UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Comment le feedback post-candidature influence-t-il la motivation des demandeurs d'emploi ?

Que dire de la mise en œuvre d'une procédure de feedback au sein d'une agence intérim ? Cas d'Abalone TT Charleroi

Auteur·es : Manon Penserini
Promoteur·rices : François Lambotte
Lecteur·rices :
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude envers mon promoteur, François Lambotte, pour sa guidance et sa patience tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à l'Université Catholique de Louvain, pour avoir offert un environnement propice à l'apprentissage et à la recherche. Les ressources mises à ma disposition ont grandement contribué à la réalisation de ce travail.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mon maitre de stage, Julien Bruno, et l'agence intérim Abalone TT Charleroi, pour leur précieuse contribution, leurs encouragements et leurs conseils avisés.

Je suis également reconnaissante envers ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel, leur compréhension et leur encouragement tout au long de ce parcours académique. Je saisis cette occasion pour remercier tout particulièrement mon père pour son infinie patience lors de la relecture de chaque document universitaire que j'ai rédigé, et ce mémoire ne fait pas exception.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participés à l'élaboration de ce mémoire.

Merci à tous pour votre précieux soutien et votre contribution à la réalisation de ce travail.

Table des matières

Introduction 1
PARTIE I : APPROCHE THEORIQUE 3
REVUE DE LA LITTERATURE 4
1. La sélection 4
2. La justice organisationnelle 6
2.1. La justice distributive 7
2.1.1. Équité 7
2.1.2. Égalité 8
2.1.3. Besoin 8
2.2. La justice procédurale 8
2.3. La justice interactionnelle 9
2.3.1. La justice interpersonnelle 9
2.3.2. La justice informationnelle 10
2.4. Dans un contexte d'embauche… 10
2.4.1. Impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction des candidats 12
2.4.2. Influence de la justice organisationnelle sur la marque employeur 13
2.4.3. Mise en place d'un processus de sélection transparent et équitable 14
a. Compréhension de l'impact des perceptions de l'équité 15
b. Importance de l'équité procédurale 15
c. Incorporation de la théorie de la justice organisationnelle 15
d. Amélioration des aperçus réalistes du poste 15
e. Considération des processus sociaux entourant la sélection 15
f. Orientation de la recherche future et du développement 16
3. La marque employeur 16
3.1. Dans un contexte d'embauche… 18
4. Le soutien organisationnel perçu (SOP) 19
4.1. Le besoin de reconnaissance 20
4.2. Feedbacks 21
PROBLEMATIQUE 23

PARTIE II : APPROCHE EMPIRIQUE 25
METHODOLOGIE 26
1. Démarche 26
1.1. La démarche inductive dans le cadre de ce mémoire… 26
2. Approche méthodologique 27
2.1. La méthode qualitative dans le cadre de ce mémoire… 27
3. Technique d'étude : Etude de cas 28
3.1. Recueil de données 29
3.1.1. L'entretien 29
3.1.1.1. L'entretien semi-directif dans le cadre de ce mémoire… 29
3.1.2. Guide d'entretien 30
3.1.3. Echantillon 31
3.1.3.1. Description des interviewés demandeurs d'emploi 32
3.1.3.2. Description des interviewés d'Abalone TT Charleroi 32
3.1.4. Observation de terrain 33
3.2. Stratégies d'analyse 33
3.2.1. Analyse des entretiens 33
3.2.2. Analyse de l'observation 34
3.3. Présentation de l'entreprise 35
3.3.1. Abalone Group 35
3.3.2. Abalone Belgique 35
3.3.3. Abalone TT Charleroi (lieu de stage) 36
RESULTATS 37
1. Thème : « Sélection » 37
1.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi 37
1.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 39
2. Thème : « Justice organisationnelle » 40
2.1. Sous-thème : « Justice procédurale » 40
2.1.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi 40
2.1.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 42
2.2. Sous-thème : « Justice informationnelle » 43
2.2.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi 43

