

# MEMOIRE



Les outils de recrutement sont-ils efficaces ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ?

**DEES Assistant(e) Ressources Humaines**

Directeur de mémoire : Hervé Diaz

Travail réalisé par Sarah Diankeba

**Année universitaire : 2014-2015**

# **SOMMAIRE**

**Remerciements**

**Résumé-abstract**

**Introduction**

**PARTIE 1 : Le cadre théorique : les outils de recrutement**

Chapitre 1 : Le recrutement un élément clef des Ressources Humaines

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

**PARTIE 2 : La méthode de recherche**

Chapitre 1 : Choix du terrain d'étude

Chapitre 2 : Le procédé de recueil de données

Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées

**PARTIE 3 : Les résultats de la recherche**

Chapitre 1 : Analyse des entretiens réalisés

Chapitre 2 : Analyse et critique personnelle

**Conclusion**

**Bibliographie**

**Table des matières**

## **REMERCIEMENTS :**

Je tiens à remercier tout d'abord mon directeur M.Diaz Hervé pour son implication dans notre école. Je remercié également mon tuteur de stage M.Porchis qui m'enseigne sur les Ressources Humaines et notamment le recrutement. Ainsi que toutes les personnes qui ont acceptées de répondre à l'ensemble de mes questions pour la rédaction de mon mémoire.

## Mémoire

Les outils de recrutement

Problématique : Les outils de recrutement sont-ils efficaces ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ?

### **RESUME**

Le recrutement est au cœur des évolutions du marché. Avant de mettre en place une stratégie de recrutement il est d'abord primordial d'évaluer les facteurs d'évolution du métier. L'entrée d'un nouveau salarié au sein d'une structure génère des frais colossaux, d'où l'obligation pour une entreprise de limiter les éventuels dégâts dans leur processus de recrutement. Les employeurs font appels à diverges méthodes et font donc passer des tests de différents types (choses que j'expliquerai plus en amont dans la suite de mon travail) aux « potentiels salariés » pour s'assurer qu'ils intégreront le meilleur élément.

Recruitment is in the heart of the development of the market. Before setting up a strategy of recruitment first it is very important to estimate the evolution factors of jobs. Integrate a new employee in a company costs expensive, that's why a company should be prudent and limit the possible damages in the recruitment process. The employers use different methods and tests (I will explain this more upstream during my work) to be sure they will integrate the best element.

### **INTRODUCTION**

#### I) Choix du sujet

Le recrutement est une étape par laquelle nous sommes tous déjà passés au moins une fois dans notre vie ou nous serons tous amenés à y passer. C'est une fonction des ressources humaines qui a toujours suscité mon intérêt. J'ai toujours su que je voulais travailler dans ce domaine, j'ai donc décidé de porter mon mémoire sur ce sujet et d'en approfondir les faibles connaissances que j'avais quant à cette fonction.

J'effectue un stage au service recrutement mais en premier lieu j'avais opté pour faire mon mémoire sur la diversité, label que la société DALKIA détient mais faute de temps et vu la

charge de travail que j'avais au service recrutement je me suis vraiment focalisée sur le recrutement et je ne regrette en aucun cas mon choix. Pour moi, dès le départ il était important de rédiger un mémoire sur un sujet plaisant et enrichissant, et bien sûr en cohérence avec mes ambitions professionnelles.

J'ai pendant 2 ans dans le cadre d'un job étudiant travaillée en tant que chargée d'accueil au sein de Sanofi, au sein du bâtiment en charge des recrutements. Il était intéressant de voir l'attitude des candidats dès leurs entrées (stress, zen, peur...) dans les locaux et une fois qu'ils étaient sortis après les entretiens (déception, joie, réticence...). J'étais donc la première et la dernière personne qu'ils voyaient. J'ai souvent eu de petits ou de grands échanges avec ces candidats et c'est de là qu'est née ma curiosité pour le recrutement, je voulais rentrer au cœur de cette fonction d'où mon choix de DESS ARH (assistant(e) en Ressources Humaines) au sein de la FEDE.

## II) Concept de la recherche

Le processus de recrutement comprend plusieurs étapes qui vont de la définition de la stratégie de recrutement de l'entreprise à l'intégration du candidat au sein d'une organisation. Je tenais absolument à me mettre dans la peau des candidats qui sont recrutés car j'ai moi-même à plusieurs moments de ma vie dû passer par cette étape. Mais le plus intéressant était de me mettre dans la peau des recruteurs, ce qui est tout nouveau pour moi. Je devais donc centrer mon sujet et pour éviter de m'éparpiller j'ai choisi les outils de recrutements, car chaque jour de mon stage je suis amené à les utiliser. D'où le choix de ma problématique : Les outils de recrutement sont-ils efficaces ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ? Je pu voir à travers mon stage que les recruteurs accordaient une grande importance à ces outils, je me suis donc penchée là-dessus. Mon plan se structure de la manière suivante : dans un premier temps nous allons nous voir le recrutement au sens large, quelques méthodes ainsi que ses enjeux. Dans un second lieu, les méthodes de recherche utilisées. Puis les différents points de vue observés ainsi que les miens.

## **PARTIE 1 : LE CADRE THEORIQUE : les outils de recrutement**

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

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

##### A) Définition

Le recrutement est un élément phare de la fonction RH. Elle a un fort poids sur cette dernière. Il se situe au cœur du développement de la fonction des Ressources Humaines.

Voici une vision large du mot *recrutement* : Il a pour but de trouver le candidat ou la candidate idéal(e) et approprié(e) pour un poste au sein d'une organisation à un temps/moment propice.

##### B) Quelques méthodes de recrutement

###### 1. Les annonces

On a tous déjà vu dans un journal qu'il soit hebdo, mensuel, ou dans un magazine une rubrique consacré aux offres d'emplois. C'est une méthode de recrutement qui a longtemps connu un grand succès, mais cela c'est dévaloriser avec l'utilisation plus fréquente d'internet.

###### 2. Les candidatures spontanées

Les entreprises surtout à forte renommées ex : Mc Donald's, Amazone... reçoivent chaque jour des candidatures spontanées, ces dernières les conservent et les utilisent lors qu'un besoin se fait savoir au sein de la structure. L'entreprise se doit d'avoir un bon système d'archivage.

