoir-être du postulant.

Bien entendu, ce système a 3 entretiens est particulier et plus propice à être effectué dans les grands groupes et sur des postes spécifiques. Lors de mon stage en agence d'emploi, j'ai pu observer qu'on pouvait effectuer plusieurs entretiens pour des postes qualifiés en suivant le principe énoncé ci-dessus mais j'ai également pu observer que certains postes ne nécessitaient pas une véritable recherche en profondeur sur les savoir-faire ou savoir-être du candidat.

2.2.2 Les tests

En plus des entretiens, le recruteur dispose d'un autre outil lui permettant d'effectuer sa sélection et d'aboutir à une décision. Il peut avoir **recours aux tests (11)**. En effet, le recours au test permet également de vérifier de façon objective les points faibles des candidats mais également d'observer les aptitudes de ceux-ci. Ces tests permettent donc à la fois de valider les compétences indiquées par les candidats dans leur CV et dans leur lettre de

motivation et de les comparer aux aptitudes nécessaires pour l'emploi proposé par l'entreprise. De plus, l'utilisation de ces tests permet d'effectuer rapidement une approche des comportements et motivations du candidat ce qui permet de diminuer le temps donné aux étapes de sélection. Peretti (2011) établit une classification de ces tests en 3 catégories, les tests d'aptitudes physique ou mentales, les tests de personnalité et les tests de situations.

Chacune de ces catégories correspond à un type de test spécifique. La première catégorie permet de mesurer le plus précisément possible la capacité du candidat à remplir efficacement les tâches qu'il pourrait accomplir au sein de l'entreprise. Pour cela, le recruteur peut avoir recours à des tests¹¹ comme le D2000 ou « test des dominos » qui permet de déterminer le niveau d'intelligence générale non verbale du postulant, le test R2000 qui permet de déterminer la flexibilité du raisonnement ou encore le DAT (Tests Différentiels d'Aptitudes) qui combine plusieurs types d'aptitudes.

La seconde catégorie correspond aux tests liés à la personnalité du candidat. Il est possible de citer le test SOSIE ou PAPI. Le but de ces tests est d'appréhender la personnalité du candidat et de tenter de savoir s'il sera possible d'assurer une bonne intégration au sein de l'entreprise, que ce soit avec les collègues de travail ou au travers de l'acquisition de la culture de l'entreprise.

La troisième catégorie de test est liée aux tests de situations. Le postulant est testé dans un environnement qui pourrait être le sien s'il venait à être embauché par l'entreprise. Ici sont testés les savoir-faire et savoir-être du candidat. Grâce aux « assesment centers », les recrutements par simulations¹², les jeux de rôles, les recruteurs peuvent s'affranchir des limites de diplômes et d'expérience et de voir comment le candidat agit dans l'environnement de l'entreprise. Cela permet au recruteur de voir au-delà des certifications et de valider l'acquisition de capacités de travail.

Il faut cependant faire attention à l'utilisation de ces tests car ils restent sujets à interprétation. En effet, des tests de personnalité ou d'aptitudes ne peuvent être pris pour argent comptant et nécessitent une appropriation de l'outil par le recruteur afin de pouvoir l'utiliser à bon escient. De plus, la démocratisation de leur utilisation fait qu'il est désormais possible de truquer les résultats dans le sens où le candidat ne répondra pas forcément

¹¹ *Les tests d'aptitudes*, consulté en Mai 2013, http://www.ecpa.fr/ressources-humaines/test-liste.asp?id_rubrique=2

¹² *La méthode de recrutement par simulation*, consulté en Mai 2013 www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/suarticle.jsz?id=490

honnêtement aux questions posées afin de mieux correspondre à l'employé type. Par le biais d'ouvrages¹³ permettant aux candidats de s'appropriier les tests, leur fonctionnement et donc, les résultats escomptés et comment les obtenir, les tests perdent toutes leur crédibilité. C'est pourquoi les tests de mise en situation et de simulation sont désormais à plébiscité car ils reflètent plus une réalité qu'il est donc possible d'apprécier et utiliser dans le processus de sélection.

3. Le choix et ses implications

A l'aide de l'entretien et des tests effectués envers les candidats ayant passé le premier tri de la sélection, il est important pour le recruteur d'arriver à une décision et d'arrêter un choix. **Cette décision (12)**, caractérisée par « *un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur ou candidat), compte tenu des conditions environnementales* »¹⁴. Ce choix doit être l'aboutissement d'un processus où les critères objectifs priment sur la subjectivité et donc, ne doit pas faire apparaître l'utilisation de critères discriminatoires. Cette sélection est extrêmement importante car elle sanctionne le déroulement de l'ensemble de la procédure. En effet, celle-ci ne peut se faire efficacement si le travail préalable concernant la stratégie de recrutement et la recherche de candidats a été effectué scrupuleusement et que les outils utilisés, entretiens ou tests aient été pertinents concernant le poste à pourvoir.

Cependant, même si le recruteur essaye d'être le plus objectif possible, la décision, conjointe avec un responsable de service et un directeur de site dans le cadre d'un système à 3 entretiens peut faire intervenir des biais. En effet, les responsables opérationnels peuvent être enclins à chercher une performance à court terme et donc, arrêter leur choix sur un candidat « clone » à ceux présents pour des postes similaires au sein de l'organisation. Ce biais apparaît parce que les responsables ont une perception non stratégique du recrutement. Effectivement, si le candidat reflète ce qui est présent dans l'entreprise, celui-ci ne nécessitera

¹³ STUDYRAMA, *Le grand livre des tests de recrutement*, 5^{ème} édition, Novembre 2012

¹⁴ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011, p267

pas un temps d'adaptation et d'intégration important. Il sera capable d'être efficient de suite et ne nécessitera pas d'implication importante de la part de son supérieur.

Cette réflexion peut être logique dans le cadre de recrutement pour des contrats courts mais peut nuire dans le cadre des contrats longs. En effet, Peretti appuie cet argument par un commentaire « *le choix de la diversité est dans la durée très rentable. L'énergie et le temps dépensés pour intégrer un profil différent font évoluer l'organisation. C'est un vecteur de changement. Une équipe diversifiée est plus créative, innovante, agile et permet une meilleure réaction aux changements. Intégrer quelqu'un de différent est un investissement rentable dans la durée.* ». ¹⁵ C'est donc, encore une fois, une étape nécessitant une véritable prise de conscience de la part du recruteur car il faut déterminer ou du moins essayer, l'évolution future de l'entreprise et de ses besoins.

Après avoir choisi le candidat, il faut désormais lui faire **une proposition d'embauche (13)**. Cette proposition donne alors lieu à une négociation, « *La négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe* » ¹⁶. En effet, dans le cadre de la sélection, si le recruteur a pu faire son choix sur un profil, le candidat doit déterminer s'il souhaite ou non, valider cette décision en intégrant l'organisation. Cette négociation suppose l'existence d'un dialogue, d'un problème à résoudre, ici les termes du contrat et d'une volonté commune à aboutir à un accord acceptable par les deux parties. Chacune des deux parties peut utiliser des leviers dans cette optique et il est important de noter que si le poste à pourvoir est un poste hautement qualifié, comme les postes d'encadrement ou ceux nécessitant un savoir-faire important, les leviers seront plus du côté du candidat que de l'entreprise. Dans le cas contraire, pour un poste peu qualifié, l'entreprise aura une position plus forte du à une plus grande abondance de profils qui peuvent correspondre. En d'autres termes, plus un poste revêt une importance stratégique, moins le recruteur dispose de latitude dans la négociation. En effet, cela fait suite à la stratégie de recrutement déterminée au préalable, l'employeur se doit d'être attractif et si cette attractivité a pu être démontrée par les candidatures reçues, elle doit l'être également avec les candidats retenus.

Après cette négociation, une proposition définitive peut être effectuée auprès du candidat. Cette proposition, qui prend régulièrement la forme d'une « lettre de proposition »

¹⁵ PERETTI, Ressources Humaines, Editions Vuibert, 13^{ème} édition, 2011, p222-223

¹⁶ STIMEC, *La négociation*, Edition Dunod, 2^{ème} édition, p10

doit donc être signée et validée par le candidat. La signature du document vaut alors engagement auprès de l'entreprise.

Lors que le salarié est engagé auprès de l'entreprise, il intervient une étape nécessaire qui permettra de déterminer si la collaboration entre les deux acteurs se fera de manière efficace, c'est-à-dire, l'accueil et l'intégration de celui-ci. Au contraire de la majorité du processus de recrutement où le chargé de recrutement est presque l'unique intervenant, l'accueil et l'intégration fait intervenir des membres de l'entreprise.

En effet, lors de l'**accueil (14)** des nouveaux salariés, de nombreuses entreprises ont recours à des procédures spécifiques. Bien qu'à la base effectuée de manière non formelle, les entreprises ont de plus en plus recours à un **programme d'intégration (15)** et d'accueil. En effet, ces entreprises, conjointement à leur service ressources humaines développent de plus en plus des livrets d'accueil. Ces livrets, remis à chaque nouvel arrivant visent à présenter l'entreprise avec plus de détails que lors de l'entretien. Ce livret, véritable première étape de l'intégration d'un nouveau salarié dispose de plusieurs objectifs.¹⁷ En effet, il a pour rôle d'être une véritable boîte à outils à laquelle le nouveau salarié peut se référer pour tenter de répondre à ses interrogations. Il est de plus en plus courant d'y intégrer un grand nombre d'informations pratiques comme les lieux importants (restaurant d'entreprise, parking) avec leur fonctionnement. De plus ce livret peut comprendre des informations liées au règlement intérieur, à la convention collective, aux horaires de travail, etc.