2.2.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 45
2.3. Sous-thème : « Justice interactionnelle » 46
2.3.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi 46
2.3.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 47
3. Thème : « Marque employeur » 49
3.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi 49
3.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 50
4. Thème : « Besoin de reconnaissance » 52
4.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi 52
4.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 54
5. Thème : « Mise en œuvre » 55
5.1. Point de vue : Manon Penserini (résumé de l'observation) 55
5.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi 57
DISCUSSION 59
Recommandations 64
Limites 65
CONCLUSION 66
BIBLIOGRAPHIE 67
ANNEXES 79
A.1. Guide d'entretien – Récemment Demandeurs d'emploi 80
A.2. Guide d'entretien – Personnes impactant la procédure de feedback 83
A.3. Retranscriptions des entretiens 86
A.3.1. Entretiens des (récemment) demandeurs d'emploi 86
A.3.2. Entretiens des personnes ayant un possible impact sur le feedback 207
A.4. Observation de la mise en œuvre de feedbacks 238

Introduction

La nécessité de fournir un feedback post-candidature dans le processus de recrutement est souvent négligée par de nombreuses entreprises, principalement en raison de contraintes de temps et de ressources. Cette pratique, qui s'écarte des recommandations théoriques soulignant l'importance de la communication avec les candidats, soulève des questions cruciales quant à son impact sur la motivation des demandeurs d'emploi. Malgré son importance potentielle, la littérature sur ce sujet reste insuffisante, ce qui incite à une exploration plus approfondie.

Face à la rareté des études sur le feedback post-candidature, j'ai exploré cette question sous divers angles théoriques en me basant sur ce que j'avais vu en cours. Dès lors, cette recherche s'appuie sur une revue de la littérature conceptuelle, abordant les thématiques suivantes : le processus de sélection, la justice organisationnelle, la marque employeur et le soutien organisationnel perçu, avec un accent particulier sur le besoin de reconnaissance.

Alors que les études antérieures se concentrent sur l'engagement au travail après l'embauche, cette recherche se penche sur l'engagement dans le processus de recherche d'emploi lui-même. Comme le souligne Aguilar (2016), le silence après une candidature peut être démoralisant, sapant la motivation et l'engagement des candidats, et les poussant parfois à se contenter du minimum, compromettant leur recherche d'emploi.

Face à ce manque de reconnaissance et de feedback, on peut se demander dans quelle mesure cela affecte la motivation des demandeurs d'emploi. Dès lors, la question de recherche principale est : « Comment le feedback post-candidature influence-t-il la satisfaction et la motivation des demandeurs d'emploi ? » J'examine également la mise en œuvre d'une procédure de feedback au sein d'une agence intérim, car lors de mon stage, j'ai tenté de mettre en place une procédure de feedback automatisée, humanisée et facile d'utilisation, mais ce fut un échec.

Pour répondre à ces questions, mon plan de travail est structuré en deux parties. La première est théorique et établit les fondations conceptuelles citées auparavant et nécessaires pour comprendre le phénomène étudié, en explorant comment des notions comme la justice organisationnelle et la marque employeur influencent la perception et la motivation des candidats. Nous examinerons également le rôle et l'importance du besoin de reconnaissance dans le recrutement.

La seconde partie est empirique. J'y adopte une approche inductive afin de mieux comprendre les implications du feedback post-candidature sur la motivation des demandeurs d'emploi. Cette méthodologie qualitative repose sur 10 entretiens avec des demandeurs d'emploi, 3 entretiens avec des professionnels influençant le feedback post-candidature, et une observation de la difficulté de mise en œuvre rédigée par moi-même.

Cette étude vise à combler le vide dans la littérature en explorant les implications du feedback post-candidature sur la motivation des demandeurs d'emploi, particulièrement dans des contextes professionnels précaires comme l'intérim. En combinant des connaissances théoriques et des données empiriques, cette recherche cherche à améliorer les pratiques de recrutement et à soutenir efficacement les demandeurs d'emploi dans leur parcours professionnel.