###### 3. Le job dating

C'est grâce à cette façon que j'ai eu la chance de rencontrer M. PORCHIS Christel chargé de recrutement au sein de DALKIA Centre-Est, qui est également un ami de mon directeur M. DIAZ Hervé. J'ai donc par ce biais pu effectuer un stage au service recrutement pour la grande campagne recrutement 2015.

Inspiré des speed dating, cette méthode permet en un temps limité au recruteur de rencontrer plusieurs profils. Plusieurs entreprises sont centrées au sein d'un même site et recrutent des candidats en fonction de leur besoin. Les job dating sont souvent organisés au sein des grandes écoles ou d'universités mais aussi de forums d'emplois.

#### 4. Les forums

Cette méthode de recrutement permet aux entreprises de rencontrer plusieurs candidats en entretien et donc de recueillir plusieurs CV, qui vont aboutir ou non à des entretiens plus approfondis. J'ai eu l'opportunité d'être présente à une journée de forum à Pôle Emploi avec l'ensemble du personnel de recrutement : CIOFFI Alexandra assistante en recrutement, BITARD Pascal responsable formation et PORCHIS Christel chargé de recrutement. Ce fut une première pour moi car j'ai été amené à faire des entretiens seule après avoir observé mon tuteur. Cela m'a permis de prendre en aisance mais aussi de développer mon côté relationnel autrement. Je l'expliciterais plus bas dans mes ressentis personnels.

#### 5. le e-recrutement

L'e-recrutement consiste à utiliser des technologies d'information et de la communication dans le processus de recrutement. Il se trouve en 3<sup>e</sup> position des outils de recrutement les plus utilisés derrière le réseau professionnel et les candidatures spontanées d'après une étude TNS Sofres publiée en 2005. Cependant du point de vue du candidat Internet est le 2<sup>e</sup> vecteur de recherche d'emploi. Il privilégie les candidatures sur internet au détriment des candidatures spontanées. Pour plusieurs raisons : la rapidité de la recherche, la possibilité de cibler les recherches...

Selon une enquête de Keljob.fr les 1000 premières entreprises françaises ont proposées plus de 25000 offres d'emploi via internet contre 13350 en 2004.

C'est une méthode de recrutement qui a redéfini le marché de la recherche de l'emploi. Internet permet de traiter des offres mais aussi d'en diffuser de façon décentralisée à moindre coût et en temps réel.

## II. Quelles sont les enjeux pour l'entreprise ?

Recruter pour une entreprise n'est pas un acte qu'il faut prendre à la légère. Le recrutement est aujourd'hui au cœur des débats, en effet le taux de recrutement des entreprises est révélateur de la santé économique d'un pays. Un pays qui recrute est signe d'un pays en croissance, alors que dans le cas contraire il est révélateur de pays en crise qui nécessite de réformes sociales. Recruter touchent à toutes les organisations qu'elles soient publiques ou non et cela quel que soit sa taille. Toute entreprise doit y avoir recours un jour en fonction de son développement ou pour gérer des situations telles que les départs à la retraite, les reclassements, les démissions... les entreprises se doivent d'élaborer et de trouver des

processus de recrutement très efficaces en sélectionnant par exemples des outils de recrutement très performants, choses que nous allons voir un peu plus loin. Recruter est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Le processus de prise de décision de recrutement peut se faire en plusieurs étapes.

(Peretti, 2011) établit en cinq étapes un schéma classique de recrutement en quinze phases :

#### ETAPE 1

STRATEGIE DE RECRUTEMENT	1. Définir la stratégie de recrutement 2. Développer son attractivité
--------------------------	--

#### ETAPE 2

PREPARATION DU RECRUTEMENT	3. Expression de la demande 4. Analyse de la demande 5. Définition du poste et du travail
----------------------------	---

#### ETAPE 3

RECHERCHE DES CANDIDATURES	6. Prospection interne 7. Choix de la méthode de recherche 8. Recherche des candidatures externes
----------------------------	---

#### ETAPE 4

SELECTION DES CANDIDATS	9. Premier tri 10. Entretiens 11. Tests éventuels
-------------------------	---

#### ETAPE 5

ACCUEIL ET INTEGRATION	12. La décision 13. La proposition 14. L'accueil 15. L'intégration
------------------------	---



Maintenant, explicitons plus amplement les différentes phases :

### **Etape 1 : établir la stratégie de recrutement**

Définir la stratégie de recrutement est essentiel pour une entreprise. Celle qui aura la meilleure attirera les plus grands et bons profils au sein de ses structures par le biais de ses méthodes.

Pour développer son attractivité une organisation doit avoir une cohésion entre image interne et externe pour attirer des nouveaux talents mais aussi garder ceux qui y sont déjà.

### **Etape 2 : préparation du recrutement**

C'est souvent le responsable hiérarchique qui lance et mène cette préparation. Y sont décrit les profils des postes (descriptif du poste...) ainsi que ceux des candidats (niveau scolaire, compétences...).

### **Etape 3 : Recherche des candidatures**

Cette recherche se fait soit en interne, soit en externe. La première est moins coûteuse et plus simple, car le candidat est déjà imprégnée de la culture de l'entreprise, ce qui exclut la phase d'intégration de ce dernier, c'est un gagne temps. Mais cela peut aussi créer la frustration, la jalousie chez les autres salariés en interne qui eux sont écartés de ce processus. En externe cela prend bien sûr plus de temps, car il faut récolter plusieurs CV, les évaluer et les traiter...

### **Etape 4 : Sélection des candidats**

Dès réception du CV et de la lettre de motivation il faut les identifier sous toutes leur formes (parcours professionnelles et scolaires, les intérêts...), s'ils retiennent l'attention du responsable RH, ce dernier contacte premièrement le candidat par téléphone, le convie à un entretien et lui fait passer différents tests pour l'évaluer. Si toutes ces phases sont validées par le recruteur alors, on recrute le candidat ce qui passe par d'autres phases. (Lettre de promesse d'embauche, contrat de travail)

### **Etape 5 : Accueil et intégration**

Dès que le candidat est retenu c'est là que commence cette étape. C'est la dernière du processus de recrutement. C'est une phase à ne surtout pas négliger car sur celle-là qu'on se base pour maximiser les chances de garder le candidat dans l'entreprise le plus longtemps possible et pour l'intégrer au sein de l'équipe.

La mise en place de cette structure d'étapes de recrutement n'est pas forcément facteur de succès à 100%. Il suffit qu'à un certain niveau il y ait une faille pour que cela coûte très chère à l'entreprise.

