



**HAL**  
open science

# La perception de l'entretien de recrutement et des facteurs d'arbitraire par les recruteurs

William Thébaudeau-Müller

► **To cite this version:**

William Thébaudeau-Müller. La perception de l'entretien de recrutement et des facteurs d'arbitraire par les recruteurs. *Gestion et management*. 2014. dumas-01108438

**HAL Id: dumas-01108438**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01108438>**

Submitted on 27 Jan 2015

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License



**Université de Reims Champagne-Ardenne  
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion**

**La perception de l'entretien de recrutement et des facteurs d'arbitraire par les recruteurs**

*Mémoire de fin d'études*

*1<sup>o</sup> année de Master Gestion – parcours Gestion des Ressources Humaines*

**Présenté par William Thébaudeau-Müller**

Mémoire dirigé par Arnaud Stimec, enseignant-chercheur à l'Université de Reims  
Champagne-Ardenne

2013-2014

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

*« Mon œuvre comprend deux parties : celle qui est présentée, plus tout ce que je n'ai pas écrit. Et c'est précisément la seconde qui est importante ».*

**WITTGENSTEIN**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Monsieur Arnaud Stimec, qui malgré mes faibles sollicitations, a notamment su m'orienter dans mes recherches par nos conversations et ses cours.

Je voudrais également remercier Madame Combes-Joret pour ses suggestions de lectures dans le cadre de mes recherches, de ses conseils également ; ainsi que tous les professeurs du cursus de management, qui par leurs enseignements et conseils répétés quant à la rédaction du mémoire, m'ont permis d'avoir un meilleur aperçu des exigences de ce travail.

Enfin, je tiens à souligner que sans les personnes m'ayant accordé de leur temps dans le cadre de mes recherches, la rédaction de ce mémoire aurait été très compliquée. Je leur adresse donc tous mes remerciements.

## **Résumé**

Simple formalité à la fin du XIXe siècle, le recrutement a subi les modifications du marché du travail et est devenu en enjeu stratégique pour les entreprises.

Cependant, comme le démontre la littérature, les choix des recruteurs peuvent être soumis à l'arbitraire.

Ce mémoire a pour but de découvrir si les recruteurs perçoivent les processus psychologiques favorisant des choix irrationnels sur le fond.

Pour tenter de répondre à cette problématique, notre travail se divise en trois volets : la première partie de ce mémoire fait état de la littérature concernant l'entretien de recrutement. La seconde est consacrée à la méthode de recherche et nos outils. Enfin, la troisième est consacrée à l'analyse des données recueillies.

**Mots clés** : recrutement, recruteurs, entretien de recrutement, choix irrationnels, arbitraire

## **Abstract**

Mere formality at the end of the 19th century, recruitment has undergone changes in the labour market and has become a strategic stakes for companies.

However, as revealed by the literature, recruiters choices may be subjected to arbitrary.

This research dissertation aims to discover if recruiters feel psychological process furthering irrationnel choices.

To address this issue, our research is divided up into three parts : the first one is about literature concerning jobs interviews. The second is devoted to the research method and to our research tools. The third is devoted to the analysis of data collected.

**Keywords** : recruitment, recruiters, jobs interviews, irrational choices, arbitrary decisions

## Liste des abréviations

**CV** : Curriculum Vitae

## Sommaire

Remerciements	
Résumé	
Liste des abréviations	
<b>Introduction</b>	8
<b>Partie I : Cadrage conceptuel</b>	10
<b>Chapitre 1 : Le recrutement</b>	10
A) Définition	10
B) Historique et évolutions	10
C) Déroulement du processus	11
D) Principaux modes de recrutement	12
<b>Chapitre 2 : L'entretien d'embauche</b>	14
<b>Partie II : Recherche et méthode de recherche</b>	19
<b>Chapitre 1 : Le projet de recherche</b>	19
<b>Chapitre 2 : La démarche de l'enquête terrain</b>	21
A) L'objectif du travail	21
B) La formulation des hypothèses	21
C) La justification des hypothèses	23
<b>Chapitre 3 : Explication de la méthode de recueil des données</b>	25
A) La constitution de l'échantillon	25
B) Le choix de la méthode de recueil des données	26
C) Le choix du type d'entretien	26
D) Les caractéristiques des entretiens	27
E) Les garanties apportées à notre échantillon	27
F) La composition de l'échantillon final	28
G) Le déroulement des entretiens	28
<b>Chapitre 4 : Les outils utilisés dans le recueil des données</b>	30
A) Les curriculum vitae factices	30
B) La fiche de poste	33
C) La construction et le recours à un questionnaire d'entretien	35
<b>Partie III : Restitution des données recueillies et analyse</b>	38
<b>Chapitre 1 : Restitution des entretiens</b>	38
<b>Chapitre 2 : La vérification des hypothèses après analyse des entretiens</b>	56
<b>Conclusion</b>	59
Bibliographie	



# INTRODUCTION

Depuis les années 1960, les pays industrialisés connaissent un mouvement de désindustrialisation ; tandis qu'en parallèle, un processus de tertiarisation de leur paysage économique a lieu.

En cause, selon Engel, la propension des ménages à consacrer une part plus importante de leur budget aux services et la croissance importante de la productivité dans les secteurs agricoles et industriels, grâce notamment au progrès technique. Cette évolution se trouve également renforcée par la globalisation de l'économie planétaire et les importations industrielles en provenance des économies émergentes<sup>1</sup>.

De fait, les pays développés sont incités, selon les préceptes d'Adam Smith, à se spécialiser dans des activités plus qualifiées et des services.

Cette évolution du marché du travail est également due à un accès plus large à l'enseignement, secondaire comme supérieur, et donc à un allongement de la durée des études ; permettant, certes, une hausse de la qualification des actifs, mais ayant également induit que pour un emploi similaire au passé, la qualification requise soit plus élevée<sup>2</sup>.

Les ressources humaines et tout particulièrement le domaine du recrutement ont accompagné cette évolution du marché du travail, alors que la perception du facteur humain comme essentiel à l'entreprise s'est imposée. Il en résulte que le recrutement est dorénavant perçu comme un enjeu majeur, car il s'agit d'évaluer des hommes, leurs compétences et leurs performances, déterminantes pour l'avenir d'une organisation ; de « mettre la bonne vis dans le bon écrou » selon Marc-Daniel Seiffert.

Cette importance n'est pas sans fondements : en 2003, une étude menée par Gilbert Probst de l'Université de Genève démontre que remplacer un cadre bancaire coûte plusieurs centaines de milliers de francs (455 000 CHF). Les entreprises prennent donc d'importants risques en recrutant, et l'érection des ressources humaines en acteur stratégique, plus particulièrement dans son activité de recrutement n'est pas surfaite.

---

<sup>1</sup> FONTAGNE Lionel, LORENZI Jean-Hervé, « Désindustrialisation, délocalisations », Les rapports du Conseil d'Analyse Economique, 2005

<sup>2</sup> OUD Anne, Cours de terminale ES, 2008-2009

Face à la difficulté et l'incertitude de leur tâche, les recruteurs disposent heureusement de nombreux instruments et méthodes d'évaluation.

Pour autant, un contrôle technique total du recrutement est utopique, parce qu'il repose essentiellement sur la relation entre un recruteur et des candidats ; qu'il est une rencontre, imprégnée de séduction, de rapports de forces, d'intuition et d'incertitudes<sup>3</sup> ; et que différents processus psychologiques entrent donc en jeu.

L'entretien d'embauche semble donc la partie la plus délicate du long processus de recrutement.

Mon thème est le recrutement, et plus particulièrement l'entretien qui s'y rattache. Je pensais traiter de l'influence des candidats sur les recruteurs, à l'initiative des premiers. Thème trop difficile et/ou jugé peu éthique, une autre possibilité est apparue : la perception de l'entretien d'embauche par les recruteurs, et leur faculté à ressentir qu'ils peuvent se laisser influencer.

Dans un premier temps, je présenterai de manière succincte le recrutement, et l'entretien d'embauche.

En second lieu, j'exposerai mes hypothèses et la méthode de recherche utilisée dans ma réflexion.

Enfin, la troisième phase sera celle de l'analyse de la recherche.

Partant de ce constat, je m'interroge sur la perception de l'entretien de recrutement par les recruteurs et leur conscience des facteurs psychologiques favorisant les décisions arbitraires.

---

<sup>3</sup> FIROBEN Laurence, HIRSCH Catherine, « Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement », Revue Economique et Sociale, décembre 2003

# Partie I : cadre conceptuel

## Chapitre 1 : Le recrutement

### **A) Définition**

Selon Laëtitia Lethielleux<sup>4</sup>, « le recrutement a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation », de pourvoir un poste donc ; mais également, selon Loïc Cadin<sup>5</sup>, de permettre de jauger la santé d'une entreprise, au travers du type de contrat, du salaire et de l'évolution de carrière possibles.

### **B) Historique et évolutions**

Assez longtemps, les pratiques de recrutement ont été assez simples. Fin XIXe siècle, « *les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires. Le contremaître jugeait à l'œil si un candidat manoeuvre était musculairement bâti pour faire face à la tâche. [...] Dans les banques, on sollicitait, avant l'embauche, l'opinion des maires et des curés sur les références morales des candidats* »<sup>6</sup>.

Comme cela a été mentionné en introduction, l'évolution du contexte socio-économique a conduit les entreprises à renforcer leurs services de ressources humaines et accorder une importance accrue à la fonction de recrutement.

---

<sup>4</sup> LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino, 2013-2014

<sup>5</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGERE Frédérique, Gestion des Ressources Humaines, Dunod, 2007

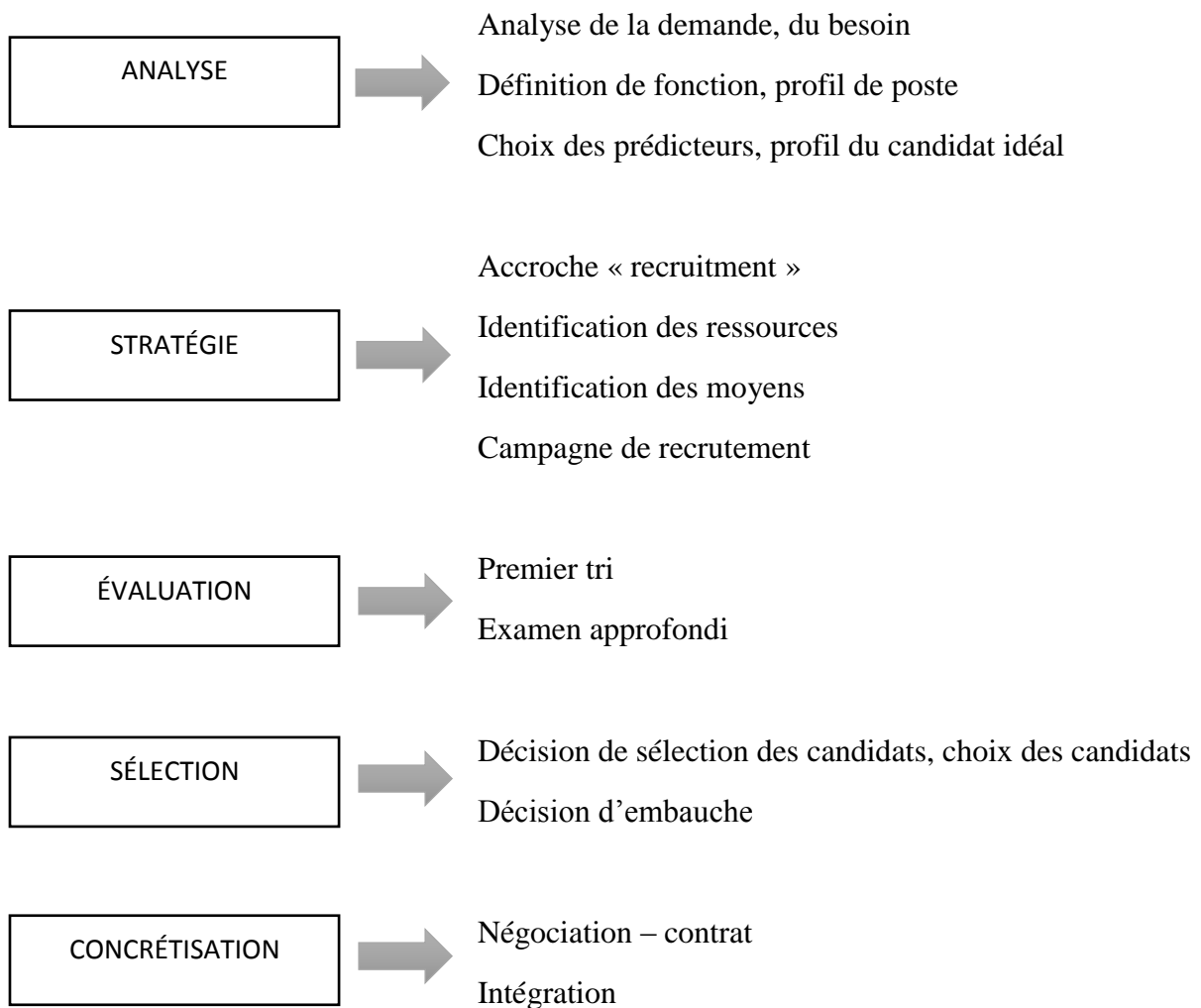
<sup>6</sup> FOMBONNE Jean, Ressources Humaines, Les Editions d'Organisation, 2000

### C) Déroulement du processus

De nos jours, si les approches quant au recrutement se déclinent différemment selon les organisations, elles suivent en grande majorité une trame similaire, avec pour point commun, leur aspect séquentiel. Sonia Laberon recense cinq étapes que voici<sup>7</sup>.