PARTIE I : APPROCHE THEORIQUE

REVUE DE LA LITTERATURE

1. La sélection

Dans le contexte où le processus de recrutement s'étend sur plusieurs étapes, il est crucial de définir clairement son début et sa fin. L'origine du terme « recruter », avec ses racines militaires, remonte à l'Ancien Régime, où il était associé à la mobilisation générale pour former une armée. Aujourd'hui, bien que le recrutement soit souvent assimilé à l'embauche de personnel, il englobe également les opérations préparatoires à cette dernière. (De Larquier & Monchatre, 2014)

Dans ce contexte, le processus de recrutement se distingue du processus de sélection, le premier visant à identifier et attirer des candidats, tandis que le second consiste à choisir parmi eux celui qui correspond le mieux aux besoins de l'entreprise. Le processus de recrutement et de sélection, selon Cabrera Diego (2015), peut être divisé en 10 étapes distinctes. Les deux premières étapes concernent la définition des exigences et l'attraction des candidats, qui sont des éléments cruciaux du recrutement. Les huit étapes suivantes, à savoir l'examen des candidatures, les entretiens, les tests, l'évaluation des candidats, l'obtention de références, la vérification des candidatures, l'offre d'emploi et le suivi, constituent le processus de sélection. Cette distinction souligne la séquence et l'importance de chaque phase dans l'identification et l'embauche des candidats les plus qualifiés pour un poste donné. (Cabrera Diego, 2015)

Le processus de sélection commence théoriquement à l'étape de l'examen des candidatures, mais il débute en réalité avec les documents appelés « curriculum vitae » (CV). (Cabrera Diego, 2015) Un CV est un document envoyé par un candidat après une candidature formelle à une offre d'emploi.

Le processus de sélection est un processus utilisé par les employeurs pour évaluer les candidats à un poste. Ce processus peut inclure plusieurs étapes, telles que la soumission d'une candidature, la passation de tests, des entretiens, des évaluations de références et des vérifications de l'expérience professionnelle. Il est important que le processus de sélection soit équitable et non discriminatoire. Les employeurs doivent s'assurer que tous les candidats sont évalués de manière égale et que les décisions de sélection sont basées sur des critères objectifs et pertinents. (Mariani et al., 2017) En effet, les responsables du recrutement sont fréquemment confrontés à des pressions communautaires les incitant à adopter différentes formes de favoritisme, en dérogeant aux normes professionnelles. Ces pressions, influencées par les réseaux locaux et les liens communautaires des responsables du recrutement, exercent une influence significative sur les choix de recrutement. Ces réseaux locaux peuvent inclure des relations personnelles, des liens familiaux, des affiliations communautaires et d'autres connexions sociales qui façonnent les attentes et les normes en matière de recrutement. Les obligations communautaires, quant à elles, font référence aux attentes et aux normes sociales qui sont enracinées dans une communauté donnée. Dans le contexte du recrutement, ces

obligations peuvent se manifester sous la forme d'attentes de favoritisme envers certains membres de la communauté. Cela signifie que les responsables du recrutement peuvent ressentir une pression sociale pour favoriser certains candidats en raison de leur statut, de leurs liens familiaux ou de leur affiliation communautaire, plutôt que de se baser uniquement sur leurs qualifications et leur mérite professionnel. (Hotho et al., 2020)

Les enjeux de la sélection résident donc dans la nécessité de prendre en compte ces pressions et de développer des stratégies pour atténuer les effets du favoritisme dans les processus de recrutement et de sélection. Cette situation souligne l'importance de promouvoir des pratiques de gestion des ressources humaines basées sur le mérite et de sensibiliser les responsables du recrutement à l'impact du favoritisme sur l'organisation et la société dans son ensemble. (Hotho et al., 2020)

De plus, le but du processus de sélection est de trouver le candidat le plus qualifié pour le poste en question. Les employeurs cherchent souvent des candidats qui ont les compétences, l'expérience et les qualités personnelles nécessaires pour réussir dans le poste. Il n'est d'ailleurs pas rare, que les recruteurs utilisent des méthodes de sélection telles que des tests de personnalité, des tests de compétences, des simulations de travail et des évaluations de groupe, afin de cerner au mieux le profil d'un candidat. Les recruteurs peuvent également prendre en compte l'efficacité personnelle des candidats lors de la sélection du personnel. Les candidats ayant une forte efficacité personnelle peuvent être plus susceptibles de réussir dans le poste et de s'adapter rapidement à l'environnement de travail. Les employeurs peuvent évaluer l'efficacité personnelle des candidats en posant des questions sur leurs expériences passées, leurs compétences et leurs réalisations, ainsi qu'en observant leur comportement lors des entretiens et des évaluations. De plus, dans le contexte de la sélection du personnel, l'efficacité personnelle peut aussi être un facteur important pour les candidats. Les candidats ayant une forte efficacité personnelle sont plus susceptibles de croire qu'ils peuvent réussir dans le poste et de se sentir confiants lors du processus de sélection. Les candidats ayant une faible efficacité personnelle peuvent être plus enclins à se décourager ou à se sentir anxieux lors du processus de sélection. (Mariani et al., 2017)