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

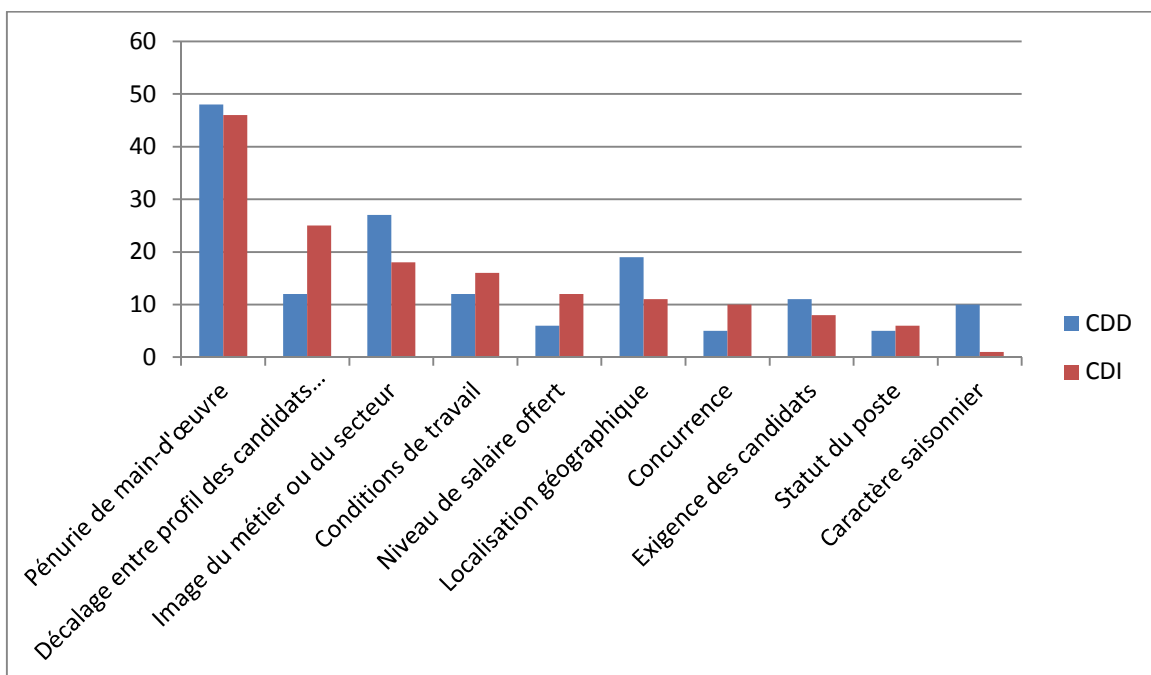
Les erreurs de recrutement pour une entreprise représentent un coût important notamment pour les postes hautement qualifiés.

« en 2005, les employeurs estiment que 30% des recrutements sous CDI et 20% des recrutements sous CDD ayant aboutis ont été difficiles » d'après le Ministère de l'Emploi de la Cohésion Sociale et du logement

Nous allons voir brièvement via deux tableaux récapitulatifs, les raisons qui peuvent faire qu'un recrutement soit un échec ou au cas contraire un succès.

#### Raisons des difficultés des recrutements invoquées par l'employeur

En pourcentage (%)

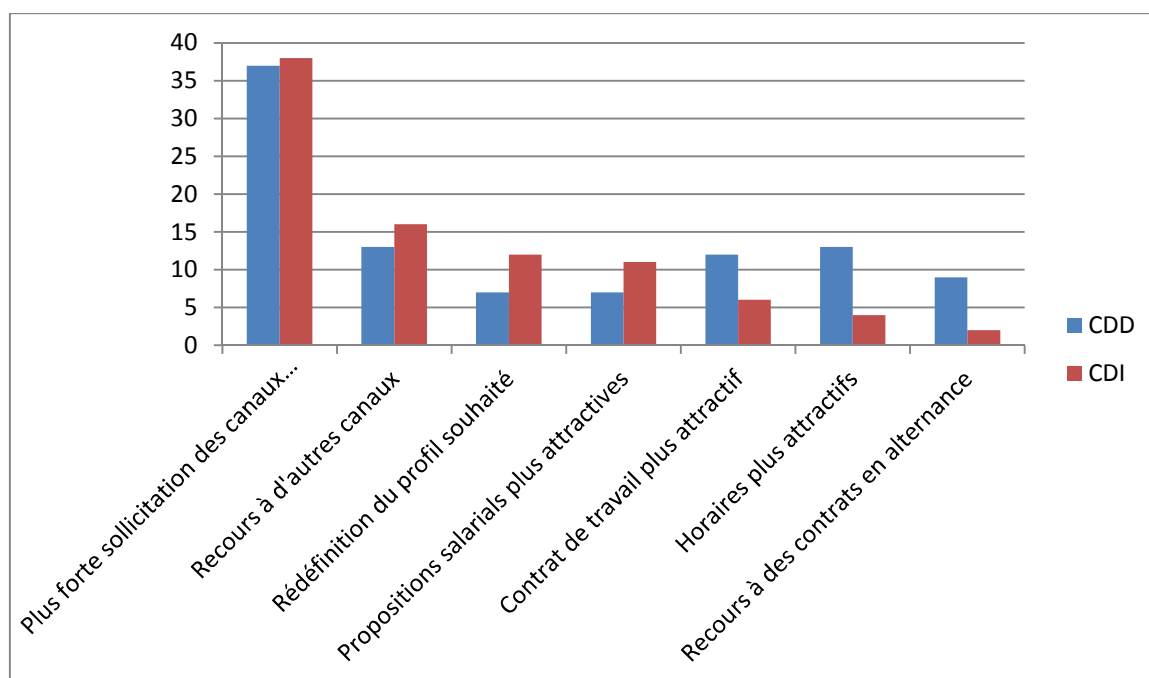


Champ : recrutements jugés difficiles par l'employeur, mais ayant réussi.

Lecture : pour 49 % des recrutements sous CDD jugés difficiles par l'employeur, celui-ci invoque une pénurie de main-d'œuvre.

### Raisons de la réussite d'un recrutement difficile selon l'employeur

En pourcentage (%)



Champ : recrutements jugés difficiles par l'employeur, mais ayant réussi.