#### Modèle général classique de la procédure de recrutement

(schéma d'après l'ouvrage de Sonia Laberon)



La première étape, l'analyse, vise à s'interroger sur la nécessité<sup>8</sup> et la cause d'un recrutement potentiel<sup>9</sup>, ainsi que ses objectifs et son influence espérée sur l'organisation<sup>10</sup> ;

<sup>7</sup> LABERON Sonia, Psychologie et recrutement, De Boeck, 2011

<sup>8</sup> ERNOULT Victor, Recruter sans se tromper, Editions d'Organisation

<sup>9</sup> CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, Armand Colin

<sup>10</sup> BILLSBERRY Jon, Réussir ses recrutements et savoir les conserver, Les Echos

puis de définir l'étendue des attributions du poste et des responsabilités y étant attachées, sa place hiérarchique, ses contraintes... de sorte à pouvoir élaborer les qualifications et qualités requises pour celui-ci, jauger la rémunération et promouvoir le poste auprès des candidats<sup>11</sup>.

Le second stade consiste en la séduction des candidats potentiels, par le choix des canaux d'approche de ceux-ci – interne ou externe ; des moyens de cette approche – voie de presse, cabinet spécialisé ou mixte ; et de la communication effectuée à cet effet.

La troisième phase est la sélection des postulants par la confrontation de leurs caractéristiques avec les exigences du poste ; puis, dans un second temps, leur soumission à des tests et entretiens ayant pour but d'évaluer les caractéristiques requises pour le poste à pourvoir.

Le quatrième palier comprend, lui, un choix restreint de candidats dans un premier temps, en fonction des évaluations opérées ; puis la décision finale d'embauche, durant laquelle un seul individu est choisi, parmi les « finalistes ».

Enfin, la cinquième partie du processus de recrutement se constitue de la négociation entre l'entreprise et le candidat choisi, d'une offre de contrat avec dans l'idéal, sa signature ; et de l'intégration du recruté dans la structure.

#### **D) Principaux modes de recrutement**

Les organisations ont de multiples canaux de recrutement à disposition :

- interne : cela permet de promouvoir une personne connaissant déjà le contexte de l'entreprise.
- externe : à la différence du mode précédent, ce choix permet d'amener une vision neuve sur l'organisation, ce qui peut être un atout.
- cabinets de recrutement : par ce biais, les entreprises chargent des prestataires de trouver le candidat le plus adéquat pour pourvoir un poste.
- candidatures spontanées : solution économique mais non moins utile, elle permet de juger de l'attractivité d'une entreprise et d'analyser les candidatures selon les besoins de celle-ci, tout en constituant une CV-thèque utilisable à tout moment.

---

<sup>11</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, Vuibert

Notre réflexion se situant sur les étapes 3 et 4 (cf. schéma du modèle classique du recrutement), c'est-à-dire lors de l'évaluation et de la sélection, des entretiens entre candidats et recruteurs intervenant à ces moments, il est nécessaire de développer cette pratique, très ancrée en France, qu'est l'entretien d'embauche.

## Chapitre 2 : L'entretien d'embauche

Lors du processus de sélection des candidats, en plus des tests potentiellement effectués, a donc généralement lieu au moins un entretien, mené par le responsable de la mission de recrutement, communément appelé « entretien d'embauche » ; dont l'objectif est de juger de l'adéquation entre un poste disponible et un candidat.

Son déroulement suit, en général, selon Roger Mucchielli<sup>12</sup>, la trame que voici :

- pré-connaissance du sujet
- accueil, présentation réciproque et installation
- présentation du poste au candidat
- recherche des motivations du candidat
- approche complémentaire de la personnalité
- rédaction de la synthèse en dehors de la présence du sujet

La pré-connaissance du sujet consiste à savoir ce qui doit être su du candidat (curriculum vitae, qualifications, références, dossier psychotechnique...).

Lors de l'accueil, le recruteur cherche à neutraliser les facteurs d'inhibition. La présentation du poste est la communication au candidat des renseignements qui tendent à le sécuriser et répondre à sa nécessité de savoir.

Vient ensuite la recherche des motivations du candidat, durant laquelle l'interviewer cherche les motivations du candidat, ses goûts, son appréhension du poste, etc.

Puis par l'approche de la personnalité, le recruteur cherche à mieux comprendre les réactions du candidat, notamment s'il a subi des tests d'aptitude et de personnalité.

Enfin, par une synthèse, est établi un pronostic d'adaptation du candidat au poste à pourvoir.

L'entretien doit permettre d'orienter l'interviewer, duquel on attend la meilleure connaissance du poste à pourvoir et de ses prérequis, ainsi que la faculté de mettre à jour, le

---

<sup>12</sup> MUCCHIELLI Roger, L'entretien de face à face, ESF Editeur

plus fidèlement possible, les capacités personnelles du candidat ; afin de procéder au meilleur choix à faire au nom de l'organisme recruteur<sup>13</sup>.

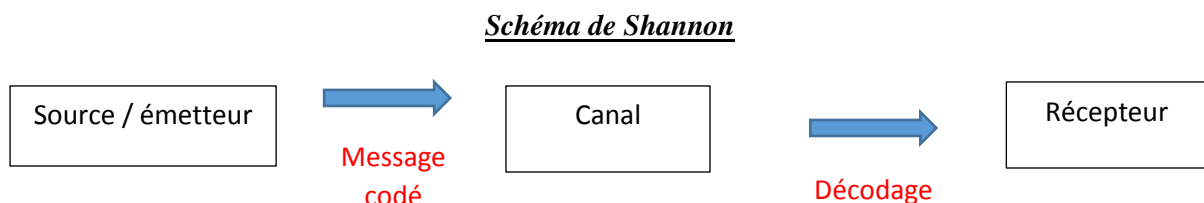
Comme le souligne encore Roger Mucchielli, cet objectif n'est pas si aisé que cela à atteindre, car il suppose que l'interviewer dispose des capacités nécessaires à avoir la meilleure connaissance possible de celles propres au candidat, mais surtout qu'il parvienne à rester neutre par rapport à lui.

Or, Guy Barrier<sup>14</sup> tend à considérer le recrutement comme un des domaines d'activité le plus touché par des techniques irrationnelles ; soulignant son propos par un article paru en 1996<sup>15</sup>, qui relevait, entre autre, la part de l'intuition dans les choix des managers.

Selon cet auteur<sup>16</sup>, et si l'on reprend la distinction de l'école de Palo Alto, le jugement porté par le recruteur est infléchi par deux types d'information :

- « le contenu propositionnel et verbal relatif aux données factuelles du candidat et ses qualités intrinsèques (expérience, performances, formation, motivation, etc.) »
- « les données corporelles expressives et impressives (habillement, postures, voix, gestes, regard, proxémie, adéquation à un socio-style...), qui induisent certaines connotations. »

Le schéma de Shannon (1948), faisant autorité en communication, et dans lequel on suppose que le décodage des informations par le récepteur s'effectue à partir du même univers de référence que son partenaire, ne semble donc pas trouver écho dans le recrutement ; car si on l'y applique, il appuierait la thèse selon laquelle l'émetteur (le candidat) contrôlerait les perceptions du recruteur (le récepteur), en toutes circonstances.



<sup>13</sup> MUCCHIELLI Roger, Op. Cit.

<sup>14</sup> BARRIER Guy, « L'entretien de recrutement : problèmes de validité et processus d'induction inter-acteurs », Communication et organisation

<sup>15</sup> LEBRATY Jean-Fabrice, « L'intuition dans les décisions managériales », Revue Française de Gestion

<sup>16</sup> BARRIER Guy, Op. Cit.



Tenter de l'appliquer serait d'autant plus inutile que nous sommes, tout d'abord, tous sujets à la réception sélective d'informations – ce que psychologie et psychanalyse nomment scotomisation ; nous neutralisons ainsi certaines informations en fonction de nos attentes, valeurs et croyances personnelles.

De la même manière, comme le souligne Herbert P. Grice<sup>17</sup>, chaque acteur d'une relation émet des hypothèses relatives au vouloir-dire, à la pensée, de son interlocuteur ; ce qui signifie que le recruteur peut interpréter les émissions du candidat par rapport à son cadre de référence.

De surcroît, lorsque des interlocuteurs construisent réciproquement une image d'eux, les assimilations et informations en possession auparavant peuvent influencer sur les interactions. A l'appui de cette affirmation, les travaux de Mark Snyder et William B. Swann<sup>18</sup> : des participants à une étude avaient à interroger des individus présentés soit comme introvertis, soit comme extravertis ; leur étude a démontré que les interrogateurs choisissaient leurs questions dans le but de confirmer les hypothèses caractérielles qui leur avaient été livrées. Therese H. Macan<sup>19</sup>, elle, a mis en lumière que les recruteurs ont tendance à poser plus de questions compliquées à des candidats faiblement qualifiés, qu'à des candidats qualifiés ; tandis que Tomas W. Dougherty<sup>20</sup> observait que les recruteurs passent plus de temps avec les candidats jouissant d'a priori favorables.

De leur côté, Martin L. Knapp et Judith A. Hall<sup>21</sup> relèvent l'importance du visuel et estiment la part d'informations passant par les perceptions visuelles est estimée à 65%. Les travaux d'Albert Mehrabian<sup>22</sup> vont d'ailleurs en ce sens, mais considèrent également l'importance de la voix et du contenu de la parole. Ainsi, il évalue l'impact d'une personne émettrice sur une autre réceptrice à 55% dépendant du visage, 38% de la voix et seulement 7% avec ce qui est dit.

---

<sup>17</sup> GRICE Herbert Paul, « Logic and conversation », in Syntax and semantics, COLE P. et MORGAN J., New York : Academic Press

<sup>18</sup> SNYDER Mark et SWANN William B., « Hypotheses-testing in social interaction », Journal of Personality and Social Psychology

<sup>19</sup> MACAN Therese H. et DIPBOYE Robert L., « The relationship of pre-interview impressions to selection and recruitment outcomes », Personnel Psychology

<sup>20</sup> DOUGHERTY Thomas W., « Confirming first impressions in the employment interview : a field study of interviewer behavior », Journal of Applied Psychology

<sup>21</sup> KNAPP Martin L. et HALL Judith A., Non-verbal communication, De Gruyter Mouton

<sup>22</sup> STIMEC Arnaud, Cours de Master 1 Management Stratégique des Organisations, cursus Ressources Humaines

Enfin, l'expérience menée en 1994 par Regine Pingitore, Bernard L. Dugoni, R. Scott Tindale et Bonnie Spring<sup>23</sup> conclut la part prépondérante accordée au physique par les recruteurs : sollicitant des acteurs devant jouer les postulants, ils les ont soumis à des entretiens d'embauche menés par de vrais recruteurs. Quelques semaines après, les mêmes comédiens ont subi le même exercice avec les mêmes interviewers, en ayant cependant modifié leur apparence, de sorte à paraître obèses. Après chaque entretien, les recruteurs avaient à rendre un avis sur les candidats, et il s'est avéré que les appréciations rendues après la deuxième session étaient très nettement moins favorables.

Il semble donc quasi-inévitable, de la part des recruteurs, qu'un classement entre bons et mauvais candidats<sup>24</sup>, notamment basé sur ce que Guy Barrier nomme la « carte de visite corporelle du candidat », soit établi.

A la lumière de ces éléments, et bien que son acceptabilité soit jugée forte, la qualité et la validité de l'entretien de recrutement semblent précaires ; et le débat n'est finalement pas récent, puisque dès les années 1950, Hans Eysenck<sup>25</sup> nous alertait de la foi excessive accordée à cette étape du processus de sélection des candidats.

Dans le sens de cette critique, de nombreux auteurs mettent à mal le recours à l'entretien d'embauche : Ralph Wagner<sup>26</sup> juge la validité des entretiens liée au contexte ; Lynn Ulrich et Don Trumbo<sup>27</sup> estiment que la motivation et les relations interpersonnelles sont les plus à-même d'être évaluées avec fiabilité ; tandis que selon Eugene C. Mayfield<sup>28</sup>, c'est l'intelligence qui peut être la mieux appréciée... Et ce, jusqu'à une étude plus récente de Robertson et Smith<sup>29</sup>, qui en 1989, attribuaient à cette méthode une validité comprise entre 14 et 23%.