Les pratiques de gestion des ressources humaines devraient donc élaborer des stratégies pour atténuer les effets du favoritisme, en mettant l'accent sur des politiques de recrutement et de sélection basées sur le mérite, des formations pour les responsables du recrutement sur les pratiques éthiques, et la sensibilisation à l'impact du favoritisme sur l'organisation et la société dans son ensemble.

Lors du processus de sélection, le premier tri des candidatures permet une élimination importante (+/- 90%) des profils non-pertinents. Comme dit précédemment, la première sélection est uniquement basée sur le CV et/ou la lettre de motivation (Guichard & Huteau, 2022). Le CV est un document écrit, qui est envoyé par le candidat lorsqu'il postule à une offre. Ce document recense les informations personnelles de la personne, telles que ses coordonnées,

ses formations, ses expériences, etc. L'objectif premier d'un CV est d'attiser l'intérêt d'un recruteur. Le CV est non négligeable dans le processus de sélection car c'est sans doute l'un des documents reprenant le plus d'informations sur la personne qu'aura en sa possession, un recruteur. (Cabrera Diego, 2015) Cette première sélection se fait de plus en plus de manière informatisée, ce qui permet à l'organisation de gagner du temps et de l'argent, mais aussi d'éviter la discrimination et les éventuelles erreurs. Une réponse négative est envoyée aux postulants non-retenus. Il devient même courant, de recevoir par courrier, les motifs expliquant le rejet de la candidature. (Peretti, 2019)

En cas de candidatures non-retenues, il vaut mieux en informer le candidat, ne serait-ce que par égard pour lui et l'espoir qu'il a ressenti dans l'attente d'une réponse. Une option s'offrant à l'organisation est le processus de réponses automatiques. Il s'applique, d'ailleurs, aisément quand les CV ont été perçus par voie électronique. L'importance de ce retour est non-négligeable pour la simple et bonne raison, que l'entreprise est redevable aux individus ayant pris le temps de s'intéresser à elle. Mais, même si cela est souhaitable, en pratique, il n'est pas toujours aisé d'envoyer un retour à tous les éliminés. Cela dépend énormément du nombre de sollicitations perçues et de la charge de travail qui incombe au recruteur. Pour remédier à cette incapacité, des entreprises à travail adapté peuvent, pour un moindre coût, effectuer ces tâches de feedback. (De Falco, 2016) Il a été prouvé dans de nombreuses études, que le feedback est étroitement lié à la satisfaction de l'individu. Un exemple, parmi tant d'autres, est le feedback donné aux stagiaires, qui se montraient plus satisfaits et plus motivés dans leurs stages en présence de ce dernier (Fontenot et al., 2008).

Enfin, afin d'informer un candidat non-retenu à l'issue d'un entretien d'embauche, l'organisation devrait prendre le temps de rédiger une missive qui n'ait pas un caractère trop administratif et impersonnel. Il ne faut pas oublier que le candidat s'est déplacé pour un voire plusieurs entretiens, cela le rend méritant d'un minimum de respect. Ce courrier peut préciser qu'il était en concurrence avec d'autres si cela avait été mentionné lors de l'entrevue, et que c'est donc un autre qui correspondait plus au profil recherché et expliquer pourquoi. Il est aussi recommandé de le gratifier de la qualité des discussions échangées, etc. Ainsi que de lui souhaiter une bonne continuation dans la poursuite de ses recherches de travail. Savoir identifier les causes de son échec permettra au candidat de s'engager d'autant plus dans sa démarche, il sera heureux de comprendre les lacunes qu'il rencontre dans un contexte donné. De plus, l'entreprise est tenue à certaines obligations légales d'informations. En effet, le postulant est dans son bon droit de réclamer les raisons expliquant qu'il n'a pas été retenu, ainsi que ses résultats à d'éventuels tests qui auraient été faits lors du processus de recrutement. (De Falco, 2016)