Lecture : 37 % des recrutements sous CDD jugés difficiles ont été possibles en sollicitant davantage les canaux habituels.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2006.11-48-2.pdf> Source : Dares, enquête « Offre d'emploi et recrutement », 2005

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

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

#### A) L'entretien d'embauche

C'est un échange de paroles entre le recruteur et le candidat. Cela permet de rencontrer physiquement un ou plusieurs profils pour répondre à un besoin de poste précis. L'entretien d'embauche peut être sous forme de face à face individuel ou collectif. Premièrement le candidat est accueilli sous de bonnes conditions on essaye de le mettre à l'aise, pour qu'il soit le moins stressé possible et apte à nous répondre de façon spontanée. Dans un deuxième temps suite à une série de questions on requiert les informations nécessaires que l'on souhaite obtenir du candidat. On le met en situation à l'oral pour tester ses compétences professionnelles.

Mais il y a aussi des tests qui sont réalisés à la suite d'un entretien ou en amont. Ils ont pour objectif de faire apparaître les performances et les contre-performances ainsi que les compétences. Il existe plusieurs catégories de tests :

#### B) Les tests psychométriques

Ils mesurent les aptitudes par rapport à un objectif déterminé (test de langues, test d'intelligence...) Ils étudient de façon plus approfondie le savoir-être du candidat.

#### C) Les tests de personnalité

Egalement appelés inventaires de personnalité. Ils permettent de cerner la personnalité d'un sujet à partir de questionnaires. Ils se présentent sous forme de questions fermées auxquelles qu'une seule réponse n'est possible à la fois.

L'entreprise est dans l'obligation de restituer les résultats de ces tests et elle est responsable du type de tests qu'elle administre.

J'ai moi-même été amené à passer ce test à l'issue de mon stage. Le résultat a défini une personnalité assez proche de la réalité. *Performanse* utilisé par Dalkia conçoit, développe et distribue des outils d'aide à la décision (standard ou sur-mesure), dédiés à l'évaluation et au développement des talents avec pour objectif d'optimiser la performance de l'entreprise en améliorant son fonctionnement individuel et collectif.)

## D) Les tests de simulation

Très utilisés par Pôle Emploi, appelés aussi tests de situation, ils permettent de mesurer des aptitudes professionnelles en situation réelle de l'emploi que le candidat sera amené à exercer s'il est retenu à l'issue des tests. Ils ne conviennent que pour évaluer des métiers bien précis. En générale les candidats ne sont pas contre ce type de test car ils sont évalués sur leurs réelles capacités. C'est une des méthodes de recrutement jugées assez objectives. D'après Pôle Emploi 215 000 personnes ont déjà été recrutées de 2002 à fin 2010 par la \*MRS sur plus de 100 métiers différents.

\*MRS : Méthode de Recrutement par Simulation

## E) La graphologie

Le mot *graphologie* a été créé par un prêtre français, Jean Hippolyte Michon, vers 1868-1870.

Elle part du principe qu'il y aurait un lien entre la forme de l'écriture et la personnalité de celui qui écrit. On se base sur des composantes telles que l'inclinaison, la forme des lettres et des ponctuations...

C'est une méthode de recrutement qui continue d'être utilisée par les entreprises, mais tpeu sont celles qui l'utilise

## II. Récapitulatif et acceptabilité de ces outils

Tests psychométrique	Concernent les aptitudes pour une tâche	Simulation lors des recrutements des pilotes d'avions	bonne	Bonne
Tests de personnalité	Évaluent les traits de caractère d'un individu à partir de choix de propositions	Performanse, Papi	Assez bonne	Moyenne
Tests de simulation	Testent les aptitudes professionnelles en situation réelle		bonne	Bonne
La graphologie	Cernent les traits de personnalité à	Analyse des lettres de motivation	Aucune	Très faible

	partir d'une écriture			
--	-----------------------	--	--	--

### III. L'outil de recrutement sélectionné pour ma recherche

#### A) L'entretien d'embauche

##### 1. L'objectif de l'entretien

Il faut savoir que s'il l'on est convié à un entretien c'est parce que notre CV et/ou lettre de motivation n'a pas laissé le chargé de recrutement indifférent. Ce dernier veut avoir un visage sur un nom. Voici les objectifs des deux parties :

Pour le recruteur : - Présentation de l'entreprise.

- Descriptif du poste à pourvoir
- Vérifier que le candidat répond bien au profil attendu.

Pour le candidat : - Vérifier la cohésion entre l'annonce et la réalité du poste auquel il a postulé.

- Convaincre le recruteur qu'il est le meilleur pour le poste et qu'il est apte à effectuer les tâches que nécessite le job.

##### 2. Le déroulement de l'entretien

L'entretien varie d'une organisation à l'autre cependant il se déroule dans tous les cas en 4 étapes :

1<sup>ère</sup> étape : Accueil du candidat et présentation des deux parties (candidat et recruteur)

2<sup>e</sup> étape : Quête d'informations (identité, niveau de formation/qualification, diplômes...)

3<sup>e</sup> étape : présentation approfondie du poste (le candidat se doit d'être attentif à cette phase, c'est le moment pour lui de poser toutes les questions concernant le poste ex : le salaire, les tâches et missions...)

4<sup>e</sup> étape : recherche des motivations du candidat

## **PARTIE 2 : ANALYSE DES PROCESSUS DE RECHERCHE OU METHODE DE RECRUTEMENT**

Après avoir étudié le recrutement ainsi ses outils pour mener à bien cette fonction. Il est désormais nécessaire de se pencher sur comment les chargés de recrutement et les candidats perçoivent ces outils. Cette partie sera explicitée plus bas dans le chapitre premier. Ensuite, les outils que j'ai utilisés pour l'enquête terrain, puis dans une troisième partie les difficultés que j'ai rencontrées dans la rédaction de cette partie.

### Chapitre 1 : choix du terrain d'étude

Pour réaliser mon terrain d'étude je me suis basée sur mon lieu de stage. Ayant l'opportunité de travailler à la direction générale de Dalkia Centre-Est j'ai pu tout au long de mon stage poser toutes les questions que je voulais et prendre toutes les notes nécessaires à la rédaction de mon mémoire et pour l'enrichissement de mes connaissances personnelles en terme de RH. J'ai également questionné des professionnels de recrutement auprès d'agence intérim (Adecco, Manpower...)

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

Pour recueillir les données il y a différents outils. Dans ce chapitre nous allons nous pencher sur les outils dont je me suis basé pour mon enquête.