Le but de ce livret est de tenter de créer un sentiment positif pour le nouvel arrivant. Il faut que celui-ci soit à l'aise afin que son adaptation soit effectuée plus simplement. En plus de ce livret, l'entreprise peut avoir recours au « tuteur ». Ce tuteur a pour but de suivre et de conseiller le nouvel arrivant tout au long de sa période d'adaptation. Ce recours est également intéressant car il crée un véritable rapport humain et facilite l'intégration au sein de la structure au travers des interactions sociales. Ce tuteur, qui peut être un chef d'équipe ou un salarié du même service a pour objectif de faciliter l'intégration du nouveau et également de lui apprendre les spécificités du travail au sein de l'organisation. En effet, même si de nombreuses entreprises disposent d'un même vivier de métiers, ceux-ci divergent selon le fonctionnement propre à chaque société. C'est pourquoi il est important de favoriser cette intégration au travers de ces moyens.

¹⁷ *Le livret d'accueil en entreprise*, consulté en Mai 2013, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/divers/4565/le-livret-d-accueil-en-entreprise.html>

La liste des outils n'est pas exhaustive et les spécificités de chaque service RH feront que cette intégration soit effectuée plus ou moins correctement. Peretti indique que « *La qualité de l'accueil doit être prolongée par un suivi vigilant de manière à lever les obstacles provenant tant de l'entreprise que du nouvel embauché.* »¹⁸

Il appuie cette réflexion en établissant un récapitulatif des pratiques utilisées lors de l'intégration des nouveaux salariés.

Pratiques d'accueil et d'intégration	UTILISATION			
	Très fréquente	Fréquente	Moyenne	Rare
1. Accueil formel par le responsable hiérarchique	72	23	5	-
2. Information orale sur l'entreprise	45	42	11	2
3. Visite du site	23	37	31	9
4. Remise du livret d'accueil	23	21	37	19
5. Information sécurité	17	17	26	40
6. Présentation aux cadres de l'établissement	15	30	35	19
7. Informations Sociales	14	27	32	42
8. Echo dans le journal d'entreprise	12	14	32	27
9. Rencontre avec la direction générale	9	18	31	42
10. Formation spécifique	7	26	35	32
11. Entretien régulier de suivi	7	19	39	35
12. Séminaire d'accueil	7	14	23	56
13. Information audiovisuelle	6	16	31	47
14. Désignation d'un responsable de l'intégration	5	12	22	61
15. Parrainage par un plus ancien	0	7	22	71

Source : Peretti, *Ressources Humaines* (2011)

On peut observer que dans ce tableau, la désignation d'un responsable de l'intégration ou d'un parrain apparaît peu fréquente. Cependant, d'autres ouvrages induisent une utilisation plus forte de ce type de moyen d'intégration.¹⁹ Il faut donc adopter une attitude critique concernant ces données en n'oubliant pas que chaque entreprise est spécifique.

¹⁸ PERETTI, *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13^{ème} édition, 2011, p232

¹⁹ LETHIELLEUX, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^è Edition, p67

Après avoir observé l'ensemble du processus du recrutement proposé par Peretti ainsi que les outils pouvant être utilisés tout au long de celui-ci, nous allons nous intéresser sur les évolutions de celui-ci et l'impact de l'histoire.

Chapitre 2 : Les apports historiques sur le recrutement

Etudier le recrutement et son processus est intéressant mais il faut quand même se poser la question sur la création de celui-ci. En effet, un processus aussi élaboré, présenté dans ce mémoire selon l'approche de Peretti mais qui peut également être vu sous l'angle de De Falco²⁰, Lethielleux²¹ ou de Sekiou, Blondin, Fabi, Alis, Chevalier et Bayad²². Cependant, la construction de ce processus a pris du temps et celui-ci a été marqué par l'évolution du marché du travail.

Il est possible de déterminer 3 grandes phases, l'avant révolution industrielle, l'après révolution industrielle et les évolutions à partir de 1960. Nous essayerons dans cette partie d'expliquer pourquoi ces périodes ont eu un fort impact sur le recrutement et son processus.

1. L'avant révolution industrielle

Avant la révolution industrielle, qui a touché la France entre 1830 et 1870, le recrutement n'avait pas réellement d'existence propre. En effet, celui-ci était dans un état embryonnaire étant donné les spécificités de l'époque. Effectivement, il n'existait pas encore de véritable marché du travail et les contextes sociaux, économiques et politiques faisaient qu'il n'y avait pas réellement de procédure.

En effet, c'était, au Moyen-âge notamment, l'époque du servage et des apprentis et il était rare d'avoir le choix dans la recherche du travail. Il n'existait pas autant de métiers qu'aujourd'hui et les aptitudes physiques et les habiletés étaient considérées uniquement. Si vous étiez capable physiquement, vous pouviez travailler dans les champs, etc. Par la suite, au

²⁰ DE FALCO, Maîtriser ses recrutements – 7 étapes clés pour faire le bon choix, Edition Dunod, 4^{ème} édition

²¹ LETHIELLEUX, *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^{ème} Edition, p72

²² SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011, p267

19^{ème}, avant la révolution industrielle, les conditions n'avaient guère changées. « *Les techniques de recrutement étaient rudimentaires, « le fouet » pour les esclaves, quelques pièces d'or ou le chantage de la prison pour les soldats* ». ²³ Celui qui voulait travailler n'avait pas réellement de choix de par l'absence de mobilité ou le faible nombre d'organisations qui étaient présentes.

2. La révolution industrielle

La révolution industrielle a changé complètement la situation. En effet, cette époque a été caractérisée par un grand nombre de changements. La main d'œuvre a changé, les organisations ont changé et il fallait donc commencer à s'interroger sur le recrutement car le contexte y était favorable. Nous pouvons remarquer que l'époque de la révolution industrielle a permis une grande avancée dans la mobilité de la main d'œuvre, celle-ci était désormais capable de se proposer à plusieurs entreprises contrairement au passé où les contraintes géographiques étaient beaucoup plus importantes. Les entreprises ont donc commencé à développer des techniques afin d'attirer vers elles la main d'œuvre nécessaire pour satisfaire ses besoins.

L'apport de Taylor²⁴ lors de cette révolution industrielle est important. En effet, au travers de sa création, l'Organisation scientifique du travail (OST), il a commencé à poser les jalons d'une procédure de recrutement. En effet, au sein des usines, même si Taylor proposait une parcellisation des tâches, celles-ci devaient être clairement définies et c'est pourquoi, suite à ses écrits, la fiche de poste a pu être créée. Cependant, cette époque n'a pas permis une avancée de grande envergure en matière de recrutement, celui-ci n'était toujours qu'à ses balbutiements. En effet, il était généralement effectué par des écriteaux à l'entrée des usines indiquant quels postes étaient disponibles. La sélection était arbitraire et la main d'œuvre, facilement substituable.

Ce n'est qu'au travers de l'apport de l'école des Relations Humaines de Mayo (1929)²⁵, bien plus tard qu'une véritable avancée s'opère. Effectivement, le travail des

²³ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011, p229

²⁴ FREDY-PLANCHOT, *Théorie des organisations appliquées au MRH*, Edition Foucher, 2008, p14-15

²⁵ FREDY-PLANCHOT, *Théorie des organisations appliquées au MRH*, Edition Foucher, 2008, p14-15

membres de cette école a abouti sur une critique du taylorisme et une considération accrue du facteur travail. Pour Mayo, les employés n'étaient pas des « machines » comme on pouvait l'imaginer au travers de l'OST mais de véritables humains disposant de motivations et de compétences. C'est au travers de cette réflexion sur la motivation au travers notamment qu'ils ont pu aboutir sur le postulat que le recrutement est un processus complexe, visant à corréliser un profil de poste à des compétences et des besoins d'un candidat. C'est la première étape qui a pu déterminer le recrutement comme une partie réelle de la stratégie de l'organisation.

3. L'émergence des ressources humaines et du recrutement

A partir des années 60²⁶²⁷, le recrutement et les ressources humaines ont réellement commencé à prendre la place importante qu'elles peuvent avoir aujourd'hui au sein des organisations. En effet, des changements considérables ont pu être observés avec un véritable développement des organisations et donc, de leur outils et de leur implication. Effectivement, c'est à partir de cette période que le marché du travail a véritablement commencé à exister. Avec les évolutions des organisations et la multiplication des métiers, il fallait donc s'adapter et le recours à des outils a pu se développer. De plus, de nouveaux acteurs se sont greffés au processus, les intermédiaires favorisant l'adéquation entre les besoins des entreprises et l'offre disponible sur le marché du travail sont apparus. Plusieurs facteurs ont permis de structurer le marché du recrutement, nous pouvons citer la création d'organismes institutionnels, qu'ils soient publics ou privés qui ont favorisé la mise en relation entre les demandeurs d'emplois et les recruteurs. C'est également l'époque où l'importation depuis les Etats-Unis de métiers comme le conseil en recrutement et les chasseurs de têtes pratiquant l'approche directe sont apparus. Les entreprises disposaient désormais de moyens externes à l'organisation pour faciliter la réponse à leur besoin.