2. La justice organisationnelle

La justice organisationnelle se réfère à l'évaluation personnelle de l'éthique et de la moralité de la conduite managériale au sein d'une organisation, comprenant trois dimensions : la justice

distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive concerne l'équité dans la répartition des récompenses et des ressources, la justice procédurale se focalise sur l'équité des processus décisionnels, et la justice interactionnelle concerne l'équité dans les interactions interpersonnelles. Les individus évaluent cette justice selon leur perception de la moralité des actions managériales, influençant ainsi leur niveau de confiance, d'engagement et de performance au travail (Cropanzano et al., 2007).

La justice organisationnelle est cruciale pour établir la confiance envers l'organisation, influençant la propension à accorder sa confiance et la fiabilité des individus en son sein. Elle joue donc un rôle essentiel dans la construction de la confiance et de la fiabilité, impactant ainsi les relations interpersonnelles et les comportements au sein des organisations (Colquitt et al., 2007).

2.1. La justice distributive

Ces dernières décennies, la justice distributive, focalisée sur la juste répartition des résultats des décisions, a été l'objet d'une étude approfondie. Les individus évaluent cette distribution selon trois principes fondamentaux : l'équité, qui se base sur la comparaison entre les contributions et les récompenses ; l'égalité, préconisant une répartition uniforme indépendamment des contributions ; et le besoin, qui lie les récompenses aux besoins individuels. (Gilliland, 1993) Le choix de ces principes est influencé par divers facteurs tels que le contexte, les objectifs organisationnels et les motivations personnelles. Des recherches ont mis en évidence des liens significatifs entre la justice distributive et divers résultats organisationnels, notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la confiance en l'autorité, la performance au travail et les comportements de retrait. (Dossche, 2014)

2.1.1. Équité

L'équité dans la justice distributive se fonde sur le principe de distribution proportionnelle des récompenses selon les contributions individuelles des employés (Elovainio, 2001). Selon la théorie de l'équité, les individus comparent leurs contributions aux récompenses reçues, ressentant un déséquilibre s'ils estiment être sous-rémunérés par rapport à d'autres. Ce sentiment d'injustice peut entraîner une baisse d'effort ou une recherche d'opportunités alternatives. En revanche, une perception d'équité renforce la satisfaction au travail, l'engagement et la motivation (Cropanzano et al., 2007).

Pour atteindre l'équité dans la justice distributive, diverses approches sont possibles, basées sur la contribution individuelle, les compétences ou les performances. Les besoins individuels, tels que l'âge, le sexe ou les responsabilités familiales, peuvent également être pris en compte. Cependant, la perception de l'équité varie selon les valeurs et expériences individuelles. Ainsi, une communication transparente des décisions de distribution est essentielle pour éviter les perceptions d'injustice et de favoritisme (Elovainio, 2001).

2.1.2. Égalité

L'égalité dans la justice distributive stipule que les récompenses et avantages au sein d'une organisation doivent être répartis de manière uniforme entre tous les employés, sans considération de leurs contributions individuelles (Ambrose & Schminke, 2009). Ce principe est associé à un traitement équitable, garantissant à tous les employés des opportunités et avantages identiques, indépendamment de leurs contributions. Cela implique une répartition équitable des ressources, sans distinction de position hiérarchique ou de performance (Cropanzano et al., 2007).

Cette approche peut renforcer la cohésion et la solidarité entre les employés en assurant un traitement égalitaire. Cependant, elle peut aussi restreindre la capacité de l'organisation à récompenser les contributions individuelles, potentiellement impactant la motivation et la performance des employés (Cropanzano et al., 2007).

2.1.3. Besoin

Le principe du besoin dans la justice distributive propose que les récompenses et avantages au sein de l'organisation soient attribués en fonction des besoins individuels des employés, reconnaissant leurs circonstances personnelles et exigences spécifiques (Cropanzano et al., 2007). Ce principe reconnaît la diversité des besoins liés à la situation personnelle, familiale ou de santé de chacun, nécessitant une allocation différenciée des ressources. Ainsi, il implique une distribution prioritaire des ressources selon l'urgence des besoins individuels, comme les responsabilités familiales ou les problèmes de santé (Cropanzano et al., 2007).