Cette apparente cacophonie, néanmoins concertante dans la critique de l'entretien de recrutement, nous amène à envisager la possibilité que les recruteurs sont influençables,

---

<sup>23</sup> PINGITORE Regine, DUGONI Bernard L., TINDALE R. Scott, SPRING Bonnie, « Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview », *Journal of Applied Psychology*

<sup>24</sup> LEVY-LEBOYER Claude, *Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?*, Paris : Editions d'organisation

<sup>25</sup> EYSENCK Hans, *Us et abus de la psychologie*, Neuchatel, Delachaux et Niestlé

<sup>26</sup> WAGNER Ralph, « The employment interview : a critical summary », *Personnel Psychology*

<sup>27</sup> ULRICH Lynn et TRUMBO Don, « The selection interview since 1949 » *Psychological Bulletin*

<sup>28</sup> MAYFIELD Eugene C., « The selection interview – A re-evaluation of published research », *Personnel Psychology*

<sup>29</sup> ROBERTSON Ivan T. et SMITH Mike, *Personnel selection methods*, in *Advances in selection and assessment*, Wiley and sons

soumis à leurs propres réactions et influences psychologiques, et tendent à favoriser la mise-à-mal de la validité de l'entretien d'embauche au cours duquel l'arbitraire semble s'épanouir.

Sujet digne d'intérêt, notre travail, bien que se voulant critique quant à l'entretien de recrutement, ne veut juger que de ce qui peut le biaiser et pas de sa validité générale, ni de sa pertinence.

A notre sens, il peut même y avoir une (tentative d') influence sur les recruteurs d'origine volontaire de la part des candidats. En effet, Lee Croll<sup>30</sup>, psychologue, attribue aux meilleurs candidats la faculté de s'adapter au contexte de chaque entretien, modifiant leur comportement grâce à une sensibilité et une capacité émotionnelles aiguës.

Face à ces constatations, notre réflexion se voudra axée sur la perception de l'entretien de recrutement et des facteurs d'arbitraire par les recruteurs.

---

<sup>30</sup> GRESSER Charis, « Tell-tale body language never lies », Financial Times

## **Partie 2 : Recherche et méthode de recherche**

De cette première partie théorique, nous retenons que l'entretien individuel d'embauche cristallise les critiques, à cause de l'arbitraire pouvant s'immiscer dans les choix des recruteurs. Par notre recherche, nous souhaitons identifier quels facteurs les recruteurs citent comme déterminants dans leurs choix de candidats, et vérifier s'ils sont soumis à des choix arbitraires.

Ce second volet se divisera en quatre chapitres : le projet de recherche, la démarche de l'enquête terrain, l'explication de la méthode de recueil des données et les outils utilisés au cours du recueil des données.

### **Chapitre 1 : Le projet de recherche**

Initialement, nous nous orientons vers la manipulation des recruteurs par les candidats comme thème principal, et voulions axer notre problématique sur la perception de la manipulation ou de tentatives, par les recruteurs, au moment de l'entretien d'embauche.

Malheureusement, devant présenter un projet de recherche à un professeur chargé de l'enseignement de méthodologie de rédaction du mémoire, notre choix n'a pas été jugé éthique par le correcteur.

Même si nous respectons cet avis d'un membre éminent de la communauté pédagogique de notre université, nous souhaitons faire remarquer qu'un des arguments à ce rejet était que placer les candidats au centre de notre étude n'était pas pertinent, vu le cursus poursuivi, nous formant à être de l'autre côté du bureau lors des entretiens. Une autre justification a été qu'il était non-éthique de parler de manipulation de personnes sur d'autres.

Comme nous l'avons exprimé, nous acceptons ces critiques. Néanmoins, imaginer qu'il n'y a pas de manipulations dans notre société est utopique. Jean-Luc Mélenchon, parmi

d'autres, l'exprimait sur le plateau de Laurent Ruquier : « vous me manipulez [les médias], je vous manipule, c'est le jeu ! ».

De plus, même si notre manière de présenter notre projet de recherche donnait l'impression de placer les candidats sur un piédestal, il s'agissait en réalité d'analyser quels moyens pouvaient être déployés par eux, et d'enquêter auprès de recruteurs sur leur perception de la manipulation.

Enfin, nous souhaitons soulever le point suivant : nous avons rendu notre projet de recherche début février. Il a fallu qu'un mois passe pour que nous obtenions un avis pédagogique, et nous regrettons que ce délai passé, on nous apprenne le rejet de notre sujet, alors que la période de rédaction de ce mémoire n'est pas très étendue dans le temps.

Suite à l'avis pédagogique nous enjoignant de modifier notre sujet, nous avons donc décidé de traiter des facteurs déterminant au cours d'un entretien d'embauche dans le choix des candidats par les recruteurs, et de leur perception par ces derniers.

## Chapitre 2 : La démarche de l'enquête terrain

### **A) L'objectif du travail**

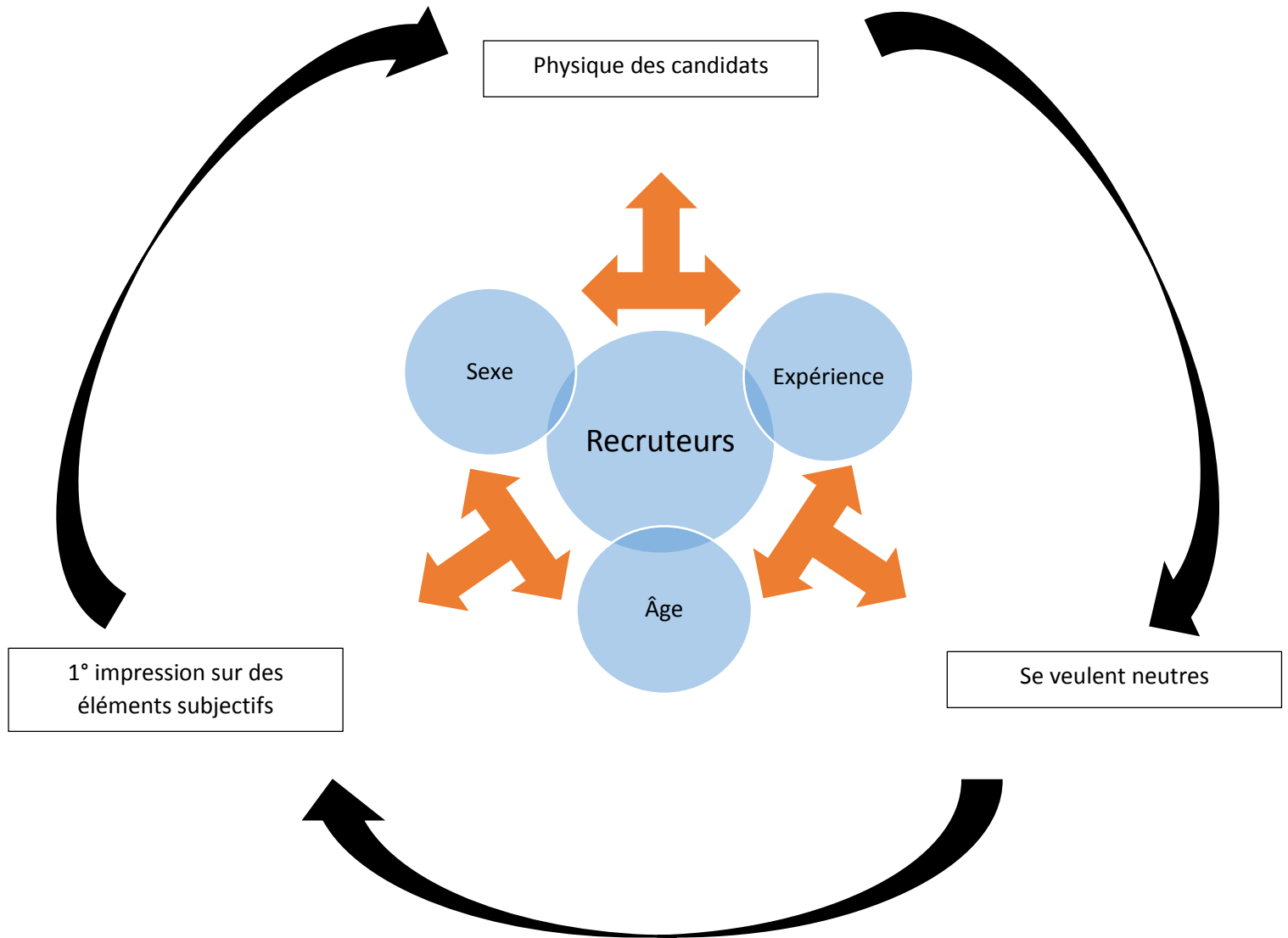
La revue de littérature nous a permis de constater, grâce à différents auteurs, à quel point l'entretien de recrutement peut être arbitraire.

Cela nous a amenés à problématiser la réflexion suivante : les recruteurs ont-ils conscience des processus psychologiques susceptibles d'altérer l'impartialité de leur jugement lors de l'entretien d'embauche ?

Autrement formulée, cette problématique nous place sur le terrain de l'observation des facteurs influençant le choix des recruteurs au cours d'un entretien de recrutement, et de leur perception par ceux-ci.

### **B) La formulation des hypothèses**

Lors de nos recherches et de notre réflexion, plusieurs idées nous sont apparues, modélisables selon le mapping suivant, dont certaines hypothèses sont ressorties :



- **Hypothèse 1** : les recruteurs veulent être neutres/objectifs lors de l'entretien d'embauche.
- **Hypothèse 2** : au cours d'un entretien, les recruteurs forgent leur première impression sur des éléments objectifs.
- **Hypothèse 3** : les choix subjectifs sont liés au physique des candidats.
- **Hypothèse 4** : les choix subjectifs sont liés au sexe des recruteurs.
- **Hypothèse 5** : les choix subjectifs sont liés à l'expérience des recruteurs.
- **Hypothèse 6** : les choix subjectifs sont liés à l'âge des recruteurs.

### C) Justification des hypothèses

- **Hypothèse 1 : les recruteurs veulent être neutres/objectifs lors de l'entretien d'embauche.**

Dans notre partie théorique, nous nous sommes attachés à démontrer l'existence de processus psychologiques influençant les choix des recruteurs lors de l'entretien de recrutement. Nous souhaitons, à travers cette hypothèse, vérifier si les recruteurs ont conscience de pouvoir être soumis à l'arbitraire.

- **Hypothèse 2 : au cours d'un entretien, les recruteurs forgent leur première impression sur des éléments objectifs.**

Nous souhaitons savoir quels éléments priment dans l'esprit des recruteurs lorsqu'ils rencontrent des candidats pour la première fois.

- **Hypothèse 3 : les choix subjectifs sont liés au physique des candidats.**

Il s'agit de vérifier si « tout ce qui est beau est bon » dans l'esprit des recruteurs interrogés.

- **Hypothèse 4 : les choix subjectifs sont liés au sexe des recruteurs.**

Différenciés pas forcément à raison sur le marché du travail, hommes et femmes ne raisonnent pas obligatoirement de la même façon en toutes circonstances. Par cette hypothèse, nous voulons savoir si un sexe est plus soumis à son raisonnement arbitraire qu'un autre.

- **Hypothèse 5 : les choix subjectifs sont liés à l'expérience des recruteurs.**

Il est communément admis que l'expérience est un atout, dans quelque domaine que ce soit. Nous voulons savoir si celle des recruteurs leur permet d'avoir conscience qu'ils peuvent être influencés par des facteurs arbitraires dans leur jugement des candidats ; ou si, au



contraire, ils ne reconnaissent pas la possibilité de laisser leurs sentiments les guider, se retranchant derrière leur vécu.

- **Hypothèse 6 : les choix subjectifs sont liés à l'âge des recruteurs.**

Cette hypothèse vise à vérifier si l'âge est un facteur d'objectivité dans le choix des recruteurs, et étudier une corrélation entre âge, expérience et objectivité.

### Chapitre 3 : explication de la méthode de recueil des données

Notre recherche traitant de la perception de l'entretien d'embauche par les recruteurs, c'est naturellement que toutes les personnes interrogées devaient, à défaut d'avoir un poste dont l'intitulé exclusif est le recrutement, mené au moins un entretien.

Naturellement, nous aurions pu interroger des candidats ayant subi des entretiens de recrutement, mais en cas d'échec à l'obtention d'un poste de leur part, comment ne pas être sûrs que cela ne les pousserait pas à préjuger de l'arbitraire des recruteurs ? Comme il était impossible en si peu de temps et avec si peu de moyens d'interroger des interviewers et ceux qu'ils auditionnaient dans le cadre d'un recrutement, nous avons choisi de n'étudier que les recruteurs.

Un échantillon le plus large possible nous semblait la meilleure option dans notre recherche d'une analyse pertinente. L'utilisation d'un questionnaire semblait donc adaptée. Cependant, il est extrêmement difficile voire impossible de construire un questionnaire qui soit à la fois succinct, neutre et qu'il recueille un maximum d'informations exploitables sur un sujet qui touche à la psychologie et au ressenti personnel des recruteurs.

C'est pourquoi, nous nous sommes tournés vers une technique plus qualitative qu'est l'entretien.

#### **A) La constitution de l'échantillon**

Nous avons eu recours à plusieurs biais dans notre recherche de recruteurs.