L'apport continu de la technologie et des réflexions a permis le développement de nouveaux outils, aidés par les intermédiaires désormais présents. A partir des années 80-90, l'émergence des tests, de personnalité, de raisonnement se sont démocratisés et sont devenus importants dans les procédures de recrutement.

²⁶ SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011, p229

²⁷ APEC, *Les changements dans les pratiques des de recrutement et la durée des processus*, http://www.cge-news.com/contenus/206/cms_pc/fichier/212/101223011834_changementsrecrutements.pdf

L'évolution majeure qui a suivie n'était plus liée à la gestion des candidatures que l'entreprise pouvait recevoir mais plutôt à la conquête de celles-ci. En effet, à la fin des années 90, grâce à l'outil informatique. Les entreprises disposaient désormais d'outils permettant d'aller chercher les candidats plutôt que de les attendre.

Enfin, depuis quelques années, le développement continu d'internet et des médias disponibles dessus a favorisé une nouvelle ère dans le recrutement et ses procédures. En effet, Internet est de plus en plus utilisé et les entreprises, que ce soit les organisations recrutant ou celles qui sont utilisées pour son externalisation. Cet apport, associé à une mobilité qui est désormais loin de celle qui était aux origines du recrutement fait que l'entreprise fait qu'il est beaucoup plus aisé aujourd'hui, pour les entreprises de répondre à leurs besoins. Même si le contexte économique actuel gangrène le marché du travail, les entreprises peuvent donc capter les profils qui les intéressent et peuvent donc se développer grâce à la mise à disposition d'un ensemble d'outils.

Il est certes difficile de retracer un historique précis de l'évolution du recrutement, de ses techniques, de ses outils et de leur apports aux procédures tant le nombre de facteurs qui rentrent en compte sont nombreux, nous avons pu observer brièvement au travers de ces 3 phases un développement certain. Au début, le recrutement n'avait pas réellement de considération et de valeur. Celui-ci a évolué avec la révolution industrielle qui a développé les organisations et donc leur besoins, c'est pourquoi elles ont du mener une réflexion sur leur techniques et sur leur stratégie. Enfin, suite à l'ajout des intermédiaires, de l'évolution des outils et des préoccupations, à la fois des candidats et des entreprises, la procédure a pu se peaufiner et devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire, un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise pour son développement.

Partie 2 : La méthodologie de recherche

Après avoir effectué une revue de littérature qui, au travers des points de vue de plusieurs auteurs nous a permis d'établir un processus type de recrutement, nous allons voir dans cette partie la réalité du terrain. Au travers des hypothèses émises au préalable de l'enquête, nous allons tenter, au travers de celle-ci de les confirmer ou des les infirmer. Nous verrons tout d'abord quelles étaient les hypothèses proposées. Nous verrons par la suite le terrain utilisé pour cette enquête et enfin, nous verrons les difficultés qui ont pu se présenter au cours de celle-ci.

Chapitre 1 : Les hypothèses retenues et le terrain d'étude

1. Les hypothèses retenues

Au cours de la revue de littérature sur le thème du recrutement, de nombreuses théories concernant son processus ont été proposées. Nous avons pu observer que, même si les auteurs divergent légèrement sur le nombre d'étapes au sein du processus, l'idée générale reste cependant similaire. Il était donc intéressant d'essayer de comprendre si cette approche théorique d'une activité opérationnelle détenant une importance dans toutes organisations reflétait une réalité et si celle-ci était proche de cette approche ou non.

J'ai donc décidé de choisir 3 hypothèses et ai donc orienté mon enquête afin de les vérifier.

Hypothèse 1 :

Les entreprises utilisent, pour l'ensemble de leurs recrutements, un même processus.

Hypothèse 2 :

Les entreprises utilisent, uniquement pour des profils qualifiés, un processus spécifique.

Hypothèse 3 :

Les entreprises n'utilisent pas de processus spécifique lors de leurs recrutements.

Après avoir établi ces 3 hypothèses, j'ai donc du déterminer si elles se vérifiaient sur le terrain.

2. Le terrain d'enquête

Afin de mener à bien mon étude, j'ai pu me servir à la fois de mon lieu de stage mais aussi de mon réseau personnel. En effet, ayant effectué mon stage de Master 1 au sein d'une agence d'emploi, j'ai pu être confronté au recrutement et cela me permet donc d'apporter un point de vue personnel sur cette enquête. J'y ai également rencontré des professionnels et j'ai pu apprendre, auprès d'eux, comment recruter pour le compte de clients. J'ai également pu profiter d'un réseau personnel composé d'étudiants et de professionnels ayant également travaillé dans une agence d'emploi mais également au sein d'un grand groupe pharmaceutique. Ce double terrain d'enquête permettait donc d'avoir des points de vue provenant de plusieurs horizons et j'ai trouvé cela bénéfique dans le cadre de ce travail.

J'ai donc pu conduire 6 entretiens semi-directifs avec 4 étudiants ayant effectué un stage au sein d'une agence d'emploi et ayant travaillé dans le domaine du recrutement au sein de celle-ci mais également d'un professionnel travaillant lui aussi, dans une agence d'emploi mais disposant d'une expérience beaucoup plus conséquente. J'ai également eu l'opportunité d'interroger un spécialiste du développement organisationnel au niveau européen et RH généraliste au sein d'un grand groupe pharmaceutique.

J'ai également pu effectuer une observation participante au sein de mon lieu de stage où j'ai pu intégrer les pratiques de mes collègues présents en agence.

J'ai donc tenté, au travers de ces deux approches d'obtenir les avis et ressentis de spécialistes, de gens d'expérience mais également de débutants afin d'avoir des points de vues différents.

Chapitre 2 : Le choix des outils utilisés

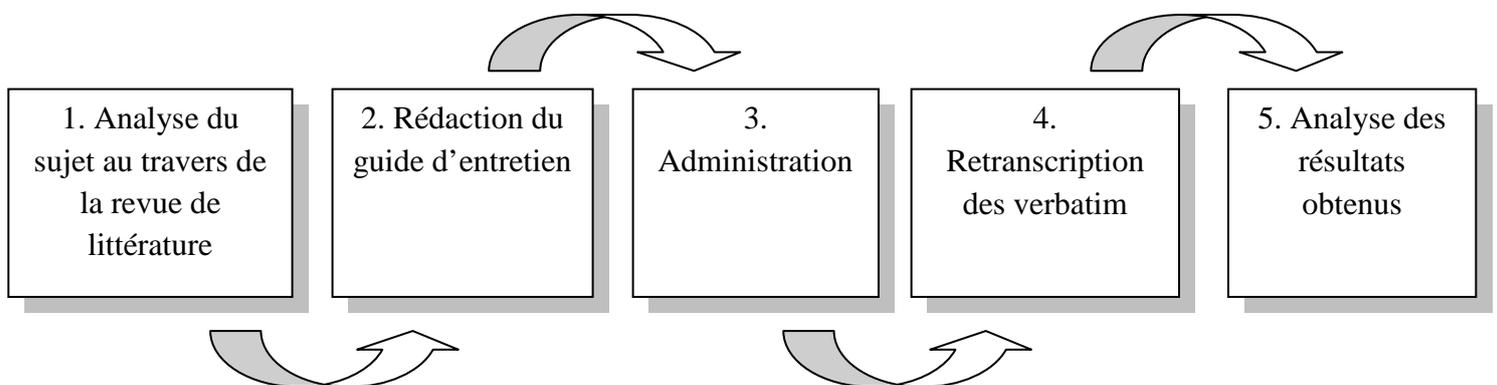
Dans le cadre de cette étude, j'ai choisi d'avoir recours à deux principaux outils, l'observation participante et l'entretien qualitatif. J'ai décidé de ne pas recourir au questionnaire quantitatifs car j'ai déterminé, au travers de la thématique de mon enquête que cet outil provoquerai des biais et qu'il pourrait fausser les résultats. De plus, l'utilisation d'un outil quantitatif pose plusieurs problématiques en termes d'administration du questionnaire, de fiabilité des réponses et de leur analyse.

L'observation participante et le questionnaire qualitatif avaient une autre teneur car ils avaient le bienfait de ne pas proposer de réponses préétablies et donc, d'inclure des éléments de la revue littéraire. Le but était de comprendre comment travaillent les personnes interrogées et le fait de leur proposer des réponses préconçues au sein d'un questionnaire quantitatif ne m'apparaissait pas judicieux.

1. L'enquête qualitative

Afin de pouvoir obtenir des informations qui pouvaient m'être utile dans le cadre de mon enquête et donc, qui pouvaient me permettre d'obtenir des réponses sur mes hypothèses, j'ai décidé d'utiliser l'outil qualitatif.

L'outil qualitatif, pour être efficace, doit être préparé soigneusement. Pour ce faire, j'ai suivi une procédure qui m'a permis d'effectuer des entretiens de qualité.



1.1 Analyse du sujet au travers de la revue de littérature

Afin de pouvoir réaliser une enquête qualitative de qualité, il fallait tout d'abord que je m'intéresse au sujet même de celle-ci. C'est pourquoi, il a été important d'analyser la revue de littérature effectuée afin de pouvoir en tirer les informations les plus importantes, celles qui sont directement liées aux hypothèses retenues.