Finalement, ce principe vise à promouvoir l'équité et la compassion en répondant aux besoins individuels des employés, renforçant ainsi le sentiment de soutien et de considération au sein de l'organisation (Cropanzano et al., 2007).

2.2. La justice procédurale

La justice procédurale concerne la perception juste du processus décisionnel. Développée par Thibaut et Walker, elle englobe le contrôle du processus (exprimer son point de vue) et le contrôle de la décision (influencer le résultat). Le « voice », ou la capacité d'influencer le processus décisionnel, est lié au contrôle du processus. Le concept de justice procédurale, initialement axé sur les réactions à des procédures légales, est étendu au contexte organisationnel par Leventhal, Karuza, et Fry, qui proposent six règles déterminantes. Ces règles comprennent la consistance, l'absence de biais, la précision, la correction des erreurs, l'éthique et la représentation. (Gilliland, 1993) Comme pour la justice distributive, des liens significatifs sont empiriquement établis entre la justice procédurale et des variables organisationnelles telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la

confiance en l'autorité et l'organisation, la performance au travail, ainsi que les comportements de retrait. (Dossche, 2014)

La justice procédurale repose sur le principe essentiel que les procédures organisationnelles doivent être impartiales et équitables lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Cela implique que les employés doivent avoir l'opportunité de participer aux processus décisionnels, et que les décisions doivent être prises de manière objective et transparente. De plus, la justice procédurale nécessite le respect des normes éthiques et légales, garantissant que les décisions sont conformes aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'aux normes éthiques et morales de l'entreprise. Une communication claire et transparente des procédures et des décisions est également un aspect crucial de la justice procédurale. Les employés doivent être informés des procédures décisionnelles et des critères d'évaluation des performances, et les décisions doivent être communiquées de manière transparente, avec des explications claires et des justifications. Enfin, la participation active des employés aux processus décisionnels est un élément indispensable de la justice procédurale. (Cropanzano et al., 2007)

2.3.La justice interactionnelle

La justice interactionnelle, troisième pilier de la justice organisationnelle aux côtés de la justice distributive et procédurale, concerne la façon dont les employés perçoivent l'équité dans leurs interactions avec les membres de l'entreprise, notamment les autorités et les superviseurs. Elle englobe un traitement respectueux, comprenant la politesse et le respect dans les interactions quotidiennes. De plus, elle implique une communication transparente de la part des autorités, partageant les informations de manière ouverte et fournissant des explications claires sur les décisions prises. La justice interactionnelle intègre également la prise en compte équitable des employés, en écoutant leurs préoccupations, en tenant compte de leurs points de vue, et en prenant des décisions justes qui reflètent leurs intérêts. Enfin, elle requiert un traitement équitable, sans favoritisme, discrimination ou comportement injuste dans les interactions, pour garantir une équité et une impartialité envers tous les employés. (Cropanzano et al., 2007)

La justice interactionnelle peut être divisée en deux aspects distincts : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle :

2.3.1. La justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle se réfère au traitement respectueux et équitable des employés par les autorités et les superviseurs. Cela inclut la courtoisie, le respect et la dignité dans les interactions quotidiennes, ainsi que la pertinence et la légitimité des questions posées et des déclarations faites, mais aussi l'absence de comportements rudes, injustes ou irrespectueux. (Cropanzano et al., 2007 ; Gilliland, 1993) La justice interpersonnelle exerce une influence significative sur les réactions d'une personne face aux résultats des décisions. Par exemple, la

sensibilité démontrée par la personne responsable des résultats peut atténuer les répercussions émotionnelles négatives chez la personne concernée. (Dossche, 2014)

La méta-analyse de Colquitt et al., souligne des associations significatives entre la justice interpersonnelle et des variables organisationnelles, telles que la satisfaction au travail et les réactions négatives, y compris l'intention de quitter l'entreprise. En outre, une relation significative entre la justice interpersonnelle et la performance dans la tâche est également établie dans une méta-analyse ultérieure. (Dossche, 2014)