- **Les recruteurs contactant notre colocataire au chômage :** au chômage depuis début décembre, notre colocataire ayant mis son curriculum vitae en ligne, de nombreux cabinets de recrutements et entreprises l'ont contacté lorsqu'ils cherchaient à pourvoir un poste similaire à son profil. La stagnation de sa situation professionnelle malgré les contacts récurrents m'a permis de récupérer les

coordonnées de multiples recruteurs, dont certains ont accepté de participer à mon enquête.

- **Les responsables des ressources humaines contactés lors de notre projet collectif** : lorsque nous avons eu à réaliser un projet collectif dans le cadre de notre cursus, nous avons organisé un Stage Dating, dont le but était la rencontre entre responsables des ressources humaines et étudiants à la recherche de stage. Ayant été en charge du contact avec les professionnels, j'ai pu demander à quelques-uns la possibilité de les solliciter dans mon travail de recherche.
- **Le réseau personnel** : dès l'arrêt de notre problématique, nous avons sollicité le concours de toutes les personnes susceptibles de nous aider dans notre recherche. Nos études juridiques ont fourni quelques noms, notre réseau familial également, mais c'est surtout le réseau musical qui nous a permis d'atteindre le plus de personnes à interroger. En effet, notre participation à de nombreux orchestres, amateurs comme professionnels, en France comme à l'étranger, nous ont amené à côtoyer des personnages très divers.

## **B) Le choix de la méthode de recueil des données**

A notre sens, un questionnaire diffusé le plus largement possible aurait été un bon moyen de dégager des tendances par âge, sexe ou expérience. Cependant, la brièveté du temps imparti pour réaliser notre mémoire, combinée à la difficulté de traiter un sujet psychologique nécessitant parfois quelques détours rhétoriques dans l'obtention d'informations, nous a amenés à préférer utiliser une technique plus qualitative que constituent les entretiens.

## **C) Le choix du type d'entretien**

Trois méthodes d'entretien existent : non-directif ou libre, directif et semi-directif.

Le premier consiste à laisser l'interviewé s'exprimer librement sur les thèmes choisis ; l'interviewer n'intervient que peu.

L'entretien directif ressemble fortement au questionnaire, sauf qu'il se déroule à l'oral ; le déroulement de l'entretien est fixé à l'avance et ne s'écarte pas de sa trame. Nous ne voyions pas l'intérêt de réaliser des entretiens pour le même résultat que des questionnaires, qui se doivent d'être assez brefs et concis pour obtenir un maximum de réponses valides.

Aussi, notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif, dans lequel des thèmes sont définis auparavant, mais où les interrogés répondent librement. Nous n'avions qu'à orienter la conversation lorsque nécessaire et rebondir lorsqu'une déclaration méritait d'être affinée, malgré les digressions engendrées par rapport à la grille d'entretien.

#### **D) Les caractéristiques des entretiens**

Tous les entretiens ont été réalisés en direct, sans recours aux moyens technologiques que sont la visio-conférence ou le téléphone. A notre sens, un entretien mené de visu nous apparaissait plus pertinent pour favoriser le dialogue et l'établissement d'une relation de confiance, propice à traiter un sujet dont le but est d'enquêter sur des sentiments personnels.

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement avec l'autorisation expresse des personnes interrogées, avec la garantie qu'il ne servirait qu'à notre usage privé, sans aucune divulgation possible, même dans un cadre restreint. Cette garantie étant, selon notre avis, un argument de mise en confiance de nos interlocuteurs.

#### **E) Les garanties apportées à notre échantillon**

Les propos recueillis dans notre enquête étant propres à chaque recruteur interrogé, les structures dans lesquelles elles travaillent ne devaient, à notre sens, pas y être associées. De fait, aucune organisation n'est nommément citée.

De plus, notre enquête étant axée sur le propre ressenti des personnes interrogées, nous avons tenu à leur garantir un anonymat le plus strict. Par conséquent, aucun nom n'est dévoilé ; les recruteurs sont référencés par une lettre de l'alphabet.

## F) La composition de l'échantillon final

Identification individu interrogé	Poste occupé et taille du site de travail	Secteur d'activité	Âge et sexe	Expérience dans le recrutement
IDV A	Chargé de recrutement / 15000 salariés	Loisirs	36 - Féminin	8 ans
IDV B	Chargé de recrutement / 15000 salariés	Loisirs	30 - Féminin	1 an
IDV C	Chargé de recrutement / 15000 salariés	Loisirs	27 - Masculin	4 ans
IDV D	Manager recrutement / 15000 salariés	Loisirs	42 - Féminin	12 ans
IDV E	Directeur des ressources humaines / 600 salariés	Viticulture	51 - Féminin	13 ans
IDV F	Directeur de succursale / 18 salariés	Recrutement spécialisé	46 - Masculin	2 ans
IDV G	Chargé de recrutement / 1500 salariés	Transport	29 - Féminin	3 ans
IDV H	Chargé de recrutement / 32 salariés	Recrutement spécialisé	25 - Féminin	2 ans
IDV I	Directeur de magasin franchisé / 150 salariés	Grande distribution	53 - Masculin	7 ans
IDV J	Directeur d'agence / 11 salariés	Intérim	45 - Masculin	18 ans
IDV K	Responsable ressources humaines / 200 salariés	Agroalimentaire	34 - Masculin	6 ans
IDV L	Chargé de recrutement / 20 salariés	Recrutement spécialisé	36 - Masculin	12 ans

## G) Le déroulement des entretiens

Nous avons décidé de construire nos entretiens en quatre étapes. (Cf. chapitre 4).

Tout d'abord une partie consacrée à faire la connaissance des recruteurs et de leur profil. Ensuite, une phase plus personnelle, visant à aborder la conception de chaque personne

interrogée du métier de recruteur : avec en premier lieu, leur vision du métier de recruteur, et en second lieu, le recueil de leurs sentiments quant à l'entretien d'embauche.

Vient ensuite une mise en situation avec la présentation de quatre curriculum vitae créés exprès pour nos entretiens, durant laquelle les recruteurs devaient procéder à un choix de candidat, en fonction de la fiche de poste que nous avons également élaborée.

Le dernier temps de l'entretien étant consacré à une analyse du choix des personnes interrogées, nécessitant une certaine réactivité dans la recherche du raisonnement ayant guidé chaque recruteur.

## Chapitre 4 : les outils utilisés dans le recueil des données

Nous avons opté, afin de donner plus de relief et de matière à notre enquête, pour l'utilisation d'outils dont disposent les recruteurs dans le tri des candidatures, à savoir les curriculum vitae et les fiches de poste, en plus de notre guide d'entretien. Dans ce chapitre, nous allons les présenter, détailler leur construction et leur utilité pour notre recherche.

### **A) Les curriculum vitae factices**

Nous avons choisi de créer des curriculum vitae non-anonymes, de sorte que nous puissions vérifier la corrélation ou la non-corrélation entre les déclarations des recruteurs et leurs choix, notamment en matière d'importance du physique dans le recrutement.

- **La construction des curriculum vitae (Cf. annexe...)**

Pour la création des curriculum vitae, nous avons décidé qu'ils ne seraient pas anonymes et que le poste à pourvoir serait un poste de juriste d'entreprise ; pour lequel aucune expérience n'est requise.

Afin d'éviter les stéréotypes que peuvent représenter le sexe, d'âge ou la couleur de peau, les candidats ne sont que des jeunes femmes, entre 22 et 24 ans, d'origine caucasienne.

Les photos des fausses postulantes ont été obtenues de deux manières : la récupération de photos disponibles en ligne pour lesquelles l'usage privé n'est pas prohibé ; et l'utilisation autorisée de photos d'identité de personnes de mon entourage.

Les informations sur les candidats ne présentent que des champs généraux comprenant le nom et le prénom, l'âge, la formation, l'expérience professionnelle et les compétences linguistiques. Ceci dans le but de ne pas inventer des loisirs ou d'autres traits pouvant

rapprocher ces vies imaginaires de celles, réelles des recruteurs, et créer par le même coup, des processus d'assimilation.

- **L'établissement d'un classement physique entre les candidats**

Nous avons souhaité établir un classement des candidates sur des critères physiques, comme les recruteurs pouvaient être amenés à faire, inconsciemment ou pas, afin d'octroyer un léger « bonus » (langue mieux maîtrisée, diplôme mieux côté...) au curriculum vitae de celles moins bien notées selon le critère totalement subjectif de beauté.

Comme il aurait été aussi malvenu de demander aux recruteurs quel classement physique ils établiraient entre les candidates que de se baser sur nos préférences personnelles dont l'universalité peut aisément être remise en cause, nous avons choisi de solliciter nos connaissances, tant féminines que masculines, jeunes ou plus âgées, au moyen d'une méthode quantitative.

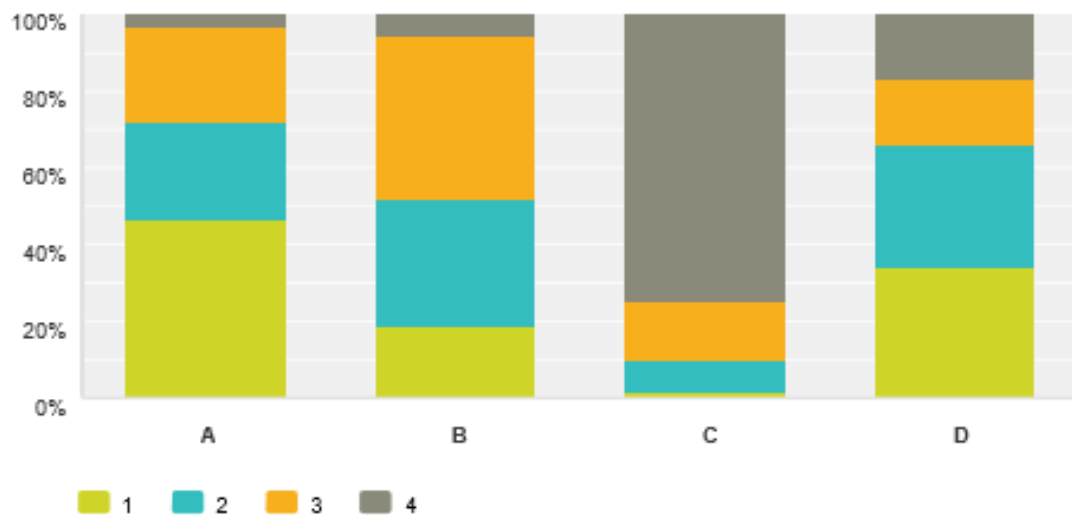
Pour ce faire, nous avons créé un sondage en ligne avec le site « [surveymonkey.com](http://surveymonkey.com) ». Ce sondage n'était constitué que d'une seule question, consistant à classer les candidates par ordre de préférence.



- Résultats et conséquences du sondage

### Classez les candidats selon vos critères de préférence physique (1 est la meilleure note, 4 est la pire note)

Répondues : 71 Ignorées : 0



	1	2	3	4	Total	Classement moyen
▼ A	46,48% 33	25,35% 18	25,35% 18	2,82% 2	71	3,15
▼ B	18,31% 13	33,80% 24	42,25% 30	5,63% 4	71	2,65
▼ C	1,41% 1	8,45% 6	15,49% 11	74,65% 53	71	1,37
▼ D	33,80% 24	32,39% 23	16,90% 12	16,90% 12	71	2,83

Au total, 71 personnes ont répondu à notre sondage et ont ainsi classé toutes les candidates, la construction du formulaire de réponse n'ayant pas permis d'utiliser de joker d'abstention.

Attribuer la note 1 correspondait à octroyer 4 points, la note 2 en donnait 3, la note 3 en ajoutait 2, et la note 4 correspondait à 1 point. La note maximale potentielle était donc de 4, la plus faible de 1.

Les résultats observés sont les suivants :

- La candidate A a obtenu une note de 3,15/4. Elle a reçu 33 des 71 meilleures notes attribuées. Les voix lui attribuant plus de la moyenne (celle-ci est fixée à 2 points) représentent 71,83% de son score.
- La candidate B a obtenu une note de 2,65/4. Elle n'a reçu que 13 des 71 meilleurs votes, soient 18,31% des voix. 37 personnes la classent comme l'une des deux plus belles candidates, tandis que 34 la considèrent parmi les moins belles physiquement, ce qui donne un ratio de 52,1% d'avis positifs contre 47,8% d'avis défavorables.
- La candidate C a obtenu une note de 1,37/4. Avec seulement 7 votes la classant parmi les deux postulantes les plus jolies, elle remporte une large majorité de voix la classant en quatrième position, celles-ci représentant 74,65% du total des votes exprimés.
- Les résultats de la candidate D doivent, eux, être nuancés. En effet, elle a obtenu d'une part, 47 votes lui octroyant plus de 2 points, soient 66,19% d'avis positifs ; et d'autre part, le second plus haut score de la pire note, avec 16,9% des voix. Nous souhaitons nuancer ces résultats par sa couleur de cheveux distinctement visible sur la photo et appuyer notre propos au moyen de cet article, parmi d'autres<sup>31</sup>, selon lequel la couleur de cheveux des roux suscite en général fascination ou rejet.