#### I. L'entretien téléphonique

Lors de mon stage j'ai été en charge de contacter plusieurs candidats qui se trouvent sur toute la région Centre-Est, qui regroupent le Rhône-Alpes, la Bourgogne et l'Auvergne. C'était la première étape de mon processus de recrutement. Ma tâche consistait à appeler les candidats pour effectuer avec eux un entretien téléphonique. Cet entretien durait entre 5 à 10 min en générale. Au bout de cet entretien, je dois considérer les candidats comme favorables ou non à la poursuite du processus. Afin de m'aider l'équipe de recrutement à mis à ma disposition une fiche de synthèse d'entretien téléphonique qui me permet de guider chaque étape de mon entretien (ci-joint en annexe).

A la fin de chaque entretien, j'évalue le candidat sur son profil et sa motivation, cette décision me revient totalement ; je m'appuie sur des éléments collectés lors de l'entretien. Nous avons fait le décompte avec mon tuteur et j'ai en moyenne effectué 450 appels en 1 mois.

## II. Sessions collectives

Dalkia organise plusieurs sessions collectives dans plusieurs villes telles que Lyon, Grenoble, Dijon, Clermont. Les sessions collectives sont organisées toutes de la façon suivante : un groupe d'une vingtaine de candidats est convoqué pour une demi-journée (matin ou après-midi) qui se divise en plusieurs étapes pendant la première demi-heure, un tour de table est effectué pendant lequel chaque candidat se présente en indiquant brièvement son parcours et le diplôme visé pour la formation. Les recruteurs et moi-même nous présentons également pour indiquer nos rôles dans le processus de recrutement. Ce qui était très intéressant c'est que la quasi-totalité des candidats présents à la session de Lyon furent tous contacté par moi, donc je mettais un visage sur un nom.

Après ce tour de table, mon tuteur ou autre recruteur présente DALKIA, le métier de technicien ainsi que le contrat DALKIA proposé aux alternants qui souhaitent effectuer une formation. Le rôle qui m'est attribué pendant la présentation est d'observer les candidats vis-à-vis de leur comportement : sont-ils intéressés par la présentation ? Est-il attentif ? Fait-il autre chose en même temps ?

A la fin de la présentation, nous répondons aux questions s'ils en ont. Nous leur proposons alors une pause pendant laquelle ils doivent réfléchir sur ce qu'il leur a été annoncé pendant la présentation, notamment sur les astreintes, est ce que le candidat est prêt à sortir à tout moment du jour, de la nuit, du weekend pour rendre service aux clients ?

A leur retour de pause, je leur explique comment remplir le dossier d'inscription et leur indique les documents qu'ils doivent mettre à l'intérieur (choses que je leur avais déjà demandé d'apporter lors de la convocation que je leur avais envoyé par mail : CV, Photocopie d'une pièce d'identité, photocopies des bulletins scolaires et des diplômes...).

Les candidats ont un à peu près une demi-heure pour remplir leur dossier. Ensuite nous entamons la deuxième partie de la session collective pendant laquelle ils sont divisés en groupe de 3-4 personnes pour traiter de sujets d'actualité en fonction d'images que nous leur avons donnés. Et nous les laissons s'exprimer dessus en rapport avec la présentation qui leur a été faite de DALKIA.

Pendant ce temps je récupère chacun des dossiers et je vérifie la présence des documents qui leur a été demandé de fournir. Si certains documents manquent je l'indique. Par la suite, je note les comportements des candidats vis-à-vis des autres personnes dans leur groupe ou s'ils ont été attentifs pendant l'intervention des autres groupes. Ainsi que de l'intérêt qu'ils prêtent à l'entreprise.

Au final, la sélection s'effectue sur quatre différents critères qui sont discutés collectivement à la fin de chaque session, pendant le débriefing :



- Le profil technique : le candidat a-t-il les prérequis nécessaires pour effectuer la formation qu'il demande de suivre ?
- La scolarité : quelles sont les appréciations des bulletins scolaires ? Y-a-t-il beaucoup d'absences injustifiées ? quel est le niveau en mathématique et physique (critère important pour la sélection des candidats en BTS).
- La motivation : le candidat souhaite-t-il faire une poursuite d'études après l'obtention de son diplôme ou souhaite-t-il être embauché ?
- Le comportement pendant la session : a-t-il dormi pendant la présentation de l'entreprise ? comment s'est-il comporté pendant les interventions en groupe ?

Dès le lendemain de chaque session, je contacte les candidats que l'on a décidé de ne peut pas retenir pour leur annoncer la nouvelle en leur spécifiant les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus. Les candidats retenus sont quant à eux convoqués à la prochaine étape qui est l'entretien individuel.

### III. L'entretien individuel

Les entretiens individuels se déroulent avec un des membres du service recrutement (le responsable du recrutement, le chargé de recrutement ou l'assistant en recrutement). Je recontacte donc chaque candidat pour m'assurer qu'effectuer une formation avec DALKIA est toujours d'actualité et si oui pour les inviter à l'étape de l'entretien individuel.

A l'arrivée du candidat, je le place dans la salle de recrutement, puis je lui crée son dossier sur le logiciel *Performanse Echo* (logiciel d'inventaire de personnalité) utilisé pour l'entretien. Je lui explique donc qu'il doit effectuer 70 questions, qu'il n'y a pas de mauvaises réponses et qu'il doit répondre de manière très spontanée en se plaçant dans un contexte professionnel (durée 10 à 15 min). Je le laisse alors faire son test en toute tranquillité. Quand il a terminé le candidat vient me trouver dans mon bureau, je lui imprime le résultat du test qui présente les points d'appui et les points de vigilance de la personne, si celle-ci l'a fait avec spontanéité. Je récupère l'histogramme indiquant les résultats et avec l'aide de mon tuteur, je déchiffre les traits principaux de la personnalité du candidat. Ce test est utilisé pour guider l'entretien, pour poser des questions qui peuvent dévoiler certaines facettes de la personnalité du candidat.

Mon tuteur m'a donné l'opportunité de participer avec lui à quelques entretiens individuels. Au début de l'entretien, après s'être présenté, il demande au candidat s'il se reconnaît dans les points d'appui et de vigilance qui sont ressortis lors de son test. Il discute de sa motivation sur la formation mais aussi sur le métier de technicien d'exploitation. Il revient sur la notion de rendre service, pour bien appuyer le fait que s'il n'est pas prêt à rendre service à quelqu'un de sa famille ou de ses proches, pourquoi le ferait-il pour un client ? Il lui pose également des questions relatives plutôt à son dossier.