2.3.2. La justice informationnelle

La justice informationnelle se réfère à la communication transparente et honnête des informations pertinentes par les autorités et les superviseurs. Cela inclut la fourniture d'explications claires et de justifications pour les décisions et les actions qui affectent les employés, ainsi que la communication ouverte des attentes et des objectifs de l'organisation. (Cropanzano et al., 2007 ; Gilliland, 1993) La justice informationnelle inclut également le choix du moment approprié pour transmettre ces informations. Cette forme de justice vise principalement à influencer les réactions d'une personne par rapport à la procédure. Les explications fournies sont cruciales pour évaluer des aspects structurels du processus, tels qu'une analyse de la qualité du travail d'un employé pour décider d'une augmentation salariale. (Dossche, 2014)

Par ailleurs, la justice informationnelle est liée à des conséquences organisationnelles, comme démontré par la méta-analyse de Colquitt et al. Cette analyse met en évidence des relations significatives avec la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la confiance en l'autorité (par exemple, le superviseur hiérarchique) et l'organisation, la performance au travail et les comportements de retrait. (Dossche, 2014)

Ces deux aspects de la justice interactionnelle sont étroitement liés et peuvent influencer la perception globale des employés quant à l'équité et à l'impartialité de leurs interactions avec les autorités et les superviseurs. Les employés peuvent percevoir une interaction comme juste si elle est à la fois transparente et respectueuse. (Cropanzano et al., 2007)

2.4. Dans un contexte d'embauche…

Dans le contexte de l'embauche, la justice organisationnelle est un concept important. Les candidats ont des attentes en matière de justice lorsqu'ils interagissent avec les systèmes de sélection d'emploi (Gilliland, 1993). A noter que les perceptions de justice sont des évaluations subjectives que les individus font de la justesse ou de l'équité d'une situation ou d'un événement. Dans le contexte de la sélection du personnel, les perceptions de justice peuvent se référer à la manière dont les candidats perçoivent l'équité du processus de sélection et des décisions qui en découlent. (Mariani et al., 2017)

La justice procédurale et distributive sont essentielles dans le processus d'embauche. La première concerne la mise en œuvre des procédures de sélection, y compris la clarté des informations fournies aux candidats, la pertinence des évaluations et le traitement équitable des candidats (Gilliland, 1993). Cette perception globale des candidats est influencée par diverses dimensions telles que la pertinence des tests par rapport au poste, l'opportunité de démontrer les compétences, la cohérence dans leur application, la possibilité de rectification en cas d'erreur, l'équité dans le traitement et l'éthique dans la conception des tests. Ces dimensions façonnent la perception de l'équité du processus : des tests pertinents et une opportunité équitable renforcent cette perception, tandis que des tests inadéquats ou un traitement inéquitable la compromettent. (Truxillo et al., 2001)

La justice distributive, quant à elle, se réfère à l'équité perçue dans les décisions d'emploi, y compris l'équité dans la répartition des récompenses et des avantages. (Gilliland, 1993) Les candidats qui perçoivent le processus de sélection comme étant juste sont plus susceptibles d'avoir des attitudes positives envers l'employeur et de se sentir satisfaits du processus de sélection, même s'ils ne sont pas sélectionnés pour le poste (Mariani et al., 2017). La justice interactionnelle, qui comprend les justices interpersonnelle et informationnelle, est un autre aspect important de la justice dans le contexte de l'embauche. Elle se réfère à la manière dont les candidats sont traités lorsqu'ils interagissent avec les décideurs pendant le processus de sélection d'emploi. Les candidats qui perçoivent que les décideurs les ont traités avec respect et équité pendant le processus de sélection sont plus susceptibles de réagir positivement aux systèmes de sélection d'emploi et de se sentir satisfaits de leur expérience de candidature. (Gilliland, 1993)

L'étude de Lazar et al. (2007) explore l'impact de la justice dans une procédure de sélection sur les perceptions de l'équité procédurale globale et l'attrait organisationnel. Leurs résultats, basés sur une étude menée auprès de candidats réels, mettent en évidence l'importance des aspects sociaux et interpersonnels de l'équité de la sélection dans la formation de ces perceptions, tandis que les dimensions structurelles et distributives n'ont pas d'influence notable. Les auteurs recommandent de prêter une attention particulière au comportement des intervieweurs et du personnel impliqué pour améliorer l'équité et l'attrait global du processus pour les candidats. (Lazar et al., 2007) Par ailleurs, les perceptions de justice peuvent également influencer les attentes des candidats concernant leurs résultats futurs. En effet, les candidats qui perçoivent le processus de sélection comme étant juste sont plus enclins à croire en leur sélection pour des postes futurs et à anticiper leur succès dans ces postes. (Mariani et al., 2017)