---

<sup>31</sup> <http://www.atlantico.fr/decryptage/roucisme-ou-discrimination-anti-roux-oui-existe-et-tout-monde-en-rit-valerie-andre-835840.html>

Grâce à ces résultats, nous avons décidé d'accorder un léger bonus à la candidate C.

## **B) La fiche de poste (réalisée à partir d'une vraie fiche de poste du département de la Somme)**

Présentée avec les curriculum vitae des quatre candidates, la fiche sert à orienter les recruteurs interrogés dans leur choix. Il leur est demandé de choisir, parmi les candidats short-listés ayant déjà satisfait à un premier entretien, celle à qui le poste sera proposé.

Elle présente un poste de juriste d'entreprise et ses activités, dont les critères de sélection doivent essentiellement être le diplôme et la maîtrise de l'anglais lors d'une sélection de dossiers papiers.

Des critères difficilement mesurables sans mise en situation ou rencontre avec le candidat sont également souhaités (capacités analytiques, d'adaptabilité...), mais impossibles à vérifier sur la base d'un premier tri.

Il est précisé que le poste convient à un débutant, mais bien évidemment, l'expérience acquise au moyen de stages effectués dans le cadre d'un cursus formateur doit être un facteur d'orientation du choix.

# **FICHE DE POSTE**

## **I. Identification de l'emploi**

Intitulé : juriste d'entreprise

## **II. Mission principale de l'emploi**

Assister le directeur juridique, apporter des conseils et une expertise juridique à l'entreprise, mener une veille juridique

## **III. Inventaire des attributions**

### Conseil et expertise juridique :

- Analyser les demandes de conseil et les situations présentées au regard du droit
- Apporter une expertise juridique
- Procéder à des audits juridiques et formuler des préconisations

### Rédaction d'actes juridiques :

- Rédaction des actes juridiques de l'entreprise
- Traduction d'actes juridiques en anglais

### Veille juridique :

- Mener une veille juridique en relation avec les activités de l'entreprise

- Constituer une base juridique de décisions touchant au secteur d'activité de l'entreprise

#### **IV. Compétences requises**

Capacités analytiques, synthétiques, rédactionnelles et d'adaptabilité

Rigueur, autonomie et réactivité requises

Maîtrise de l'anglais

#### **V. Qualifications requises**

Licence de Droit général

Poste idéal pour juristes juniors en début de carrière

### **C) La construction et le recours à un questionnaire d'entretien**

Nous voulions réaliser les entretiens en trois temps : cerner les recruteurs (étape 1), les soumettre à un rapide test (étape 2), puis analyser avec eux leurs réponses à celui-ci (étape 3).

Notre entretien est donc bâti dans cet objectif.

- **Faire connaissance (étape 1)**

<b>Question</b>	<b>Objectif</b>
Quel est votre sexe ?	Savoir si un sexe a plus conscience qu'un autre de pouvoir être influencé par ses processus psychologiques
Quel âge avez-vous ?	Savoir si l'âge est lié à la perception des processus psychologiques susceptibles de modifier un jugement
Dans quel domaine votre organisation se situe-t-elle ?	Avoir une meilleure connaissance de l'individu interrogé
Combien de salariés compte-t-elle ?	Avoir une meilleure connaissance de l'individu interrogé
Depuis combien de temps exercez-vous des missions de recrutement ?	Savoir si l'expérience dans le recrutement permet de prendre conscience et de déjouer le jeu des facteurs psychologiques influençant un choix de candidat

- **Avis personnel (étape 1 bis)**

Question	Objectif
Selon vous, de quelles compétences un recruteur doit-il faire preuve dans l'évaluation des candidats ?	Savoir si les recruteurs jugent que le recrutement doit être neutre et impartial ou s'ils ont d'autres considérations
Si vous deviez vous qualifier en quelques mots ou adjectifs dans votre mission de recrutement, que diriez-vous de vous ?	Savoir quel portrait les recruteurs font d'eux dans leur activité, quels qualités et défauts ils s'attribuent

- **Raconter votre expérience (étape 1 ter)**

Question	Objectif
Selon votre expérience, quels sont les moments clés de l'entretien de recrutement ?	Savoir à quels moments les recruteurs interrogés forment leur opinion
Lequel vous semble le plus important ?	Savoir au cours de quel moment les recruteurs se construisent une image quasi-définitive d'un candidat
Diriez-vous que c'est celui durant lequel vous forgez votre opinion ?	Savoir au cours de quel moment les recruteurs se construisent une image quasi-définitive d'un candidat
Lorsque vous voyez un candidat pour la première fois, quels éléments vous aident à vous faire un premier avis ?	Déterminer l'importance de l'apparence et du savoir-être dans le choix des recruteurs, par rapport aux références présentées par

	chaque candidat
--	-----------------

- **Partie pratique (étape 2)**

Cette partie est réalisée au moyen de la fiche de poste et des curriculum vitae factices soumis aux personnes interrogées dans le cadre notre enquête.

Il est demandé aux recruteurs de ne (pré)sélectionner qu'un seul candidat pour le poste de juriste à pourvoir, sans possibilité de faire un second choix ; il leur est précisé que les informations fournies par les postulantes sont exactes et leurs expériences professionnelles sont toutes réussies. De cette manière, nous espérons éviter une solution qui accoucherait d'un choix logique au regard des compétences et d'un choix plus subjectif.

On peut certes soulever l'idée que les résultats seraient manipulés par avance du fait de ne devoir retenir qu'une seule personne. Cependant la réalité selon laquelle il n'y a de toute manière qu'un candidat sélectionné pour chaque poste à pourvoir justifie notre choix de maintenir l'objectif assigné.

Cette étape de l'entretien doit permettre de vérifier l'adéquation entre les propos tenus précédemment par les recruteurs et la mise en pratique de leur activité dans le choix d'un curriculum vitae.

- **Analyse (étape 3)**

Cette dernière phase de l'entretien vise à demander aux interviewés de justifier leur choix, à connaître leurs motivations, et par la suite, de vérifier nos hypothèses.

## Partie 3 : Restitution des données recueillies et analyse

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de nos entretiens (question par question), rendrons compte de l'état de nos hypothèses après enquête, puis mettrons en parallèle les données recueillies dans le cadre de notre étude avec la base de littérature de la première partie.

### Chapitre 1 : Restitution des entretiens

- **Faire connaissance**

Cette rubrique est restituée en amont, dans la partie 2, lors de la présentation de l'échantillon final.

- **Avis personnel**

**Question 1 : Selon vous, de quelles compétences un recruteur doit-il faire preuve dans l'évaluation des candidats ?**

**Recruteur A :** Un recruteur **doit savoir s'adapter à tout et à toutes les situations (X)**, du fait de son employeur ou des candidats. Il doit **être efficace (X)**, et **avoir un bon relationnel**. Ça sert à mettre à l'aise les candidats et donner un sentiment d'implication pendant les entretiens. Si on est froid, ça se ressent et les gens sont mal généralement, parce qu'ils imaginent déjà que le poste leur est passé sous le nez. [...]

On doit aussi **connaître le mieux possible les exigences du poste (X)** pour faire un bon recrutement. [...]

Il faut aussi rester le plus transparent possible. Je m'explique : déjà **ne pas se laisser guider par ses émotions (X)** et **être honnête avec les candidats**. Bien leur dire ce qui est bien chez eux et ce qui ne nous a pas plu.

**Recruteur B :** Prendre bien conscience des besoins de l'entreprise (X) et savoir orienter ses recherches en ce sens (X). Pour trouver le bon candidat il faut **savoir aller au-delà des compétences techniques et du savoir-faire**. Je juge beaucoup sur la motivation et la personnalité des candidats, parce qu'un bon CV ne veut pas dire que le candidat sera capable d'évoluer dans l'environnement particulier de l'entreprise. [...]

**Recruteur C :** Alors euh... selon moi, **un recruteur doit être perspicace dans ce qu'il fait**. Ça comprend l'idée qu'il se fait du poste pour lequel il faut trouver le candidat, les moyens mis en œuvre pour trouver le candidat et ses choix, etc...

Pour les choix, un recruteur doit **sentir de lui-même toutes les attentes explicites ou implicites de l'entreprise (XX)**.

Il faut aussi pouvoir **sentir quand les candidats mentent ou enjolivent la réalité**.

**Pendant l'entretien, on doit avoir beaucoup d'attention pour que rien ne nous échappe**. On n'est pas au point d'observer les mouvements de cils et la trajectoire du regard, comme dans « Lie to me » haha, mais c'est notre job d'être en alerte sur un peu tout quand même.

**Recruteur D :** De conscience professionnelle surtout. Parce que les choix que nous faisons ont des conséquences, sur les candidats – même si ce n'est pas d'eux que nous devons faire le plus attention, mais surtout sur l'entreprise. Un mauvais choix est une perte pour l'entreprise et un échec pour nous. Donc nous devons savoir nous mettre au-dessus d'un peu tout, trouver un point de vue bien en amont pour ne pas être dépassés. [...]

Je pense que ce positionnement vient avec l'expérience. On peut parler de **maturité**. [...]

Il faut pouvoir **considérer chaque candidat et ne pas lui donner les pleins pouvoirs dans notre esprit pour autant**. J'entends par là qu'il **ne doit pas pouvoir nous influencer ou le moins possible (X)**. Mehrabian a démontré par ses études que la parole importait peu, et j'essaye de lui donner le plus tort possible sur la part d'importance du physique. L'essentiel, ce sont les compétences de la personne. Sa manière de présenter, elle peut l'adapter selon son environnement si elle est sensée.

**Recruteur E :** On doit être comme avec un livre et **laisser les candidats nous raconter leur histoire**. Savoir apprécier l'audace quand ils sortent du cadre conventionnel par exemple.

C'est un métier qui nécessite de la **rigueur (X) d'une part et de la psychologie de l'autre**. Il faut savoir **écouter et communiquer et résister à la pression**, parce qu'être recruteur c'est supporter un poids sur ses épaules.

Il faut bien **connaître les besoins qui créent le recrutement (X)** et **maîtriser toutes les sources de prospection des candidats (X)**, pour ratisser le plus largement possible.



Et une fois qu'on mène l'entretien, il ne faut pas faire le sphinx, être froid... Il suffit que je sois de mauvaise humeur pour rencontrer mon candidat et que je le cache mal. Le candidat le remarque et je lui gâche son entretien. [...]

Être **humain mais pas arbitraire (X)**, c'est ça tout l'enjeu et ce qu'on doit démontrer comme compétences face aux candidats.

**Recruteur F** : Alors selon moi, je dirais que le rôle du recruteur est déjà de **procéder à une première sélection entre les candidats**. [...]

Pour ça on a les fiches de poste qui permettent de nous aider à **évaluer les candidats le plus objectivement possible (X)**. Ensuite ce que nous faisons très souvent, je dirais même tout le temps : nous procédons à un contrôle des références des candidats. [...]

**On a des personnes qui se donnent des compétences qu'elles n'ont pas et c'est à nous de les démasquer**, et c'est souvent assez facile, mais ça elles ne l'ont pas compris.

Le contrôle fait, on fait un entretien. Je dirais qu'il faut minimum une heure par candidat pour leur accorder un temps satisfaisant, dans le sens où il faut **vérifier qu'ils sont adaptés au poste et inversement (XX)**. On va parfois regarder le savoir-faire, et puis bien évidemment le savoir-être.

Ensuite on fait un compte-rendu, pour formaliser l'entretien, détailler ce que nous avons observé. On explique pourquoi la personne correspondrait et pourquoi elle ne ferait pas l'affaire.

Il y a aussi quelque chose d'important à faire, c'est **expliquer au candidat rejeté pourquoi on n'a pas gardé son dossier** ; ça va l'aider à progresser et à travailler ses points faibles. [...]

**Recruteur G** : D'abord **être à l'écoute. Des besoins de l'entreprise parce qu'on doit avant tout satisfaire un besoin stratégique (X)**. [...] Et puis être à l'écoute des candidats. Mettre plus à l'aise ceux qui sont stressés ou intimidés par l'enjeu. On sait que ce n'est jamais un moment agréable pour eux.

Il faut savoir **canaliser la pression** inhérente au métier.

L'enjeu principal est de **déceler le potentiel des gens sans être distrait par autre chose (XX)**. Tenez, par exemple, les candidats masculins qui essaient de se montrer courtois ou charmeurs, c'est agaçant ! Hommes ou femmes, je traite mes candidats de la même manière. [...]

C'est aussi important de **trouver des candidats qui vont rester dans l'entreprise** s'ils l'intègrent. Sinon on perd du temps et de l'argent... et on revient au fait qu'on n'a pas su trouver la bonne personne. Déjà, on écarte tous ceux qui nous parlent avantages ou salaires lorsqu'on les contacte après qu'ils aient envoyé leur CV ou répondu à une annonce.

**Recruteur H** : Le recrutement est en passe de devenir un facteur stratégique au sein des entreprises, alors il faut **être à la pointe des techniques utilisées dans ce cadre et se former continuellement (X)**. [...]