Ce n'est qu'après une étude approfondie du sujet qu'il n'est possible de rédiger un guide d'entretien qui permettra de confronter la théorie à la réalité du terrain. De plus, cela évite de faire du hors sujet lors de ces entretiens et donc, d'obtenir des informations qui n'auraient pas d'utilité pour l'enquête.

J'ai donc, après cette analyse, déterminer les points essentiels que je souhaitais aborder lors des entretiens afin de pouvoir obtenir des réponses à mes questions.

1.2 Rédaction du guide d'entretien

Après avoir effectué une analyse approfondie du sujet et avoir déterminé les informations que nous souhaitons recueillir lors de l'entretien, il faut donc passer à la rédaction de celui-ci.

« Le guide de l'interviewer est la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances. Il doit comporter les thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche. »²⁸

Au travers de cette citation, il apparaît important que le guide d'entretien doit être construit autour du sujet choisi et ne pas trop en dévié. Il faut rester pertinent.

De plus, un guide d'entretien se doit d'être composé de plusieurs phases. En effet, celui-ci doit débiter par une présentation de l'interviewer et du sujet d'étude, il faut donner l'information à l'interviewé, lui expliquer le but de notre démarche. Le thème principal doit également être évoqué.

²⁸ ROUSSEL et WACHEUX, *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Edition De Boeck, 2005, p112

Après cette présentation, il est important de recueillir des données sur l'interviewée, au travers d'un encadré composé d'informations comme, le nom, le prénom, l'âge, la profession, la fonction, l'ancienneté. Cela a pour but de faciliter le traitement futur des informations obtenues.

Par la suite, il peut être intéressant de mettre à l'aise la personne, en effet, un entretien peut s'avérer intimidant et une première partie où la personne a la possibilité de parler d'elle, de son expérience, de son métier peut lui permettre de se mettre en confiance et donc de faciliter les questions suivantes qui seront plus techniques.

Après cette entrée en matière où l'interrogé parle de lui-même, il est intéressant de rentrer dans le vif du sujet en abordant les questions techniques, dans mon cas, des questions relatives au recrutement et à son processus. Il faut bien veiller à ne pas préparer des questions qui pourraient orienter la réponse de l'interviewé car l'entretien perdrait de sa véracité.

Enfin, après avoir terminé l'interview, il est important de remercier la personne du temps qu'elle a pu accorder et de lui demander si elle souhaite ajouter des informations complémentaires sur l'étude ou sur l'entretien en lui-même.

J'ai ainsi établi un guide d'entretien composé de 8 questions. J'ai choisi un nombre de questions faible car celles-ci étaient ciblées sur des thèmes spécifiques. De plus, elles étaient suffisamment ouvertes pour que l'interrogé puisse s'exprimer.

J'ai également choisi deux uniques rubriques, une étant le travail actuel et l'autre le recrutement. La première partie servait à mettre à l'aise l'interviewé alors que la deuxième partie était plus technique et nécessitait donc que le dialogue ait été créé.

Guide d'entretien

Bonjour,

Dans le cadre de ma formation en Master 1 Ressources Humaines à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, nous devons réaliser un mémoire de recherche. J'ai choisi comme sujet « le Recrutement des profils spécifiques » (disposant de qualifications particulières, de permis particuliers ou habilitations). Je souhaiterais vous poser quelques questions concernant votre métier et les méthodes de recrutement que vous pratiquez.

Cet entretien devrait durer environ 20 minutes. Seriez-vous d'accord pour que je l'enregistre afin de pouvoir retranscrire du mieux possible vos réponses.

NOM Prénom :

Age :

Sexe :

Activité professionnelle :

Métier / fonction :

Nombre d'heures par semaine :

Ancienneté dans ce travail :

Date sortie études :

Votre travail

1. Pouvez-vous me décrire brièvement les missions que vous exercez dans votre activité professionnelle ?
2. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans ce secteur d'activité ?
3. Subissez-vous des contrecoups à l'environnement économique actuel ?

Le recrutement

Les deux premières questions comprennent l'ensemble de la procédure, de la prise de besoin à l'intégration du salarié au sein de l'entreprise

4. Pouvez-vous m'expliquer la procédure de recrutement que vous utilisez dans les cas classiques ? (profils dit « simple », ne nécessitant pas de qualifications spécifiques)
5. Pouvez-vous m'expliquer la procédure de recrutement que vous utilisez dans le cadre de recrutement de profils spécifiques ? (C'est-à-dire nécessitant une qualification spécifique, des permis, des habilitations ?)
6. Quelles sont pour vous, les principales différences entre ces deux cas de figure ? (recrutements classiques et recrutements spécifiques)
7. Rencontrez-vous des difficultés supplémentaires dans le cadre des recrutements de profils spécifiques ?
8. Utilisez-vous des outils particuliers dans le cadre des recrutements spécifiques ? (sites spécialisés, etc.) Avez-vous recours à d'autres solutions ? (Mise en place de formations, de partenariats)

Je vous remercie du temps que vous avez pu m'accorder.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose pouvant m'aider dans la rédaction de mon mémoire de recherche ?

1.3 Administration

Après avoir rédigé le guide d'entretien, il fallait faire passer les entretiens. Pour ce faire, j'ai eu l'opportunité d'en effectuer 6. 4 avec des étudiants et 2 avec des professionnels. Dans ces 6 interrogés, 5 travaillent dans une agence d'emploi, qu'elle soit d'un grand groupe ou non et la dernière personne travaille au sein du service RH d'un grand groupe pharmaceutique au sein d'une usine de production.

Mes entretiens se sont déroulés avec les étudiants, pour deux d'entre eux, en face à face et les deux autres m'ont répondu par écrit. En ce qui concerne les professionnels, celui travaillant en agence d'emploi m'a également répondu par écrit et l'autre, travaillant au sein du groupe pharmaceutique a été effectué autour d'un logiciel de messagerie instantanée.

Les deux entretiens se sont déroulés de manière semi-directive, c'est-à-dire que je posais des questions ouvertes permettant à l'interrogé de s'exprimer. J'ai pu apporter des précisions si certaines questions n'étaient pas bien saisies et ai également effectué des relances ou demandé des informations supplémentaires quand c'était nécessaire. Il est évident que les questions ne sont pas posées exactement comme présentées dans le guide, en effet, celui-ci, comme son nom l'indique, permet d'être un support et il faut donc s'adapter à l'interlocuteur et à ses réponses.

1.4 Verbatim et analyse des résultats

Suite au passage des deux entretiens ainsi que la réception des questionnaires, il a donc fallu reprendre les enregistrements effectués et retranscrire le plus fidèlement possible ce qui s'est dit mais également effectuer une synthèse des réponses obtenues via les questionnaires. Après ce travail, il a été possible d'effectuer un récapitulatif des réponses obtenues. L'analyse des résultats sera effectuée dans une prochaine partie.

Nous allons désormais observer l'ensemble des réponses obtenues lors de ces entretiens. Il faut noter que les étudiants interrogés n'ont pour la plupart, pas pu répondre aux questions 2 et 3.

<p>1. Pouvez-vous me décrire brièvement les missions que vous exercez dans votre activité professionnelle ?</p>	<p>« Sur la partie Généraliste RH il s'agit globalement d'apporter un support aux clients internes pour toutes les questions liées au recrutement, à la formation, au développement RH, à l'engagement des salariés. Je dois aussi être présent pour toutes les questions diverses comme les conflits dans une équipe par exemple. » M. R</p>
	<p>« Je fais de la prospection de diverses sociétés dans la logistique, l'électronique et le transport dans le but de déléguer des intérimaires. Je dois aussi, dans le cadre commercial faire un suivi client et de leur fidélisation pour l'agence. Même si ce n'est plus ma principale activité, je fais quand même du recrutement des différentes qualifications en fonction des compétences. Je m'occupe également de ce qui est administratif, relance des règlements etc. » M. F</p>
	<p>« J'étais chargé de recrutement dans le cadre d'une ouverture d'une agence d'emploi » Mme. E</p>
	<p>« Pendant mon stage, j'ai touché un peu à tout, que ce soit au recrutement et tout ce qui y est lié mais aussi à la prospection commerciale et la fidélisation des intérimaires » M. A</p>
	<p>« J'ai fait du recrutement de candidats pour une entreprise. Ca comprenait la rédaction et publication d'annonces, tri des CVs, entretiens téléphoniques ou physiques, rédaction de synthèses, envoi des candidatures et suivi à l'entreprise. » Mme. C</p>
	<p>« J'ai fait mon stage au sein d'une agence d'intérim » Mme. L</p>

2. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans ce secteur d'activité ?	<i>« J'ai eu l'occasion de travailler en usine lorsque j'étais plus jeune, j'ai beaucoup aimé et j'ai souhaité y retourner en tant que RH. » M. R</i>
	<i>« J'ai fait un contrat d'apprentissage avec la société X car ma mère était le plus gros client de l'agence et j'ai été baigné dedans depuis très jeune. » M. F</i>
	<i>« J'ai voulu travailler dans les RH car c'est une fonction support, universelle et touche à tout. J'ai choisi l'intérim parce que la flexibilité du travail, c'est l'avenir et je voulais voir les failles du système » M. A</i>