A la fin de l'entretien, on indique au candidat qu'il sera recontacté rapidement pour avoir une réponse, c'est alors qu'avec mon tuteur, nous discutons du déroulement de l'entretien, de ce

que nous en avons ressenti et que nous prenons une décision sur la poursuite ou non du candidat vers les journées de recrutement avec les chefs d'exploitation et les tuteurs.

#### IV. Journées de recrutement avec les chefs d'exploitations et les futurs tuteurs

C'est la dernière étape du processus de recrutement alternance, malheureusement c'est une partie que je ne pourrai pas plus étoffer car je n'ai pas encore entamé cette phase.

#### V. Récapitulatif du processus de recrutement campagne alternance chez DALKIA.



## VI. L'utilisation d'un questionnaire

J'ai fait le choix d'utiliser un questionnaire pour me guider lors de différentes interviews, tout d'abord pour ne pas m'éparpiller dans mes questions. D'avoir un travail structuré, ordonné et bien sûr ce guide m'aidait à n'omettre aucune questions. Il y en a un pour les recruteurs et un pour les candidats. Veuillez les trouver ci-dessous :

### ❖ Pour les recruteurs :

1. Votre parcours scolaire
2. Votre poste actuel
3. Pourquoi avoir choisi de travailler dans les ressources humaines ?
4. Quels sont les outils de recrutement auquel vous avez-vous recouru ? Types de tests ?
5. Y accordez-vous beaucoup d'importance ? si oui sur une échelle de 1 à 10 combien ?
6. Vous êtes amenés à faire passer des tests de recrutement (tests de personnalité, évaluation des connaissances...) Que pensez-vous de ces tests ?
7. Que pensez-vous de votre processus de recrutement ? en êtes-vous satisfait ? nécessite-t-il une amélioration ?
  
8. L'entretien d'embauche (L'outil de recrutement choisi pour ma recherche)
9. Utilisez-vous les entretiens d'embauche ?
10. Quels critères objectifs utilisez-vous au cours de ces entretiens pour sélectionner le candidat que vous retiendrez ?
11. Est-ce que vous connaissez le nombre de candidats retenus en passant par l'entretien d'embauche ?

Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé. Avez-vous un contact vers lequel vous pourrez m'envoyer ou d'autres informations qui me seront nécessaires pour la rédaction de mon mémoire

### ❖ Pour les candidats

1. Quel a été le poste pour lequel vous avez postulé dernièrement ?

2. A quel type d'entretien d'embauche avez-vous eu à faire : entretien individuel, entretien devant un jury/ entretien en chaîne / entretien collectif
3. Combien de candidats postulaient pour ce poste ?
4. Combien ont été retenus ?
5. De quel ordre était les types de questions qui vous ont été posé pendant l'entretien ?
6. Dans quel état étiez-vous ?
7. Quel était le comportement des recruteurs ?
8. Est-ce que toutes les questions posées étaient en rapport avec le poste visé ?
9. A votre avis y avait-il un comportement à adopter face au groupe ?
10. Est-ce qu'un retour vous a été fait de cet entretien ? si oui, qu'en ait-il ressorti ?

Tableau récapitulatifs des réponses apportées par les recruteurs :

## QUESTIONS

## REponses

Pourquoi avoir choisi de travailler dans les Ressources Humaines	-Suite à mon alternance, j'ai beaucoup aimé la polyvalence de la fonction RH - Suite à mon DEA en droit du travail, j'ai décidé de mettre mes connaissances dans les RH et plus précisément dans le recrutement - Suite à un poste de secrétaire que j'ai exercé pendant 8 ans dans une boîte. J'ai repris mes études pour faire un BTS assistante de gestion PMI PME. J'aime beaucoup le contact et avoir des responsabilités, c'est ce qui a fait que j'ai choisi les RH.
A quel outils de recrutement avez-vous recourt ? quel type de test ?	- Nous sommes une petite agence indépendante, nous travaillons avec le Pôle Emploi - Nous avons un site d'entreprise (Clic'n'job) sur lequel nous publions des offres, candidatures spontanées - Site internet d'offres d'emplois
Y accordé vous beaucoup d'importance ? si oui sur une échelle de 1 à 10 combien ?	-0 -7 -7
Etes-vous amenés à faire passer des tests de recrutement plus précisément des tests de personnalité ? Que pensez-vous de ces tests ?	-Nous faisons passer aux candidats les tests de nos clients (ex Test Eiffage : évaluation des connaissances) -Tests de personnalité et tests techniques -Cela dépend des postes mais nous faisons passer les tests de nos clients

Que pensez- vous de votre processus de recrutement ? en êtes-vous satisfait ? nécessite-t-il une amélioration ?	-Bien sûre. Mais il nous manque des fonds dans une période de crise. Le recrutement doit nous coûter le moins cher possible. -Satisfait dans l'ensemble. -Entièrement Satisfait, nous ne sommes pas réticents à de nouvelles idées si cela nous permet d'être plus efficace
Utilisez- vous les entretiens d'embauche ?	-Oui -Oui -Oui
Quels critères objectifs utilisez-vous au cours de ces entretiens pour sélectionner le candidat que vous retiendrez ?	-Aucune nous donnons la chance à la plupart de nos candidats. On se base sur la confiance dans notre agence intérim -le niveau d'étude, la motivation, le dynamisme -les aptitudes
Est-ce que vous connaissez le nombre de candidats retenus par l'entretien d'embauche ?	-Non, je n'ai pas de chiffres -Non, le nombre est bien trop important -Non

Tableau récapitulatifs des réponses apportées par les candidats :

Quel a été le poste pour lequel vous avez postulé dernièrement ?	-Hôtesse d'accueil -Caissier -Cariste
A quel type d'entretien d'embauche avez-vous eu à faire : entretien individuel, entretien devant un jury/ entretien en chaîne / entretien collectif	-entretien collectif -entretien individuel -entretien individuel
Combien de candidats postulaient pour ce poste ?	-4 -10 - je ne sais pas
Combien ont été retenus ?	-1 sur les 4 -3 sur les 10 - j'ai été retenu
De quel ordre était les types de questions qui vous ont été posé pendant l'entretien ?	-Parcours scolaire et professionnel. -Parcours professionnel, 3 de mes qualités et 3 de mes défauts -Non aucun
Dans quel état étiez-vous ?	-Zen -très stressée -très à l'aise
Quel était le comportement des recruteurs ?	-Insistant