Je pense qu'un recruteur doit être multi-faces et **s'adapter à chaque mission et à chaque candidat (XX)** et **conserver ses facultés de jugement (X)**, même lorsqu'il est en difficulté ou que son travail lui paraît facile.

**Recruteur I :** Je **cherche toujours des recrues que mes clients et salariés apprécieront de côtoyer**. Si on ne prend pas ce critère en compte, on peut faire une erreur de casting. [...]

Le recruteur est quelqu'un qui a le **courage de faire des choix pour son entreprise, les plus éclairés possibles**.

**Recruteur J :** Il doit être **redoutable, efficace et faire correspondre offre et demande d'emploi (XX)**. En plus de ça, le recruteur chez nous est quelqu'un qui a des compétences variées : il **sait écouter, mener une mission en autonomie, communiquer (X)** quand besoin est. [...]

Il doit aussi **croire en ce qu'il fait, pouvoir jongler entre plusieurs projets et bien manager son temps (X)**. [...]

Pour ce métier, il faut être **patient et rapide (X)** en même temps, savoir **gérer les imprévus (X)** et **déchiffrer toutes les attitudes de communication des candidats**, ce qui est verbal et non-verbal. [...]

**Recruteur K :** **Ne pas se mettre de barrières (X)** comme vouloir uniquement des gens qui sortent d'une école de commerce ou qui ont un master avec mention très bien. Puisqu'en fait, **ce sont les besoins de l'entreprise qu'on veut satisfaire (XX)**, et pas une ressemblance avec le recruteur ou un attrait de sa part. Donc déjà, il **ne faut pas rajouter des prérequis inutiles (X)**. [...]

Il faut pouvoir **motiver les candidats**, leur montrer pourquoi c'est bien de venir dans l'entreprise qui recrute. Sinon les candidats sentent l'entourloupe et ne donneront pas le meilleur d'eux dans l'entretien. [...]

On doit **savoir dire aux candidats pourquoi on ne les prend pas et les faire prendre conscience de leurs défauts**. Mais c'est une mission que beaucoup ne font pas, on préfère ne jamais rappeler les candidats recalés.

**Recruteur L :** Les recruteurs doivent **satisfaire les besoins de l'entreprise demandeuse (XX)** et **utiliser tous leurs moyens de prospection à bon escient (X)**.

Il faut **savoir faire un premier tri des candidatures** avant les entretiens, **bien mener les entretiens**, éliminer certaines personnes avec justesse et **proposer un bon panel de choix final**. [...]

Les recruteurs doivent être un peu comme des Suisses : **neutres au possible dans leur choix (X)**.

### Analyse de la question 1

**Avertissement : chaque personne interviewée ayant émis son opinion avec son propre vocabulaire, notre analyse est susceptible d'avoir été guidée par notre perception.**

Ressort ainsi de manière assez récurrente des interviews qu'un recruteur doit être **efficace dans sa mission, s'adapter à son contexte, connaître le poste à pourvoir et être objectif dans ses choix.**

Dans une moindre mesure, le recruteur doit être ouvert d'esprit, perspicace et honnête envers les candidats quant aux raisons de son choix.

**Question 2 : Si vous deviez vous qualifier en quelques mots ou adjectifs dans votre mission de recrutement, que diriez-vous de vous ?**

**Recruteur A :** *Transparente au possible, calme, maîtrisée... J'essaye de répondre au mieux aux attentes de l'employeur et de ne pas faire vivre un calvaire aux candidats, tout en **restant objective (X)**.*

**Recruteur B :** *C'est un travail d'enquêtrice. Il faut trouver les meilleurs pour le poste à pourvoir et n'en garder qu'un généralement. On doit vérifier leur vie, leurs compétences, leur comportement...*

**Recruteur C :** *Enquêteur en quête du profil idéal, **le plus objectif possible (X)** et dans la lignée de la pensée de l'entreprise qui me missionne.*

**Recruteur D :** *Observatrice, **la plus impartiale possible, sévère mais juste (X)**. Vous connaissez Harry Potter ? Un peu comme le professeur Mc Gonagall en somme.*

**Recruteur E :** *J'aime à croire que je suis chercheuse en potentiels et talents. Adieu les stéréotypes de genre, de sexe, d'âge ou de culture... Tout le monde devrait pouvoir prétendre aux meilleurs postes selon ses capacités. Donc **je veux trouver le meilleur sans être influencée (X)**, et pour ça, je dois prendre de la hauteur de vue et parfois penser différemment.*

**Recruteur F :** ***Le plus neutre possible (X)**. Je ne me base sur mon expérience de recruteur pour juger les candidats : si j'ai un doute, je demande son avis à un ou plusieurs collaborateurs pour trancher.*

**Recruteur G :** *En chasse... A l'écoute... Un peu stressée parfois, mais passionnée par la mission d'observatrice puis de décideuse. [...]*

*Sensible aux parcours des gens, **essayer de voir le meilleur en eux (X)**, imaginer les candidats une fois embauchés malgré les défauts potentiels.*

**Recruteur H :** *Motivée, attentive à l'évolution des pratiques de recrutement, pragmatique, ouverte à tous les profils (X).*

**Recruteur I :** *Décideur, conciliateur d'intérêts, médiateur en quelque sens entre les besoins de mon magasin et les vœux de la clientèle.*

**Recruteur J :** *Je pense être expérimenté et savoir reconnaître facilement un bon candidat d'un candidat banal ou mauvais. Un bon candidat, c'est quelqu'un qui répond à mes attentes et aux critères du poste.*

**Recruteur K :** *Créatif, sans a priori, neutre (X) dans le sens où je ne crée pas de critères inutiles pour sélectionner les candidats, ouvert à l'originalité. C'est important de savoir repérer les gens qui sortent des chemins battus et qui ont des choses à apporter.*

**Recruteur L :** *J'écoute et j'anticipe les demandes des entreprises en faisant une CVthèque de tous les candidats non gardés. Plutôt neutre (X) ; bienveillant avec les candidats mais sans les mettre sur un pied d'égalité.*

## Analyse de la question 2

**Avertissement :** chaque personne interviewée ayant émis son opinion avec son propre vocabulaire, notre analyse est susceptible d'avoir été guidée par notre perception.

Des réponses à cette question, il ressort que les recruteurs se perçoivent **plutôt objectifs, neutres, justes ou impartiaux**, selon leur vocabulaire, 9 recruteurs sur 12 répondant en ce sens.

### Question 3 : Selon votre expérience, quels sont les moments clés de l'entretien ?

**Recruteur A :** **Tous, du début à la fin (X).** J'observe chacun d'entre eux de A à Z et quelqu'un qui fait un bon entretien mais repart sans dire au revoir ou en sautant de joie devant moi parce qu'il croit avoir réussi perd des points pour moi.

**Recruteur B :** Je pense que **tous sont importants (X)**, mais chaque recruteur a son moment favori pour faire son choix.

**Recruteur C :** **Le début, le pendant et la fin (X).** Et peut-être même avant de rencontrer le candidat : en regardant son CV, je me forge une première idée. Sur ses loisirs et d'autres informations qui le concernent, je vais l'interroger dessus pour mieux le connaître.

**Recruteur D :** **Pour moi ils le sont tous (X).** On doit juger sur la globalité les individus, pas uniquement sur certaines caractéristiques à certains moments.

**Recruteur E :** **Je n'ai pas de moments favoris (X).** La question n'est pas adaptée à mon point de vue.

**Recruteur F :** **Tous peuvent être utiles mais avec une nuance (X) :** pour le recrutement d'un commercial, tout est scruté, de son comportement en attendant l'entretien à son départ ; parce qu'il faut quelqu'un de socialement à l'aise pour vendre et susciter la sympathie. Mais pour un généticien par exemple – je n'en ai jamais recruté, je me ficherais de comment il se tient dans la salle d'attente ou s'assoit bien droit sur sa chaise pendant l'entretien.

Donc tout dépend du poste à pourvoir, mais chaque moment peut servir à avoir des informations sur les candidats.

**Recruteur G :** *Un peu tous (X), parce qu'ils apportent chacun leur lot d'informations.*

**Recruteur H :** *Tous le sont pour une part plus ou moins importante (X). C'est un peu comme une jauge : avant l'entretien on a une idée sur les candidats et ça détermine pour un peu notre avis sur les candidats. Et à chaque moment de l'entretien passé avec eux, la jauge augmente ou diminue, selon ce qu'on observe.*

**Recruteur I :** *Tout commence avant en fait, dès la réception des candidatures. La présentation des candidats, de leur CV, de leurs motivations, et leur manière de se distinguer compte. Je ne prends jamais ceux qui sortent trop de mes attentes, je ne cherche pas à faire l'arche de Noé avec tous les profils existant sur le marché du travail. [...]*

**Recruteur J :** *C'est le début de l'entretien le plus important, ça va conforter ou infirmer notre premier avis. [...]*

*Tout le reste, c'est surtout du formalisme en fait : on représente le poste aux candidats, on leur pose des questions, ils nous posent des questions, on y répond, etc...*

**Recruteur K :** *On peut switcher la question ? [...] La première rencontre est importante, le déroulement de l'entretien et le moment où je demande à chacun de se décrire et de parler de soi le sont aussi, et la fin de l'entretien l'est encore (X).*

**Recruteur L :** *Tous le sont pour des raisons différentes (X) mais les majeurs sont la découverte du candidat, quand on lui pose des questions et qu'on a les réponses, et quand le candidat pose des questions sur le poste. Ceux qui me parlent directement des avantages financiers ou matériels du poste se prennent une étiquette de gens trop intéressés par eux.*

### Analyse question 3

Pour cette question, nous observons un consensus assez important entre les avis des recruteurs, 10 sur 12 considérant que **tous les moments de l'entretien de recrutement sont importants**. Ils tempèrent néanmoins en n'accordant pas la même valeur à chaque phase du déroulement de ce même entretien.

Deux avis contraires ressortent également : un recruteur estime que le plus important n'est pas l'entretien mais le tri des curriculum vitae ; un autre juge que le plus

important est le début de l'entretien.

#### Question 4 : Lequel vous semble le plus important ?

**Recruteur A :** Difficile de vous dire. J'aurais tendance à répondre la fin de l'entretien, parce que les candidats redeviennent normaux et oublient parfois le rôle qu'ils jouent. Parce qu'il faut bien se le dire : soit ils sont stressés, soit ils viennent en conquérants, mais rarement normaux.

**Recruteur B :** Ce qui compte pour moi, c'est **lorsque je pose des questions difficiles aux candidats (X)**. Ça sert à voir comment ils réagissent lorsqu'ils ne sont pas à l'aise, s'ils arrivent à maintenir la carapace qu'ils se créent ou s'effondrent totalement s'ils n'étaient pas à l'aise. En soi, c'est un moment plaisant pour moi : le reste du temps, on essaye de les mettre à l'aise, et là c'est le seul moment où on peut les cuisiner sans trop de remords.

**Recruteur C :** Si je dois choisir, je pense que **le moment où je rencontre le candidat compte le plus (X)**. Parce qu'avec ce que j'aurais imaginé de lui en lisant son CV, il validera ou réfutera un peu mes hypothèses dans les premiers instants de l'entretien.

**Recruteur D :** Aucun ne me semble plus important. Si j'ai un doute, les tests de mise en situation sont là pour le lever.

**Recruteur E :** Mon point de vue n'a toujours pas changé, tout compte.

**Recruteur F :** Mmmm... Je dirais que **le premier contact, quand on se présente, est important (X)**. Parce que je ressens un petit peu à leur manière de s'introduire si les candidats sont motivés et ont du punch ou pas. Et encore, ce sont des sensations dont il faut se méfier parce que certains savent très bien modifier leur comportement !

**Recruteur G :** *Quand je pose des questions et que j'enquête sur le parcours et les motivations des candidats (X). Tous ceux qui enjolivent la réalité ou mentent carrément sont assez facilement démasqués. Et pour le coup, j'aime beaucoup leur mine déconfite quand ils ont compris qu'on les a cernés.*

**Recruteur H :** *Le début de l'entretien (X), parce que les candidats me donnent raison ou tort sur ce que je pensais d'eux.*

**Recruteur I :** *Pour moi du coup, c'est lorsque je fais un premier tri des candidatures.*

**Recruteur J :** *L'accueil des candidats (X), comme je l'ai dit juste avant.*

**Recruteur K :** *Pour moi c'est quand je demande aux candidats de se décrire (X). Si la personne se tresse des lauriers, j'ai des doutes. Si elle se descend trop, je me demande pourquoi je l'embaucherais vu les défauts présentés... Bref, c'est un exercice périlleux pour les candidats et j'apprécie ceux qui jouent l'honnêteté et n'en font pas trop.*

**Recruteur L :** *La découverte des candidats pour de vrai (X), quand bien même les questions posées par eux sont importantes. La plupart du temps, ils ne sont pas encore rentrés dans le jeu de rôles à ce moment et on peut voir une partie de leur vraie personnalité un court instant.*

#### Analyse question 4

Si les recruteurs s'accordent à dire que tous les moments de l'entretien peuvent être déterminants en réaction à notre troisième question, leur avis ne se rejoint pas en revanche lorsqu'il s'agit de juger du moment de l'entretien de recrutement qui leur semble le plus important.