3. Subissez-vous des contrecoups à l'environnement économique actuel ?	<i>« Pas réellement car notre marché principal est aux US » M. R</i>
	<i>« Oui, il y a une forte baisse de l'activité de nos clients. La prospection et l'ouverture de client est également difficile car sur Rouen, 80 sociétés de travail temporaire donc beaucoup de concurrence.» M. F</i>
	<i>« Je l'ai surtout ressenti auprès des collègues. Avec ça, il y a le fait que ce soit calme au niveau des commandes, on doit vraiment se battre avec la concurrence. » M. A</i>

<p>4. Pouvez-vous m'expliquer la procédure de recrutement que vous utilisez dans les cas classiques ?</p>	<p>« Nous avons le même processus pour les deux types de profils. On commence par définir le profil recherché avec le manager.</p> <p>Ensuite, dans l'ordre :</p> <p>Rédaction d'une annonce, publication en interne et en externe, repérage sur CVthèques, réception des candidatures et tri de CV.</p> <p>On fait ensuite un premier screening téléphonique des candidats. On s'assure qu'ils correspondent bien à leur CV.</p> <p>Quand on a déterminé un certains nombre de profils intéressants, on fait des entretiens sur site, c'est des entretiens RH mais aussi des entretiens avec les opérationnels.</p> <p>Pour nous aider, on travail avec une société extérieure qui nous aide à administrer des outils d'aide à la décision, des tests en gros qui permettent de faire un choix.</p> <p>Après ca, on peut enfin prendre une décision. » M. R</p>
	<p>« Soit un candidat ou intérimaire est à l'agence au moment de la demande, soit nous recrutons en fonction des compétences demandés par le client.</p> <p>Si c'est un profil simple, tant que la personne est courageuse, ponctuelle et qu'elle peut se rendre à la mission, cela ne nous pose aucun problème de mettre des débutants. Pour un poste de manutentionnaire, il ne faut pas un bac+10. » M. F</p>
	<p>« Pour les profils simple, on suit une logique de rédaction puis publication d'annonce et on commence le sourcing. Après, on effectue un tri des CV et on convoque les candidats pour des entretiens. Il faut savoir quand même que pour gagner du temps, on propose des candidats qui ont déjà travaillé chez nous sans effectuer de recherche. »</p> <p>Mme. E</p>
	<p>« Dès qu'on reçoit une commande, on doit être très réactifs à cause de la concurrence donc soit le profil est très simple et on joue de la relation informelle en contactant directement certains intérimaires, soit on publie une annonce sur internet ou en agence. Généralement, on essaye surtout de voir si la personne est motivée, mobile et prête à s'engager. On l'évalue aussi sur son expérience mais ce n'est pas toujours la priorité.</p> <p>Donc en gros, on reçoit une commande, on sélectionne un candidat parmi ceux disponibles ou ceux intéressés et on</p>

	<i>propose au client. On fait ensuite un suivi afin de s'assurer que l'intérimaire s'est bien présenté, que son travail est satisfaisant. » M. A</i>
	<i>« On commence par la rédaction et la publication d'une annonce. Quand on reçoit des candidatures, on fait un tri des CVs qui peut être suivi d'entretiens téléphoniques ou physiques. Après ça, je fais une synthèse que je peux envoyer avec les candidatures à l'entreprise.» Mme. C</i>
	<i>« Dans l'agence où j'ai fait mon stage, la procédure de recrutement classique commence par la sélection des CV, puis l'entretien individuel ou téléphonique. Des fois, des contrôles de référence sont faits. » Mme. L</i>

5. Pouvez-vous m'expliquer la procédure de recrutement que vous utilisez dans le cadre de recrutement de profils spécifiques ?	<i>Voir tableau précédent. M. R</i>
	<i>« On suit une procédure plus classique dans ce cadre là. On analyse la demande du client et on recherche selon son besoin. Quand on effectue la sélection, on valide que toutes les habilitations nécessaires sont à jour et si l'expérience rentre dans les exigences du client. Après, généralement, le client reçoit également le candidat et c'est lui qui donne son avis quand à la prise de poste.» M. F</i>
	<i>« On suit pratiquement la même procédure sauf que pour les profils spécialisés, on fait une vérification des permis, habilitations etc. L'autre changement est que pour certains postes, avant de recevoir en agence, on effectue des pré-qualifications téléphoniques. » Mme. E</i>
	<i>« On va prendre un exemple. Si on recherche un soudeur qualifié, on va commencer notre sourcing sur le logiciel interne à l'agence. Si on a pas de résultats, on va poster une annonce et commencer à regarder les CVthèques. Après, on fait des vérifications sur nos postulants par téléphone pour s'assurer de la mobilité, du taux horaire etc. On demande également si ses permis ou licences sont toujours valides et on parle un peu du poste avec. Par la suite, on fait une synthèse et on peut éventuellement le faire venir en agence afin de pratiquer des tests, ici pour l'exemple du soudeur, un test de sécurité est effectué en agence car il nous représente auprès des clients, donc il doit avoir un bon comportement. On fait un contrôle des références et on</i>

	<p><i>l'inscrit. Après, on peut proposer le candidat au client et si la réponse est positive, on lui indique comment la suite va se dérouler, entretien sur site ou prise de pose directe. On effectue un suivi par la suite pour s'assurer de l'intégration..» M. A</i></p>
	<p><i>« Dans ce cadre de recrutement, la procédure de recrutement consiste à faire passer des tests métier au candidat. Par exemple pour un technicien de maintenance, un test de 30 minutes évaluera le candidat sur plusieurs items comme l'usinage, l'électricité, la mécanique, l'hydraulique etc. Les réponses aux questions donneront un niveau.</i></p>
	<p><i>Pour les permis par exemple de cariste, la mention sera bien mise en avant dans l'annonce et à chaque sélection de CV ou pré-qualification téléphonique le but est de demander dès le départ si le permis est détenu par le candidat. Le critère étant obligatoire, si le candidat ne l'a pas alors il est d'office non retenu pour un entretien.</i></p>
	<p><i>Pour les cadres, on nécessitera souvent obligatoirement un entretien physique et non téléphonique quelque soit le domicile du candidat. Aussi, Un test de personnalité est obligatoirement effectué par les cadres. » Mme. C</i></p>
	<p><i>« En cas de recrutement de profils spécifiques, l'agence sélectionne les CV, puis fait passer un entretien individuel.</i></p> <p><i>Une fois l'entretien terminé, la chargée de recrutement enregistre : carte d'identité, carte vitale, copie du Caces de la personne ou autre diplôme demandé. Ensuite, en cas de doute sur la candidature, l'agence procède à un contrôle de référence.» Mme. L</i></p>

<p>6. Quelles sont pour vous, les principales différences entre ces deux cas de figure ?</p>	<p><i>« La principale est que dans le premier cas l'employeur est souvent en position de force car le profil est « facile » à trouver sur le marché donc c'est au candidat de convaincre. Dans le second cas, l'employeur doit aussi séduire car le candidat est rare sur le marché et aura plusieurs offres.</i></p> <p><i>C'est d'autant plus vrai lorsque l'employeur est basé en province. »M. R</i></p>
	<p><i>« Uniquement les habilitations (ex : caces cariste) que tous n'ont pas forcément et l'expérience exigés par notre client. » M. F</i></p>

	<p>« La principale différence est l'importance du formel et non formel. Parce que la démarche est beaucoup plus formelle pour les profils qualifiés alors que ceux qui ne le sont pas, comme les manœuvres, manutentions, ça se joue sur la confiance, le piston, c'est presque discriminatoire. De plus, pour les profils qualifiés, on prend plus de temps, ça demande plus de recherche, de patience, d'investissement. On a aussi surtout plus de déceptions si le recrutement est non concluant. » M. A</p>
	<p>« Les principales différences sont les aptitudes nécessaires pour les postes. Et donc être plus pointilleux et donc vérifier par des tests. » Mme. C</p>
	<p>« Pour le recrutement classique, l'agence fait peu de contrôle de référence, tandis que pour les recrutements spécifiques, l'agence fait plus fréquemment des contrôles de référence. » Mme. L</p>

<p>7. Rencontrez-vous des difficultés supplémentaires dans le cadre des recrutements de profils spécifiques ?</p>	<p>« Pas plus que ce qui est mentionné au-dessus. Peut-être aussi le fait de devoir faire bouger une personne d'une région à une autre avec tout ce que ça implique derrière (famille, enfant, maison). Certains peuvent être réticents ou planter au dernier moment. » M. R</p>
	<p>« Oui car il y a un manque de candidats sur certain profils comme les conducteurs d'engins travaux public ou les acheteurs. On voit aussi beaucoup de profil dit « manuel » car aucun jeunes n'est formé à ce jour » M. F</p>
	<p>« Oui j'ai rencontré plus de difficultés dans les profils spécifiques car ils demandent d'être plus rigoureux dans la recherche et le sourcing. Il y a d'ailleurs un véritable danger d'inadéquation entre le profil et le poste et il faut donc avoir une compréhension totale de la fiche de poste. » Mme. E</p>
	<p>« La principale difficulté est de trouver les potentiels, il faut chercher sur CVthèques ce qui est plus dur car ça permet pas de rentrer en communication. Après, il y a aussi le fait que les candidats veulent des salaires bien plus élevés que ceux proposés par les employeurs et qu'ils souhaitent des CDI là où on ne peut proposer qu'au mieux des CDD de longue durée. » M. A</p>