	-Il était très gentil et souriant. -Il avait l'attitude d'un recruteur
Est-ce que toutes les questions posées étaient en rapport avec le poste visé ?	-Oui toutes -Oui -Oui
A votre avis y avait-il un comportement à adopter face au groupe ?	-Oui il fallait s'imposer. -Non puisque c'était un entretien individuel -Non
Est-ce qu'un retour vous a été fait de cet entretien ? si oui, qu'en ait-il ressorti ?	-Non, mais j'ai été prise -Qu'il était satisfait de l'entretien qui s'était déroulé cependant il n'y avait plus de poste pour lequel j'avais postulé, il m'en a donc proposé un autre que j'ai accepté. -Non, j'ai commencé le travail le lendemain de mon entretien

### Chapitre 3 : Les difficultés rencontrées

Recueillir des données n'est pas quelque chose de facile notamment où on ne sait pas forcément où les trouver. Nous allons voir la façon dont je me suis prise pour cette démarche.

#### I. Recueil de données

J'ai la chance d'effectuer mon stage au côté d'une équipe RH qui est formidable, il y règne une ambiance paisible et assez cool (pratiquement tout le monde se tutoie). Dès mon arrivée l'équipe m'a intégré très rapidement ce qui m'a permis d'être à l'aise et de me fondre facilement dans le moule de l'univers DALKIA. Trouver les informations sur mon lieu n'était pas ce qui était de plus difficile, je posais toutes les questions qui m'étaient nécessaires et j'avais soit une réponse instantanée soit on se mettait d'accord pour un moment de la journée pour qu'ils puissent répondre paisiblement à mes questions, tout en sachant qu'ils ont tout d'abord leur propres tâches à effectuer. Même si ce sont des professionnels RH qui m'apportaient une aide dans mes différentes recherches, c'est la recherche des ouvrages et des articles concernant mon étude qui n'était pas évidente. Le recueil de données sur mon lieu de stage n'était pas non plus évidente car comme vous avez pu le voir plus haut, les missions de mon stage qui sont quand même assez lourde, on est plus concentré sur les tâches qu'il faut

absolument finir en temps et en heures qu'à la rédaction du mémoire. De plus, mon tuteur a demandé à ce que je sois présente en entreprise à temps pleins, avec la fatigue et l'investissement auprès de la société ce n'était pas facile pour le mémoire. J'ai perdu un être cher dans cette période. Mais, une fois toutes les informations en mains cela est plus simple et plus passionnant, car on met en relation pratique et théorique. Mais je me suis également déplacé dans certaines agences intérim pour avoir plus de points de vues différents.

## II. Mon implication sur mon terrain d'étude

Pour un service de Ressources Humaines qui possède et utilise beaucoup de dossier régulièrement, je suis arrivée pensant que l'organisation d'une telle mission de recrutement des alternants, qui se déroule tous les ans était sans faille. C'est donc avec surprise que je me suis rendue compte que les outils de travail sont bien présents mais que les acteurs de cette campagne sont quant à eux peu en accord avec sur l'usage de ceux-ci. J'ai suivi une formation avec l'alternant déjà présent dans les lieux depuis 2 ans pour m'expliquer comment effectuer les différentes étapes du processus de sélection. Cependant, je suis arrivée dans l'entreprise lors de la division des outils téléphoniques et informatiques entre DALKIA et VEOLIA, car depuis l'été 2014 DALKIA est une filiale EDF à 100%. La deuxième difficulté est le manque de moyens que j'ai eu lors de mon arrivée. La mission que l'on m'a confiée nécessite un ordinateur et un téléphone. Je navigue dans différents bureaux en fonction des absences. Cela s'est avéré gênant mais pas non plus bloquant, il y a toujours un bureau disponible pour accomplir mes missions

## **PARTIE 3 : LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

### Chapitre 1 : Analyse des entretiens réalisés

#### I. Présentation des personnes interviewées

Je tiens bien à préciser que les personnes interviewées ont été consentantes pour que j'inscrive leurs noms au sein du mémoire sans que cela ne leur posent un problème.

##### A. Les recruteurs

###### ✓ **Premier entretien :**

Karen, travaille en tant que chargée d'affaire au sein d'INTERIM 69 depuis 2013. Elle est en charge de la partie communication, prospection ainsi que du recrutement

###### ✓ **Deuxième entretien :**

Monsieur PORCHIS Christel (mon tuteur) est chargé de recrutement au sein de DALKIA Centre-Est depuis le 30 août 2010. Il s'occupe de gérer la notion d'emploi (Emploi, reclassement, alternance, mobilité...). Il est diplômé d'un DEA en droit du travail (BAC +5)

###### ✓ **Troisième entretien :**

Madame X (cette femme a préféré garder l'anonymat), travaille chez ADECCO depuis 2006. Elle est titulaire d'une BAC Commerce. Elle occupe le poste d'assistante en recrutement. Ses missions consistent en : la gestion de la charge administrative (suivi des contrats...) et la gestion opérationnelle des employés (recrutement, gestion des compétences...).

##### B. Les candidats

###### ✓ **Premier entretien :**

Nadine 25 ans, hôtesse d'accueil chez SECURITAS ACCUEIL. Titulaire d'une licence LLCE Anglais. Elle renseigne et oriente les visiteurs et les clients. Elle souhaitait devenir



professeur d'anglais mais suite à des problèmes familiaux elle a dû travailler tout de suite après sa licence pour arrondir ses fins de mois.

✓ **Deuxième entretien :**

Moussa 24 ans, caissier chez LEADER PRICE depuis 3ans, à temps partiel tous les week-ends (samedi toute la journée et le dimanche matin). Etudiant en 2<sup>ème</sup> année de master communication. C'est un job étudiant qu'il exerce pour compléter sa bourse d'étude qui n'est pas suffisante pour payer ses factures et financer ses sorties.