Seulement 5 s'accordent à dire que la **rencontre avec les candidats ou les premiers instants** leur semblent le moment le plus important.

Viennent ensuite 3 avis préférant **le moment où les candidats répondent aux questions des recruteurs**.

Le reste des opinions n'est pas en accord avec ces deux observations.



**Question 5 : Diriez-vous que c'est celui durant lequel vous forgez votre opinion ?**

**Recruteur A :** *Je ne pense pas, mais ça peut faire pencher la balance si le candidat apparaît vraiment sous un aspect qui ne me plaît pas.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : potentiellement oui**

**Recruteur B :** *A 50% oui. Les autres moments complètent l'addition. Mais c'est ma propre vision qui fait que je vous répons ça !*

**Correspondance avec le moment primordial cité : potentiellement oui**

**Recruteur C :** *Oui pour une grande partie. Le reste, c'est toujours plus ou moins dans la tendance de ce qu'on ressent quand le candidat est là.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : potentiellement oui**

**Recruteur D :** *Comme je l'ai dit auparavant, aucun n'est décisif. En termes juridiques, on parle de faisceau d'indices pour éclairer une décision. C'est la même chose pour le recrutement, on se sert d'un maximum d'informations possibles pour faire un choix.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : non**

**Recruteur E :** *(Ne peut pas répondre à cette question)*

**Correspondance avec le moment primordial cité : ne compte pas**

**Recruteur F :** *Non, c'est trop réducteur.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : non**

**Recruteur G :** *Non, parce qu'il s'agit seulement de mettre à terre les menteurs dans ce cas. [...] Pour les bons candidats, tout le reste est important. Comme nous faisons des tests de mise en situation la plupart du temps, l'entretien ne sert qu'à choisir la personne qui s'intégrerait le mieux.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : non**

**Recruteur H :** *Pas totalement et pas vraiment en fait, puisque je me forge une opinion avant l'entretien, même si elle peut être invalidée.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : non**

**Recruteur I :** *Non, c'est juste un premier tri. Mon opinion, je me la fais pendant l'entretien, en voyant si les candidats sont comme je l'attends. [...]*

*J'attends des candidats qui rentrent dans le moule de l'entreprise.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : non**

**Recruteur J :** *Oui. Avec les éléments que je connais des CV, des lettres de motivation et mes impressions, je sais déjà à qui j'aurai affaire. Il faut vraiment que ceux qui me plaisent fassent une bourde pour que je change d'avis, mais ça c'est rare !*

**Correspondance avec le moment primordial cité : oui**

**Recruteur K :** *Ça peut tout à fait faire pencher la balance en tout cas.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : potentiellement oui**

**Recruteur L :** *Non, ça me met juste dans une certaine disposition vis-à-vis des candidats et j'orienterai mes questions et l'entretien en fonction de ce que j'ai observé lors du premier contact.*

**Correspondance avec le moment primordial cité : non**

### Analyse question 5

Avec cette question, nous voulions savoir si les recruteurs pouvaient forger leur avis sur les candidats lors du moment qu'ils estimaient primordial dans l'entretien de

recrutement.

Les résultats obtenus démontrent que la tendance est plutôt négative, avec **6 réponses négatives**, **1 seul oui**, et **4 oui potentiels**, qui ne valident ni n'infirmement la possibilité que le moment que chaque recruteur juge clé soit déterminant.

**Question 6 : Lorsque vous voyez un candidat pour la première fois, quels éléments vous aident à vous faire un premier avis ?**

**Recruteur A :** *Surtout pas son apparence, si je m'y arrête, ça peut tout fausser. Du coup, **les savoirs être (X) et faire(X)** entrent en compte. Même si je trouve un candidat beau ou belle hein, j'essaye de ne pas m'arrêter à ça, parce que ça ne veut pas dire qu'ils sont les meilleurs. Il y a des choses pour lesquelles on ne peut rien... comme le physique et d'autres comme l'intelligence, qui se travaillent. Et mon rôle c'est de détecter la seconde et de juger si le candidat saura convenir aux attentes de l'employeur.*

**Recruteur B :** *Tout dépend du poste à pourvoir dont je m'occupe. **S'il faut bien présenter (X)**, être souvent en relation avec le public... **je prendrais plutôt quelqu'un de jeune et agréable physiquement (X)**. C'est l'image que l'entreprise veut donner qui doit me faire prendre mes décisions, même si ce n'est pas toujours juste.*

*Donc tout dépend vraiment du poste et des personnes avec lesquelles le nouveau recruté devra travailler.*

**Recruteur C :** ***Sa présentation et la manière dont il se met en valeur sont importantes (X)**, mais il ne faut pas se contenter de ça. Tout ce qu'il fera pourra être retenu contre lui.*

**Recruteur D :** *J'apprécie **les gens soignés, qui ont l'air ouverts aux autres et ne se prennent pas pour des dieux (X)** pour X raison. Je pense qu'il est important de savoir communiquer sans la parole dans notre société, parce que c'est de moins en moins le cas avec les baladeurs MP3, les portables et l'impolitesse. On se préoccupe beaucoup moins des gens maintenant, d'avoir l'air agréable et souriant.*

Avec moi, **ceux qui renvoient des sentiments positifs** ont plus de chances de l'emporter.

**Recruteur E :** Je dois **juger des compétences avant tout (X)**, et **les attitudes viennent ensuite (X)**. Quelqu'un d'un peu moins bon peut se révéler meilleur que le meilleur, si son état d'esprit est supérieur. J'entends par là si la personne communique plus facilement, si son caractère est agréable au quotidien.

C'est pour ça que ma première impression n'est pas forcément importante. Enfin moins maintenant. Au début, je me focalisais peut-être trop dessus alors que maintenant je me dis que je peux vouloir projeter mes émotions sur le candidat et perdre le fil de la réalité.

**Recruteur F :** Comme je vous l'ai dit, ça dépend du poste à pourvoir. Pour le commercial, par exemple, je n'attends pas qu'il soit tiré à quatre épingles mais **qu'il présente bien (X)**, même en jean-chemise, si jamais il y en a un qui osait venir comme ça. Mais bon, ça n'est encore jamais arrivé ça.

**Recruteur G :** Un peu tout. **La tenue du corps, la politesse (X)**... J'avoue que je préfère qu'on me fasse un sourire quand j'accueille pour un entretien, mais ceux qui ont la boule au ventre ne partent pas avec un handicap.

**Recruteur H :** **Sa présentation et l'état de ses nerfs (X)**, j'aime bien les gens posés et spontanés, qui n'en font pas trop et ne se fondent pas dans le décor non plus.

C'est très important de **bien figurer** tout le temps, d'avoir l'air motivé et intéressé par ce qu'on fait. Je me vois comme ça et j'aime quand les gens montrent ce qu'ils ont pour eux.

**Recruteur I :** L'apparence. **J'attends une belle apparence (X), une personne qui mette en confiance (X), qui soit soignée...**

C'est **important pour l'image de l'entreprise et pour lui donner un bon visage (X)**, et pour mettre à l'aise les clients.

**Recruteur J :** **Juste l'aplomb des candidats (X)**, le reste n'est pas tellement important, sauf si j'ai quelqu'un qui vient en pyjama ou en tenue de plage à l'entretien. **J'attends toujours une tenue soignée des candidats (X) : sans faire dans les stéréotypes, un tailleur et une jupe pour les femmes et un costume sombre pour les hommes.**

**Recruteur K :** J'évite à tout prix de juger sur le physique. Être moche ou gros ne veut rien dire sur les qualités d'un candidat. Il suffit d'un problème de thyroïde pour être obèse, et ceux qui assimilent ce problème à un défaut d'alimentation ou un manque de dynamisme se trompent lourdement.

Par contre, **je regarde les chaussures des candidats (X)** et je les jauge un peu comme ça. Je vous explique : je considère que l'état d'entretien des chaussures montre la qualité qu'une personne

accorde à son apparence, soignée ou pas, et en général le soin qu'elle apporte à ce qu'elle fait. Ça peut ne pas être tout le temps vrai, mais en général je constate que ceux qui viennent avec un beau costume et des chaussures sales ou pas cirées traitent leurs affaires avec moins de sérieux que les autres.

Je ne regarde pas les ongles par contre, comment reprocher à quelqu'un qui s'ennuie ou stresse de se les couper avec ses dents... ?

**Recruteur L :** *L'attitude que j'observe (X) et le conformisme à mes attentes(X). Je ne cherche pas de candidats extraordinaires, juste des gens qui peuvent s'intégrer à une entreprise, bien présenter et bien faire leur travail.*

*Ça fait beaucoup de candidats potentiellement recevables, c'est pour ça que le métier n'est pas facile, parce qu'il faut savoir qu'on va décevoir beaucoup de gens pour en satisfaire peu de manière directe.*

### Analyse question 6

Cette question visait à déterminer l'importance du savoir-être, comprenant l'apparence et les attitudes, dans le choix des recruteurs.

Il résulte que **tous les recruteurs interrogés accordent de l'importance au savoir-être** qui transparaît au cours des entretiens d'embauche, et qu'il ne faut pas négliger ses chaussures.

Deux recruteurs disent également prendre en compte **l'image que l'entreprise veut renvoyer ou leurs propres attentes** ; deux également reconnaissent à demi-mots que **le physique peut influencer sur leur opinion** ; deux encore jugent avant tout **le savoir-faire** important.

- **Le choix des recruteurs et sa justification**

Rappel : comme il est possible de l'observer en annexe sur les curriculum vitae créés pour notre recherche, celui de la candidate C est le meilleur, de par sa réussite (mentions et cursus), ses expériences et ses compétences linguistiques.

En deuxième position, viennent les curriculum vitae des candidates A et D. Celui de la candidate A présente des mentions inférieures à celles obtenus par la candidate C au cours de leurs études, mais justifie de plus d'expériences dans le milieu juridique. Leur niveau d'anglais est similaire.

Le curriculum de la candidate B est le plus mauvais au regard des autres.

**Recruteur A** : *Je prendrais la candidate C. Ce n'est pas la plus jolie, c'est vrai, mais son parcours est plus riche et le meilleur à mon avis. La candidate A est aussi très bien, soignée, avec un bon CV... mais elle est quand même en dessous de la C. La candidate B a un profil très en dessous des autres, et la D me plaît bien aussi, mais encore une fois en dessous de la C.*

**Recruteur B** : *Pour ce poste qui est un travail de bureau exclusivement, je prends la candidate C. Son parcours est beaucoup plus intéressant, même si on peut se demander pourquoi passer d'une prépa au droit. Elle a quand même des mentions et suivi ses cours dans de très bons établissements.*

*Pour un poste de vendeuse, elle un bon niveau d'anglais mais j'aurais plus penché pour la A ou la D dans ce cas.*

**Recruteur C :** Hum... **Je prendrais le profil D.** Elle fait jeune, on voit un petit côté malicieux et enjoué dans son regard. Pour moi, elle a de bonnes perspectives d'avenir. En plus elle a un bon parcours et réponds aux critères du poste qui sont la licence de Droit et l'anglais. Elle parle l'allemand, ce qui est rare mais inutile dans le cas présent... Son profil est plaisant, elle me plaît bien.

**Recruteur D :** **Je choisis la candidate C.** Elle a l'air un peu crispée sur la photo, mais de manière tout à fait neutre, elle a de **très bonnes références**, et vous m'avez indiqué qu'elles sont fiables à 100%. Du coup, elle serait moins à l'aise en entretien que ça ne changerait rien pour moi !

**Recruteur E :** La candidate A est mignonne si vous voulez mon opinion mais ce n'est pas **la plus qualifiée pour le poste du cas. C'est la C.** Moins belle, elle n'a pourtant pas une tête moins bien faite à ce qu'on dirait !

**Recruteur F :** **Je penche pour la numéro C.** Elle a un profil intéressant : **des mentions à ses examens, une bonne faculté.** Elle en a aussi dans la caboche avec **sa prépa littéraire et son bilinguisme.** Ce n'est peut-être pas la plus belle de manière tout à fait honnête, mais elle a **les meilleurs références** ; et comme l'expérience ne compte pas...

**Recruteur G :** Est-ce que vous avez un exemplaire sans photos d'identité ? En fait, je regarde toujours les CV sans photos, pour ne pas me dire qu'un candidat est la perle rare parce qu'il a un bon parcours et est beau ou belle. [...]

**Du coup je prends la C.** Son **parcours m'impressionnerait** si elle se présentait et je lui demanderais pourquoi ne pas faire un master. Si elle me disait qu'elle compte le faire par correspondance ou en cours du soir, je ne reçois même pas les autres candidats, je la prends d'office !

**Recruteur H :** A part pour la B, les CV des autres sont assez similaires, en expérience et en qualification. **Je préfère la A** parce qu'**elle présente bien, et qu'elle a l'air d'avoir du caractère.** Elle correspond tout à fait à ce que je disais quand je parlais de montrer ce qu'elle a pour elle. Avec son visage, elle montre qu'elle prend soin de son apparence sans trop en faire, qu'elle semble avoir de la volonté... Et en même temps, elle a l'air agréable à vivre et adaptable à un peu tout. Elle a vraiment un bon CV.