	<p>« Oui, plus de temps, plus de formalités, et plus de difficultés à trouver les candidats spécifiques au poste. Pour les cadres, l'entretien sera poussé et long. En effet, comme dans l'exemple du technicien de maintenance qui doit avoir travaillé sur des presses à emboutir ou un technicien informatique qui doit être mobile sur 3 sites, être bilingue anglais et avoir travaillé sur des logiciels spécifiques.</p> <p>Le processus de recrutement sera donc plus difficile et plus long.» Mme. C</p> <p>« Certains candidats mentent sur la durée d'une expérience mentionnée sur le CV pour faire paraître une durée de chômage plus courte. Certains candidats mentent en affirmant maîtriser les Caces1, 3 et 5, alors qu'en entreprise utilisatrice, il s'avère que la personne n'est pas compétente.» Mme. L</p>
--	--

<p>8. Utilisez-vous des outils spécifiques dans le cadre des recrutements spécifiques ? (sites spécialisés, etc.) Avez-vous recours à d'autres solutions ? (Mise en place de formations, de partenariats)</p>	<p>« Les annonces sont publiées sur notre site + APEC + RegionJob</p> <p>Nous travaillons avec des agences d'intérim pour les contrats temporaires</p> <p>Nous travaillons également avec la société GALLUP pour les outils d'aide à la décision</p> <p>Si nous n'arrivons vraiment pas à trouver le profil nous pouvons avoir recours à des cabinets de chasses spécialisés » M. R</p> <p>« Nous avons un budget formation et nous pouvons donc faire passer des formations à la demande de nos clients.</p> <p>Nous pouvons aussi pour fidéliser nos intérimaires et les faire évoluer en leur proposant des formations en fonctions de leur métier et de leur évolution</p> <p>Nous avons également des tests sécurité pour valider la sécurité sur les types de secteurs d'activités comme la logistique le bâtiment les travaux publics ou l'agro alimentaire.</p> <p>Après nous avons également des tests fourni par nos clients à faire passer à tout candidats avant la prise de poste (test ou il faut avoir la moyenne pour être mis en poste). »M. F</p>
--	---

	<p>« Nous utilisons des sites spécialisés, type APEC. » Mme. E</p>
	<p>« On utilise des CVthèques. On utilise aussi les relations des intérimaires embauchés, à la manière d'un piston.</p> <p>Si on ne trouve pas de candidats correspondant au profil, on élargie le champ géographique si le salaire peut compenser le trajet.</p> <p>On a également recours aux formations si l'intérimaire est considéré comme « talent » ou s'il a travaillé un certains nombre d'heures avec nous. » M. A</p>
	<p>« Pour le recrutement des cadres, le site APEC sera utilisé car il est spécialisé dans le recrutement des cadres. Des tests de connaissances métier, des tests de personnalité. » Mme. C</p>
	<p>« Pour les recrutements spécifiques, l'agence fait des réunions d'information pour les demandeurs d'emploi intéressés par un poste de téléconseiller. Des tests d'intelligence sont faits passés aux candidats à ces postes.» Mme. L</p>

Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées

Au cours de la réalisation de ce mémoire, j'ai rencontré de nombreuses difficultés, notamment au niveau de l'enquête terrain. En effet, après avoir bien défini mon sujet au travers de la revue de littérature et bien cadré les hypothèses, je devais m'atteler à trouver un moyen qui me permettrait de les vérifier.

Dans cette optique, j'ai tout de suite pensé à utiliser l'observation participante car mon stage effectué au cours de ce Master 1 avait été effectué au sein d'une agence d'emploi et j'avais également été confronté au recrutement au cours de mes stages précédents. Cependant, l'observation participante, bien qu'aidée par les connaissances et savoir-faire acquis grâce aux collègues de travail et de leur propres méthodes ne suffisait pas à répondre aux hypothèses car une personne ne détient pas la vérité absolue.

C'est pourquoi il a donc fallu effectuer une véritable démarche de recherche et de récolte de données. J'avais déterminé un sujet qui est le recrutement et l'approche de celui-ci par son processus. Réduire le recrutement à son processus général est handicapant dans le sens qu'au niveau de l'établissement du questionnaire, je ne pouvais réellement suivre la procédure établie qui est de déterminer plusieurs thèmes et de laisser l'interrogé s'approprier le temps de parole.

Au-delà de cet aspect technique, j'ai également eu des difficultés dans l'administration et dans la recherche de personnes à interroger. En effet, je n'ai pu avoir l'opportunité de l'effectuer sur mon lieu de stage par entretiens car des contraintes organisationnelles faisaient que le temps et les déplacements nécessaires pour la réaliser de cette enquête ne pouvaient coïncider. J'ai donc joué de mes connaissances en contactant des étudiants ayant effectué des stages similaires au mien. Grâce à cela, j'ai pu obtenir par le biais d'une relation, un des entretiens de professionnel. Le second entretien de professionnel était une connaissance personnelle rencontrée il y a des années suite à des intérêts communs sur les loisirs.

Cependant, j'ai réussi à « interroger » 6 personnes sur les 10 que je comptais interroger pour cette enquête et je suis parvenu à avoir l'avis de professionnels du secteur. En effet, l'enquête n'aurait pas eu de véritable valeur ajoutée si elle n'avait été effectuée qu'auprès d'étudiants disposant d'une expérience limitée et dont les compétences ne sont pas façonnées par l'acquisition au cours du temps du métier mais par l'apprentissage des pratiques suite à l'intégration au sein d'une structure.

J'ai, une fois de plus eu des contraintes de temps et géographique ce qui a fait que seulement deux de mes entretiens ont été effectués en face à face. J'ai préféré rester honnête sur ce point dans la restitution des résultats. Cependant, mes interlocuteurs ont toujours été disponibles pour répondre à mes interrogations ou si j'avais des détails supplémentaires à leur demander. En plus de cela, ils ont effectué leur travail avec sérieux et application et je les en remercie.

Partie 3 : L'analyse des résultats

Après avoir effectué les entretiens, il nous faut désormais les décortiquer afin de pouvoir tenter d'observer si les réponses permettent de valider ou non les hypothèses posées au départ de la réflexion. Nous commencerons par une présentation succincte des 6 personnes ayant répondues au questionnaire, par écrit ou lors d'un entretien semi-directif puis nous analyserons leur réponses en fonction des hypothèses. Au cours de cette analyse, nous y ajouterons l'observation participante qui a pu être effectuée au cours du stage afin d'ajouter du contenu d'analyse.

Chapitre 1 : Analyse des entretiens semi-directifs

1. Présentation des personnes interrogées

Au cours de cette enquête, nous avons pu obtenir l'avis de 6 personnes différentes, 4 étudiants et 2 professionnels.

Premier entretien : Monsieur R, RH Généraliste et spécialiste du développement organisationnel au niveau Européen

Monsieur R, titulaire d'un Master 2 dans le domaine des Ressources Humaines a terminé ses études en Septembre 2009 et est actuellement employé par un grand groupe pharmaceutique Français. Il est présent au sein d'une unité de production depuis près de 3 ans. Il a une double compétence de généraliste RH et de spécialiste en développement organisation où il contribue au support des clients internes du groupe en termes de recrutement, formation, engagement des salariés. Il est également responsable du développement RH au niveau européen.

Cet entretien a été effectué par messagerie instantanée.

Second entretien : Monsieur F, Chargé d'affaires au sein d'une agence d'emploi d'envergure nationale. Celle-ci est spécialisée dans la logistique et l'industrie.

Monsieur F, disposant d'une expérience de 11 ans dans le travail temporaire est actuellement chargé d'affaires après avoir gravi les échelons. Au sein de son entité, il s'occupe à la fois de la démarche commerciale avec la prospection de clients mais également de ce qui touche au cœur du métier des agences d'emploi, c'est-à-dire le recrutement. Il a été formé au travers d'un contrat d'apprentissage.

Cet entretien a été effectué au travers de l'envoi d'un questionnaire par mail.

Troisième entretien : Madame E, Chargée de recrutement au sein d'une agence d'emploi ne faisant pas parti des grands groupes. C'est une agence généraliste.

Madame E a, au cours de son stage, participé au recrutement dans le cadre de l'ouverture de l'agence. Elle est actuellement étudiante au sein d'un Master 1 Ressources Humaines.

Cet entretien a été effectué au travers de l'envoi d'un questionnaire par mail.

Quatrième entretien : Monsieur A, Assistant recrutement au sein d'une agence d'emploi faisant parti du top 3 national. Cette agence est généraliste.

Monsieur A a pu, au cours de son stage, participé au recrutement au sein de son agence d'emploi mais également effectuer la prospection commerciale mais également le suivi des intérimaires dans le cadre d'un programme de fidélisation. Il est actuellement en Master 1 Ressources Humaines et compte s'orienter vers un Master 2 en alternance.

Cet entretien a été effectué en face à face et a duré environ 25 minutes.

Cinquième entretien : Madame C, Assistante d'agence au sein d'une agence d'emploi faisant parti du top 3 national. Cette agence était spécialisée dans l'industrie et la logistique.

Madame C a pu, au cours de son stage, participer activement à la vie de son agence en effectuant un ensemble de missions inhérentes à celle-ci. Elle a participé au recrutement, à la gestion administrative et au suivi des intérimaires. Elle est actuellement en Master 1 Ressources Humaines et compte continuer dans cette voie.