✓ **Troisième entretien :**

Guilain, 52 ans. Marié, 2 enfants. Il est cariste chez RENAULT TRUCKS. C'est un travail qu'il fait depuis 15 ans. C'est grâce à ce travail qu'il paye ses factures et subvient aux besoins de sa famille

II. Les ressentis et les réactions des personnes interrogées.

A. Les recruteurs

J'ai pu observer diverses réactions mais la plupart sont pour les outils de recrutements car ils leur permettent d'avoir une première impression sur les candidats bien qu'ils ne se fixent pas dessus pour prendre une décision finale. Ils sont des sources fiables sur lesquels ils s'appuient, cela le permet de voir si la personnalité du candidat coïncide bien avec le poste auquel il postule. Quand à Karen elle est totalement contre ces tests car selon elle, le candidat peut répondre aux questions de manière non spontanée et répondre de façon à ce qui pourrait le plus plaire aux recruteurs, donc on assiste dans ce cas à une évaluation de personnalité erronée du candidat. Bien que cela se remarque directement lors des entretiens.

B. Les candidats

Plusieurs auteurs se sont concentrés sur la réaction des candidats en situation d'évaluation et plusieurs études en sont sorties. Bauer, Dolen, Maertz et Campion (1998) Chan, Smichdt,

Deshon, Clause & Delbridge (1997). De ces études il en a été retenu que le candidat se forge une opinion quant à la crédibilité et à l'efficacité de ces méthodes. Cette opinion peut varier en fonction de la confrontation à la situation des évaluations, des résultats des tests. Cette opinion a un impact sur le comportement du candidat en situation de recrutement et sur sa performance dans les tests. Cela impacte aussi la manière dont un candidat va avoir sur l'entreprise.

Les recruteurs ont quant à eux intérêt à prendre en considération la relation entre les perceptions des candidats et le processus d'évaluation. Une des pistes à retenir est le testage ouvert qui permet aux candidats d'avoir une transparence des méthodes utilisées, ma justification, la manière dont les décisions sont prises pour les rassurer.

## Chapitre 2: Analyse et critique personnelle

Les outils de recrutement sont-ils efficaces ou sont-ils seulement utilisés pour satisfaire les attentes de l'organisation en matière de transparence ? Pour répondre à cette problématique je me suis appuyé sur toutes les études que j'ai pu faire (entretiens, recherches...) auprès des candidats et des recruteurs.

Les recruteurs utilisent des outils de recrutement pour les aider à compléter leur prise de décision dans le processus de recrutement, mais ces derniers ne sont que consultatifs, en aucun cas ils ne s'appuient uniquement que là-dessus.

D'après le blog du modérateur (ressources pour actifs connectés par **Régionsjob**) 60% des recruteurs en France n'hésitent pas à faire passer des tests à leurs candidats. Les tests de personnalité (ex : Performanse, Papi un des plus connu...) sont les plus utilisés. J'ai pu également constater durant mon stage que les tests de personnalité semblent fiables et que d'après l'équipe de recrutement les résultats sont très souvent assez proches de la réalité. Les candidats sont eux aussi surpris du résultat de ces tests qui font ressortir les traits de leurs personnalités, je l'ai d'ailleurs été moi aussi.

Lors du recrutement, les candidats sont amenés à agir de certaines façons, de « jouer un rôle » pour correspondre le plus au candidat « idéal » que recherchent les recruteurs. C'est souvent par peur qu'ils agissent de la sorte. Ils craignent également que leurs personnalités soient dévoilées au grand jour et que cela ne coïncident pas avec le poste à pourvoir. D'autres veulent se donner une image, un style pensant ainsi séduire les recruteurs.

Pendant un recrutement, volontairement les recruteurs peuvent mettre les candidats en situation de difficulté. Ainsi, ils observent les réactions, cela leur permet de voir comment ils agissent en situation de stress. Il y a de ceux qui mordent à l'hameçon et qui se laissent

totallement déstabiliser, ou il y a ceux au contraire qui vont savoir garder le contrôle et être passifs à la mise en situation déstabilisante.

Toutes ces hypothèses ne bien sûre pas universelles, cependant elles m'ont permis d'avoir un œil sur le regard que peuvent porter sur le recrutement les deux parties (recruteurs et candidats). Nous pouvons ainsi constater que les outils de recrutement sont très sollicités par les recruteurs et qu'ils s'appuient vraiment dessus pour éclairer leur processus de recrutement.

## **CONCLUSION**

Comme je l'ai déjà énoncé cette analyse m'a donné une vision d'emblée du recrutement mais plus particulièrement des outils de recrutement et ses caractéristiques. L'analyse que j'en tire n'est pas propre à toutes les entreprises, cela dépend des secteurs d'activités, de la taille des organisations, et à qui est confiée la partie recrutement (service RH, agence de recrutement...). Les recruteurs ont une grande confiance aux outils de recrutement mais aussi aux différents tests qu'ils jugent fiables. Il est également très important que le recruteur et le candidat puissent discuter des résultats des tests pour savoir si oui ou non le candidat valide ces résultats, ce qui permet d'apporter une clarté de plus à ces tests.

Les outils de recrutement sont pertinents car d'après les constats des recruteurs les tests qu'ils font passer illustrent très souvent des personnalités proches de la réalité, même les candidats y sont surpris eux-mêmes.

Dans certains cas de recrutement on peut voir qu'il y a des candidats qui veulent laisser paraître une image qui n'est pas la leur pensant impressionner le recruteur, mais avec l'expérience et l'œil qu'ils ont en tant que professionnel du recrutement ils savent très rapidement identifier ce cas de figure.

J'ai eu aussi des recruteurs, (surtout les agences intérim) même s'ils ne sont pas de ceux qui font l'unanimité mais qui sont contre les tests car selon eux le recrutement est basé sur la confiance et sur rien d'autres. Ils se disent que la personne qui passe le test peut répondre de façon à ce qui pourrait le plus plaire au recruteur. L'aspect relationnel prime. Il ne faut pas avoir d'idées préconçues dans le recrutement d'après eux.

Les outils de recrutement quel qu'ils soient sont indispensables pour les organisations afin de limiter les dégâts au maximum. Chaque entreprise doit utiliser l'outil qui lui est le plus attribué.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### Articles de revue scientifique :

### Ouvrage :

PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition Dunod, 2008, p.208-209

BALLICO.C (2011) Mieux recruter grâce à l'entretien structure In C, Levy-Leboyer

### Site Web :

[Cadreemploi.fr](http://Cadreemploi.fr)

[Keljob.fr](http://Keljob.fr)

[www.performanse.com](http://www.performanse.com)

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2006.11-48-2.pdf>

<http://www.blogdumoderateur.com/enquete-comment-recrute-t-on-en-2013/>