**Recruteur I :** **Plutôt la A.** Elle **est soignée, donne l'air d'être calme et posée, mais avec du caractère pour réaliser son travail.** La B a un mauvais CV par rapport aux autres, la C ne me met pas en confiance, et puis elle est un peu surqualifiée à mon avis... La D est très bien aussi, mais avec ses cheveux au vent, elle ne fait pas forcément très soignée. Elle n'est donc pas dans la ligne de ce que j'attends.

**Recruteur J :** Au premier coup d'œil, **je sélectionne la A**. C'est elle qui a la **présentation la plus soignée** et elle **dégage un petit quelque chose quand on la regarde**, comme du défi mais pas irrespectueux. La B ne devrait même pas être gardée dans la dernière phase quand on voit son CV. La C n'a pas l'air d'avoir beaucoup de caractère. Et pour la D, elle fait trop jeune même si son CV est de bonne qualité. S'il n'y a pas la première, c'est elle que je prendrais.

**Recruteur K :** Je voudrais bien voir les chaussures de A justement ! Je précise que je ne suis pas fétichiste ! Le parcours de A est bon. Celui de C et D également. Elles ont un parcours assez similaire, mais des qualités linguistiques différentes et pas la même expérience. B est clairement en dessous à ce niveau... Mmm... Avec la fiche de poste, on peut prendre A, C et D hein... **Je prendrais la C. Son université est la plus reconnue**, Fénelon c'est très bien aussi, **avec des mentions tout le temps**. Travailler chez Mac Do, c'est montrer une certaine forme de courage et d'obstination dans le travail... Elle paraît bien pour le poste.

**Recruteur L :** **Je choisis la fille A** parce qu'elle a l'avantage de **très bien présenter** avec un CV de qualité. Elle n'est pas surqualifiée pour le poste et me semble tout à fait adaptée aux besoins exprimés par l'entreprise recruteuse.

### Analyse du cas pratique

**La candidate A** a été choisie 4 fois. Les recruteurs l'ont choisie 3 fois, contre 1 pour une recruteuse. Les justifications apportées ont été :

- sa présentation / son apparence
- son caractère apparent

La candidate B n'a pas été choisie, mais cela n'est pas étonnant.

**La candidate C** a été choisie 7 fois. Les recruteuses l'ont choisie 5 fois, alors qu'il n'y a eu que 2 recruteurs lui donnant leur préférence.

Les arguments à son avantage ont été :

- son parcours
- son expérience
- la valeur de ses diplômes (mentions et établissements fréquentés)
- son bilinguisme

Les recruteurs lui ayant préféré A ou D ont avancé les raisons suivantes :



- sa surqualification
- ne pas refléter qu'on peut lui faire confiance
- son manque de caractère apparent

**La candidate D** a été choisie 1 fois, par un homme.

Il justifie son choix en invoquant :

- son apparence
- son caractère apparent
- ses compétences
- le fait qu'elle parle allemand

## Chapitre 2 : la vérification des hypothèses après analyse des entretiens

- **L'état des hypothèses après étude**
  - **Hypothèse 1 : les recruteurs veulent être neutres/objectifs lors de l'entretien d'embauche.**

Avec 9 réponses positives sur 12 en ce sens selon les résultats analysés de notre question 1, cette première hypothèse semble validée.

- **Hypothèse 2 : au cours d'un entretien, les recruteurs forment leur première impression sur des éléments objectifs.**

A première vue, l'hypothèse semble une fois encore validée, tous les recruteurs interviewés déclarant attacher de l'importance au savoir-être, élément tout à fait objectif si mis en relation avec le savoir-faire, mais celui-ci n'est évoqué que 2 fois. On peut ainsi se demander si le savoir-être n'a pas été assimilé à l'apparence, et celle-ci au physique, de la part des recruteurs.

Notons également que 3 recruteurs laissent entendre qu'ils peuvent laisser le physique et/ou l'image que veut donner l'entreprise influencer leurs choix.

Nous doutons donc de la vérification de cette hypothèse. A notre avis, une étude à plus grande échelle afin d'établir des statistiques serait plus pertinente.

- **Hypothèse 3 : les choix subjectifs sont liés au physique des candidats.**

Les 5 choix « anormaux » (concernant les candidates A et D) au regard de la formation et sa qualité, des compétences et de l'expérience des candidates, sont tous justifiés par l'apparence.

Nous pensons que l'hypothèse est vérifiée, même si aucun recruteur n'a explicitement justifié son choix par le physique des candidates A ou D. Le fait que 2 recruteurs parmi les 5 ayant fait le mauvais choix déclarent prendre en compte le physique des candidats ou bien les attentes de l'entreprise employeuse ou les leurs, va en ce sens.

- **Hypothèse 4 : les choix subjectifs sont liés au sexe des recruteurs.**

5 femmes sur 6 ont choisi la candidate ayant la meilleure formation, les compétences requises et une bonne expérience ; 2 hommes sur 6 ont également fait ce choix.

Les femmes semblent donc être moins soumises à la subjectivité dans leurs choix que les hommes, et l'hypothèse paraît vérifiée.

Toutefois, nous tenons à nuancer cette vérification, les curriculum vitae présentés étant exclusivement féminins. Les résultats auraient peut-être été différents s'ils avaient été mixtes ou exclusivement masculins.

- **Hypothèse 5 : les choix subjectifs sont liés à l'expérience des recruteurs.**

L'utilisation d'un outil qualitatif n'est sans doute pas adaptée pour apporter une réponse à cette hypothèse.

Il apparaît cependant que les recruteurs ayant fait un choix subjectifs ont une expérience de 2, 4, 7, 12 ou 18 ans dans le recrutement.

On observe également que les recruteurs ayant fait le « bon choix » sont 3 à avoir une expérience de recrutement comprise entre 0 et 4 ans, 2 à avoir une expérience entre 5 et 8 ans, 1 à avoir une expérience comprise en 9 et 12 ans, et 1 à avoir plus de 13 ans d'expérience.

L'expérience ne semble donc pas corrélée aux choix subjectifs des recruteurs.

- **Hypothèse 6 : les choix subjectifs sont liés à l'âge des recruteurs.**

Pour cette hypothèse également, le recours à une méthode quantitative aurait été plus judicieux.

Sur les 5 recruteurs ayant entre 25 et 34 ans, 2 ont fait un choix subjectif. Sur les 5 recruteurs âgés de 35 à 49 ans, 2 ont fait un choix subjectif. Sur les 2 recruteurs dont l'âge est compris entre 50 et 64 ans, 1 a fait un choix subjectif.

L'âge ne semble pas non plus corrélé à la subjectivité des recruteurs.

• **La perception de corrélations**

Nous pensons que le sexe, l'âge, et l'expérience des recruteurs peuvent être corrélés à leur choix et leur objectivité ou subjectivité. Notre méthode de recueil des données ne nous permet malheureusement pas de vérifier cette affirmation : il faudrait pour cela un échantillon bien plus large, et beaucoup plus de temps pour recueillir des données.

# CONCLUSION

Notre problématique avait trait à la prise de décisions des recruteurs lors de l'entretien de recrutement, et plus particulièrement à leur perception des facteurs d'arbitraire.

Nos recherches nous ont permis de vérifier que des données tout à fait subjectives entraient parfois en compte dans l'esprit des recruteurs, telles la « *carte de visite corporelle* », la première impression, etc. ; et qu'une partie des recruteurs se justifiait en invoquant l'image que l'entreprise veut donner ou leurs attentes personnelles.

Pourtant, nous avons également pu constater que la majorité des personnes interrogées dans le cadre de notre recherche prônent l'objectivité dans leur mission, et l'attachement au savoir-être plus qu'à des éléments de beauté.

A notre sens, le savoir-être ne peut être considéré comme subjectif, au sens où il est primordial de pouvoir s'adapter à son environnement social, mais uniquement tant qu'il n'implique pas la soumission des candidats à l'entreprise recruteuse.

Nous pensons que les recruteurs n'ont, en majorité, pas conscience que leurs choix peuvent être guidés par des éléments subjectifs. En effet, lorsque la candidate A était choisie, c'était plus grâce à son apparence que sa beauté physique. C'est tout du moins selon ces termes que notre échantillon a justifié son choix.

D'après nous, les standards de beauté universalisés et idéalisés sont à mettre en cause, parce qu'ils accroissent la subjectivité des recruteurs. Plutôt que d'affirmer que tel candidat est beau ou moche, ce sont plutôt des a priori assimilés à l'apparence qui profitent aux personnes séduisantes. Ainsi, des qualités personnelles et professionnelles leur sont associées.

Dans ce contexte, et comme les entretiens réalisés laissent à l'envisager, les critères de qualification, de mérite, ne feraient plus la différence ; on peut même supposer qu'ils seraient utilisés comme base au travail de sélection de la part de certains recruteurs, avant que d'autres critères, plus subjectifs ne rentrent en compte, favorisant par-là l'installation d'un processus d'idiosyncrasie – ce qui signifie avoir « *une prédisposition particulière (faisant) qu'un individu réagit d'une manière personnelle à l'influence des agents extérieurs* »<sup>32</sup>, et validant la pensée de Dion, Berscheid et Walster<sup>33</sup>, selon laquelle « ce qui est beau est bon ».

Certains voient en la loi relative aux discriminations sur le marché du travail du 16 novembre 2001 et en l'instauration du curriculum vitae anonyme, un garde-fou pour protéger les candidats. Cependant, la difficulté extrême de prouver une discrimination à l'embauche motivée par le physique des candidats nous pousse à considérer ces remèdes comme des apparences, justement, plutôt que de véritables moyens d'égalité.

Un des enjeux des ressources humaines sera, à notre sens, de trouver comment lutter contre les stéréotypes des recruteurs, et des employeurs dans une plus large mesure. Le fait que certains traits de caractère soient notamment jugés « masculins » ou « féminins » montre bien l'ampleur de la tâche à accomplir.

---

<sup>32</sup> <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/idiosyncrasie>

<sup>33</sup> DION Karen K., BERSCHIED Ellen, WALSTER Ellain, « What is beautiful is good », Journal of Personality and Social Psychology

## **Bibliographie**

BILLSBERRY Jon, Réussir ses recrutements et savoir les conserver, Les Echos, 2000

CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGERE Frédérique, Gestion des Ressources Humaines, Dunod, 2007

CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, Armand Colin, 1997

DION Karen K., BERSCHEID Ellen, WALSTER Ellain, « What is beautiful is good », Journal of Personality and Social Psychology, 1972

DOUGHERTY Thomas W., « Confirming first impressions in the employment interview : a field study of interviewer behavior », Journal of Applied Psychology, 1994

ERNOULT Victor, Recruter sans se tromper, Editions d'Organisation, 2001

EYSENCK Hans, Us et abus de la psychologie, Neuchatel, Delachaux et Niestlé, 1956

FIROBEN Laurence, HIRSCH Catherine, « Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement », Revue Economique et Sociale, décembre 2003

FOMBONNE Jean, Ressources Humaines, Les Editions d'Organisation, 2000

FONTAGNE Lionel, LORENZI Jean-Hervé, « Désindustrialisation, délocalisations », Les rapports du Conseil d'Analyse Economique, 2005

GRESSER Charis, « Tell-tale body language never lies », Financial Times, 2011

GRICE Herbert Paul, « Logic and conversation », in Syntax and semantics, COLE P. et MORGAN J., New York : Academic Press, 1975

KNAPP Martin L. et HALL Judith A., Non-verbal communication, De Gruyter Mouton, 2013

LABERON Sonia, Psychologie et recrutement, De Boeck, 2011

LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino, 2013-2014

LEVY-LEBOYER Claude, Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, Paris : Editions d'organisation, 1990

MACAN Therese H. et DIPBOYE Robert L., « The relationship of pre-interview impressions to selection and recruitment outcomes », Personnel Psychology, 1990

MAYFIELD Eugene C., « The selection interview – A re-evaluation of published research », Personnel Psychology, 1964

MUCCHIELLI Roger, L'entretien de face à face, ESF Editeur, 2007

PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, Vuibert, 2013

PINGITORE Regine, DUGONI Bernard L., TINDALE R. Scott, SPRING Bonnie, « Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview », Journal of Applied Psychology, 1994

ROBERTSON Ivan T. et SMITH Mike, Personnel selection methods, in Advances in selection and assessment, Wiley and sons, 1989

SNYDER Mark et SWANN William B., « Hypotheses-testing in social interaction », Journal of Personality and Social Psychology, 1978

STIMEC Arnaud, Cours de Master 1 Management Stratégique des Organisations, cursus Ressources Humaines, 2014

ULRICH Lynn et TRUMBO Don, « The selection interview since 1949 » Psychological Bulletin, 1965

OUD Anne, Cours de terminale ES, 2008-2009

WAGNER Ralph, « The employment interview : a critical summary », Personnel Psychology, 1948