Cet entretien a été effectué en face à face et a duré environ 15 minutes.

Sixième entretien : Madame L, Assistante d'agence au sein d'une agence d'emploi faisant parti du top 3 national. L'agence est spécialisée dans le tertiaire et la logistique.

Madame L a aussi participé activement à la vie de son agence en effectuant un nombre de missions variées allant des ressources humaines à la gestion administrative. Elle est actuellement en Master 1 Ressources Humaines.

Cet entretien a été effectué au travers de l'envoi d'un questionnaire par mail.

Observation Participative : Monsieur L, Assistante d'agence au sein d'une agence d'emploi faisant parti du top 3 national. L'agence est spécialisée dans l'industrie et la logistique.

Monsieur L a participé au quotidien de son agence d'emploi. Il a pu travailler sur le développement de clients au travers d'un processus de recrutement de longue durée. Il a également participé au quotidien de son agence d'emploi, au travers de la gestion journalière des commandes clients, de la gestion administrative et du suivi des intérimaires.

Au travers de ses stages précédents, il a également participé au recrutement en collaboration avec un DRH.

2. Présentation des résultats

Après avoir présenté les individus qui ont participé à l'enquête en donnant leur opinion sur les processus de recrutement, nous allons analyser leurs réponses et les comparer au postulat de départ, c'est-à-dire aux 3 hypothèses.

Hypothèse 1 :

Les entreprises utilisent, pour l'ensemble de leurs recrutements, un même processus.

Monsieur R : « *Nous avons le même processus pour les deux types de profils. On commence par définir le profil recherché avec le manager.*

Ensuite, dans l'ordre :

Rédaction d'une annonce, publication en interne et en externe, repérage sur CVthèques, réception des candidatures et tri de CV.

On fait ensuite un premier screening téléphonique des candidats. On s'assure qu'ils correspondent bien à leur CV.

Quand on a déterminé un certain nombre de profils intéressants, on fait des entretiens sur site, c'est des entretiens RH mais aussi des entretiens avec les opérationnels.

Pour nous aider, on travaille avec une société extérieure qui nous aide à administrer des outils d'aide à la décision, des tests en gros qui permettent de faire un choix.

Après ça, on peut enfin prendre une décision.»

Monsieur A : « *La principale différence est l'importance du formel et non formel. Parce que la démarche est beaucoup plus formelle pour les profils qualifiés alors que ceux qui ne le sont pas, comme les manœuvres, manutentions, ça se joue sur la confiance, le piston, c'est presque discriminatoire.»*

Madame L : « *Pour le recrutement classique, l'agence fait peu de contrôle de référence, tandis que pour les recrutements spécifiques, l'agence fait plus fréquemment des contrôles de référence. »*

Madame E : « *On suit pratiquement la même procédure sauf que pour les profils spécialisés, on fait une vérification des permis, habilitations etc. L'autre changement est que pour certains postes, avant de recevoir en agence, on effectue des pré-qualifications téléphoniques. »*

Madame C : (dans le cadre des postes qualifiés) « *Oui, plus de temps, plus de formalités, et plus de difficultés à trouver les candidats spécifiques au poste. »*

Monsieur L : *« Même si l'idée générale peut sembler similaire, dans le sens où on prend connaissance d'un besoin, on l'analyse, on effectue une recherche suivant le résultat de cette analyse. Que par la suite, on suive des étapes classiques pour effectuer une sélection, il est évident que des profils qualifiés altèreront le processus car on doit faire plus attention. En effet, ce sont généralement des profils plus rares et donc moins substituables et le processus change en conséquence. »*

Seul Monsieur R et Madame E, parmi l'ensemble des personnes interrogées, nous a fait part de l'utilisation d'un même processus dans le cadre de l'ensemble de ses recrutements. Madame E indique cependant qu'il y a quelques variations au sein de la procédure.

Monsieur L implique un processus qui peut être similaire mais qui est plus étoffé. Sa réflexion indique que selon le poste à recruter, une attention plus particulière sera donnée sur certaines étapes. Monsieur A approuve cette logique en expliquant l'importance de la formalisation pour les profils qualifiés et celle du non formel pour les autres. Cela implique un abandon d'un certain nombre d'étapes du processus de recrutement au profit de la confiance mutuelle accordée entre l'employeur (l'agence d'emploi) et l'employé.

L'hypothèse ne peut être validée même si une certaine logique se dessine dans les réponses des personnes interrogées, celle-ci n'implique pas forcément l'utilisation d'un même processus. En effet, on observe que les répondants indiquent un ensemble de formalités supplémentaires comparé aux postes plus « simples ».

Hypothèse 2 :

Les entreprises utilisent, uniquement pour des profils qualifiés, un processus spécifique.

Monsieur R : « *Nous avons le même processus pour les deux types de profils. »*

Monsieur F : « *On suit une procédure plus classique dans ce cadre là. On analyse la demande du client et on recherche selon son besoin. Quand on effectue la sélection, on valide que toutes les habilitations nécessaires sont à jour et si l'expérience rentre dans les exigences du client. Après, généralement, le client reçoit également le candidat et c'est lui qui donne son avis quand à la prise de poste.»*

Madame L : « *En cas de recrutement de profils spécifiques, l'agence sélectionne les CV, puis fait passer un entretien individuel.*

Madame C : « *Dans ce cadre de recrutement, la procédure de recrutement consiste à faire passer des tests métier au candidat. Par exemple pour un technicien de maintenance, un test de 30 minutes évaluera le candidat sur plusieurs items comme l'usinage, l'électricité, la mécanique, l'hydraulique etc. Les réponses aux questions donneront un niveau.*

Pour les cadres, on nécessitera souvent obligatoirement un entretien physique et non téléphonique quelque soit le domicile du candidat. Aussi, Un test de personnalité est obligatoirement effectué par les cadres. »

Monsieur L : « *Dans le cadre des profils qualifiés, j'ai pratiquement toujours utilisé une même procédure. En effet, il est important pour ces types de postes d'être très rigoureux et donc de respecter les étapes afin d'éviter de présenter des profils inadéquats aux employeurs. Il en va de la crédibilité de l'agence par la suite. »*

On peut observer que dans le cas des profils qualifiés, chacun des répondants a plus ou moins indiqué une même chose. En effet, même si certaines modifications liées au poste concerné ont lieu dans la procédure, avec la vérification de références ou la pratique de tests, on peut noter qu'il y a une redondance dans les pratiques. Tous les répondants ont exprimé, avec leurs mots, un besoin de rigueur, une plus grande formalisation.

Là où la confiance peut suffire dans le cadre de profils non qualifiés et donc, plus jouer sur la motivation et l'envie, les profils qualifiés sont quasi systématiquement vérifier au niveau de leur savoir-faire au travers de tests ou de vérification des habilitations.

On peut presque valider à 100% l'hypothèse 2 dans ce cas là car il n'existe que de brèves différences exprimées par le panel.

Hypothèse 3 :

Les entreprises n'utilisent pas de processus spécifique lors de leurs recrutements.

Monsieur F : « *Si c'est un profil simple, tant que la personne est courageuse, ponctuelle et qu'elle peut se rendre à la mission, cela ne nous pose aucun problème de mettre des débutants.* »

Monsieur A : « *On joue de la relation informelle en contactant directement certains intérimaires, soit on publie une annonce sur internet ou en agence. Généralement, on essaye surtout de voir si la personne est motivée, mobile et prête à s'engager.* »

Monsieur L : « *Il arrive que pour certains postes, quand on doit répondre vite à une demande, il n'y ait aucune sélection, on regarde qui a déjà travaillé avec nous et on appelle afin de voir si l'intérimaire est disponible et souhaite prendre la mission.* »

Cette hypothèse est difficile à confirmer car elle dépend du poste à recruter et de l'activité de l'entreprise. En effet, au travers des témoignages des personnes ayant travaillé au sein d'agence d'emploi, on peut noter que certains recrutements se font totalement sur la base du non formel en ne suivant aucun processus autre que la vérification de la disponibilité. Cependant, on ne peut pas généraliser cette pratique et donc, on ne peut confirmer l'hypothèse qui a une vision plus globale. Certes, certaines entreprises n'ont pas de processus spécifique lors de leurs recrutements car elles n'ont pas besoin de compétences particulière mais juste de motivation mais cela n'est pas retranscriptible au niveau universel.

Chapitre 2 : Analyse personnelle

Après avoir observé les résultats de cette étude et leur implication sur les hypothèses émises à priori. On peut comprendre que le recrutement est une discipline difficile à appréhender et il est encore plus difficile d'effectuer des généralités sur son processus. En effet, cette discipline, bien qu'importante pour chacune des entreprises car nécessaire à leur fonctionnement reste sujette à plusieurs facteurs. Nous pouvons citer tout d'abord les entreprises elles-mêmes. En effet, selon la taille de l'entreprise, son activité et le profil de ses métiers, le recrutement et son processus subira des changements. On a pu l'observer au travers du questionnaire qu'une grande entreprise peut avoir un même processus de recrutement pour l'ensemble de ses profils alors que d'autres, spécialisées dans l'externalisation du recrutement n'ont pas du tout la même approche. Cependant, dans la majorité des cas, une certaine logique se dégage avec des procédés communs. Cependant, au vu de la revue de littérature effectuée, on est à même de se poser la question si la théorie peut se vérifier sur le terrain ou si celle-ci n'est qu'un idéal inatteignable.

De plus, outre la spécificité des entreprises, on peut noter l'importance de la sensibilité du recruteur. Celui-ci façonne son fonctionnement selon ses habitudes et ce qu'il juge bon de faire. Certains auront tendance à être rigoureux dans l'ensemble de leur recrutement alors que d'autres privilégieront des méthodes moins terre à terre. Cela s'est observé par l'apport des personnes travaillant en agence d'emploi qui nous ont indiqué que pour certains postes, il n'y avait pas de processus du tout et le but était de répondre le plus rapidement à la commande, sans avoir à vérifier si la personne était adéquate à 100% pour le poste. La motivation et la disponibilité priment dans ces cas là. De plus, on peut noter une certaine partialité dans le recrutement qui fut exprimé par Monsieur A allant même jusqu'à nous indiquer aller à l'encontre de la loi avec une discrimination effectuée sur la présentation du candidat. En effet, là où certains se moquent de l'apparence, vestimentaire ou du soin apporté à la personne, d'autres y tiennent une certaine importance du fait de la représentativité auprès des clients.

On peut même ajouter que même si les processus ne sont pas forcément les mêmes pour chacune des personnes interrogées, elles ont quand même recours à un ensemble d'outils similaires. On peut citer les CVthèques, les tests d'aptitude ou de personnalité, la vérification des références etc. Cela indique que même si les sensibilités sont différentes, que les

processus diffèrent sensiblement d'une personne à l'autre selon l'entreprise ou le poste, les recruteurs gardent quand même une vision instrumentale de leur métier.

En reprenant la problématique de base qui était « *Chaque type de recrutement, qu'il soit pour des postes non qualifiés ou qu'il soit pour des postes qualifiés suit-il un même processus ?* », on peut commencer à apporter un début de réponse. Suite aux observations effectuées, on peut noter qu'il existe une différence entre les recrutements pour ces deux types de profils. Cependant, il existe une logique processuelle derrière qui peut être analysée. On ne peut arrêter de jugement définitif suite à cette enquête qui ne propose qu'une vision limitée à cause du faible nombre de répondants et de la faible diversité des organisations d'où ils proviennent. Il faudrait donc, en plus d'avoir un panel plus large, délimiter encore plus précisément le sujet afin de pouvoir y apporter une réponse plus spécifique.

Conclusion

Ce mémoire de recherche a été pour moi un travail intéressant sur plusieurs points. En effet, il m'a permis, au travers de la revue de littérature d'approfondir mes connaissances sur un sujet qui m'a toujours intéressé. Grâce à cela, j'ai pu comprendre les difficultés et l'importance du recrutement au sein d'une organisation. En effet, même si l'actualité n'est pas propice à cela, le recrutement reste et restera une partie intégrante de l'organisation, qu'il soit effectué par l'organisation elle-même ou pas un intermédiaire extérieur.

De plus, grâce à cette étude, j'ai pu appréhender de nombreuses notions ainsi que des outils dont je n'avais pas la connaissance ou seulement des bribes. Grâce à cela, je pourrai, dans mon futur professionnel, utiliser ces apports afin d'être encore plus efficace. Je peux également citer le fait que l'apport des ouvrages utilisés et les différences d'opinions perçues au sein de ceux-ci m'ont ouvert l'esprit sur la réalité.

En effet, en confrontant les théories des chercheurs et en lisant les informations données par les professionnels ainsi que celles obtenus au cours des entretiens, j'ai pu réfléchir sur les méthodes à utiliser et comprendre enfin, pourquoi certaines pratiques sont répandues. J'ai découvert qu'un certain nombre d'outils est désormais désuet mais encore utilisés. J'en ai aussi vu d'autres qui ne le sont pas encore utilisés et qui ont des résultats probants. Ce constat est accablant car des outils utilisés couramment mettent en danger la qualité du recrutement par leur utilisation non réfléchi.

Enfin, au travers de ce travail de recherche, j'ai pu voir, même si de façon superficielle, les apports des évolutions historiques sur le recrutement. Cela m'a permis également d'aller outre ma vision de base du recrutement qui était purement instrumentaliste avec l'application quasi-aveugle d'un processus et d'outils que j'avais pu acquérir au sein de mes stages et de mon cursus universitaire.

Au travers du travail sur le terrain avec l'observation participante ainsi que la mise en pratique de questionnaire à vocation qualitative, j'ai pu obtenir un début de réponse à mes hypothèses. En effet, certains se sont avérés confirmés comme je pouvais le penser lors de mes recherches, c'est-à-dire que les profils qualifiés obligent une approche processuelle. Les témoignages recueillis allaient dans ce sens et il était intéressant de confronter les différences

de méthodes de travail. Il était nécessaire pour moi d'avoir ces visions de chacun car elles permettaient d'avancer sur le sujet

Hélas, le sujet étant tellement vaste et propice aux habitudes de ceux qui le pratiquent, nous n'avons pu arrêter un avis définitif. Il faudrait donc l'approcher avec plus de précision en élargissant le domaine de l'enquête ou en redéfinissant les hypothèses de recherche car il paraît désormais plus que difficile d'approcher le recrutement sur son entièreté.

Il semble donc intéressant d'approfondir le travail que nous avons pu effectuer au travers de ce mémoire de recherche en s'interrogeant sur des parties du processus plutôt que sur sa globalité.

Bibliographie

Ouvrages :

- BILLAUDEAU V. en collaboration avec DIOT et TRENVOUEZ, *Le recrutement : Quelles pratiques actuelles ?*, 2012
- DE FALCO H., *Maîtriser ses recrutements – 7 étapes clés pour faire le bon choix*, Edition Dunod, 4^{ème} édition
- FREDY-PLANCHOT A., *Théorie des organisations appliquées au MRH*, Edition Foucher, 2008, p14-15
- LETHIELLEUX L., *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, Gualino Editions, 6^è Edition
- PERETTI J-M., *Ressources Humaines*, Editions Vuibert, 13^{ème} édition, 2011
- ROUSSEL P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Edition De Boeck, 2005, p112
- SEKIOU L., LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, *Gestion des Ressources Humaines*, Edition De Boeck, 2011
- STIMEC A., *La négociation*, Edition Dunod, 2^{ème} édition, 2011
- STUDYRAMA, *Le grand livre des tests de recrutement*, 5^{ème} édition, Novembre 2012
- VERNE E., *Comment conduire un entretien de recrutement*, Insep Consulting Editions, 2000, p68-86

Autres :

- APEC, *Les changements dans les pratiques des de recrutement et la durée des processus*, consulté en Mai 2013, Disponible à partir de l'URL : http://www.cge-news.com/contenus/206/cms_pc/fichier/212/101223011834_changementsrecrutements.pdf
- *La méthode de recrutement par simulation*, consulté en Mai 2013, Disponible à partir de l'URL : www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/suarticle.jsp?id=490
- *Le livret d'accueil en entreprise*, consulté en Mai 2013, Disponible à partir de l'URL : <http://www.journaldunet.com/management/pratique/divers/4565/le-livret-d-accueil-en-entreprise.html>
- *Les tests d'aptitudes*, consulté en Mai 2013, Disponible à partir de l'URL : http://www.ecpa.fr/ressources-humaines/test-liste.asp?id_rubrique=2
- SEIFFERT M-D., *Cours de Gestion Stratégique des Ressources Humaines à l'université de Reims Champagne-Ardenne*, 2012
- COMBES-JORET M., *Cours de Management des Individus à l'université de Reims Champagne-Ardenne*, 2012
- STIMEC A., *Cours de Négociation à l'université de Reims Champagne-Ardenne*, 2012
- CARPENTIER L., *Cours d'Analyse des Données Quantitatives à l'université de Reims Champagne-Ardenne*, 2012

Table des matières

Liste des abréviations	1
Remerciements	4
Résumé / Abstract	5
Introduction	6
1. Choix du sujet	6
2. Concept de la recherche	7
Partie 1 : Cadre théorique	9
Chapitre 1 : Le processus de recrutement et ses outils	9
1. Le nécessaire travail préparatoire	11
1.1 La stratégie de recrutement	11
1.3 La préparation du recrutement	12
2. La phase de recherche	15
2.1 La recherche de candidatures	15
2.2 La sélection des candidats	19
2.2.1 L'entretien	20
2.2.2 Les tests	22
3. Le choix et ses implications	24
Chapitre 2 : Les apports historiques sur le recrutement	28
1. L'avant révolution industrielle	28
2. La révolution industrielle	29
3. L'émergence des ressources humaines et du recrutement	30
Partie 2 : La méthodologie de recherche	32
Chapitre 1 : Les hypothèses retenues et le terrain d'étude	32
1. Les hypothèses retenues	32
2. Le terrain d'enquête	33
Chapitre 2 : Le choix des outils utilisés	34
1. L'enquête qualitative	34
1.1 Analyse du sujet au travers de la revue de littérature	35
1.2 Rédaction du guide d'entretien	35
1.3 Administration	39
1.4 Verbatim et analyse des résultats	39
Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées	47

Partie 3 : L'analyse des résultats	49
Chapitre 1 : Analyse des entretiens semi-directifs	49
1. Présentation des personnes interrogées	49
2. Présentation des résultats	52
Chapitre 2 : Analyse personnelle	56
Conclusion	58
Bibliographie	60
Table des matières	61