Les employeurs doivent tenir compte des perceptions de justice des candidats lors de la conception et de la mise en œuvre du processus de sélection. Ils peuvent améliorer ces perceptions en fournissant des informations claires sur le processus, en favorisant des interactions positives et en prenant des décisions cohérentes et objectives. (Mariani et al., 2017) Cependant, les recruteurs, bien qu'ils devraient se concentrer sur les compétences productives, semblent souvent baser leurs décisions sur des impressions subjectives, entraînant des choix

arbitraires et discriminatoires, souvent influencés par des stéréotypes. Cette tendance peut expliquer les discriminations observées lors du processus d'embauche. (Amadieu & Roy, 2019) En effet, les processus de sélection ne suivent pas toujours les principes attendus, les acquis professionnels tels que l'expérience ou les diplômes ne garantissant pas toujours une reconnaissance juste et l'obtention du poste (Demazière, 1999).

Herriot (2002) met en avant l'importance de la justice organisationnelle dans le processus de sélection en tant que processus social. Cette justice, qu'elle soit perçue dans les procédures ou les résultats, est étroitement liée à la perception de l'équité organisationnelle par les candidats. Leur décision de continuer ou non le processus de sélection est influencée par cette perception. Ainsi, les entreprises doivent accorder une attention particulière à la justice organisationnelle dans leur processus de sélection afin d'assurer une expérience positive pour les candidats et une sélection réussie pour l'organisation. (Herriot, 2002)

2.4.1. Impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction des candidats

Les recherches ont largement exploré l'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction des employés. Les évaluations de cette justice, notamment la justice procédurale et la justice relationnelle, ont été positivement corrélées à la satisfaction au travail et aux comportements organisationnels positifs. De plus, elles ont été associées à des sentiments de fierté et d'estime de soi, ainsi qu'à des comportements sociaux constructifs, tandis qu'une perception négative de la justice organisationnelle a été liée à la colère, à l'agression et à des comportements sociaux négatifs. Ces conclusions soulignent le rôle crucial de la justice organisationnelle dans la satisfaction des employés et leur bien-être au travail. (Elovainio, 2001) Mais qu'en est-il de la satisfaction des demandeurs d'emploi ?

La satisfaction des candidats dépend grandement de leur perception de la justice procédurale et distributive lors du processus de sélection, qui influe sur leur sentiment d'équité dans celui-ci (Herriot, 2002 ; Truxillo et al., 2001).

Les candidats évaluent la justice procédurale en fonction de l'application des règles tout au long du processus de sélection et de la qualité des interactions et des explications fournies par les recruteurs et les décideurs (Gilliland, 1993). Cette justice, incluant des dimensions telles que la pertinence des tests par rapport au poste, l'opportunité de démontrer les compétences, la cohérence dans l'application des tests, la possibilité de rectification en cas d'erreur, l'équité dans le traitement des candidats, la représentativité des tests par rapport au poste et l'éthique dans leur conception, joue un rôle crucial dans la satisfaction des candidats. Ainsi, lorsque les candidats perçoivent l'équité selon ces critères, leur satisfaction globale à l'égard du processus de sélection est plus élevée. Cela souligne l'importance de considérer la justice procédurale lors de la conception et de la mise en œuvre des processus de sélection pour favoriser la satisfaction des candidats. (Truxillo et al., 2001)

En matière de justice distributive, les candidats sont plus enclins à être satisfaits du processus de sélection s'ils jugent que les décisions concernant la répartition des récompenses, comme les offres d'emploi, sont équitables. En somme, une perception d'équité dans la distribution des résultats renforce leur satisfaction globale à l'égard du processus de sélection. (Gilliland, 1993)

Les recherches de Gilliland (1993) révèlent que la satisfaction des candidats peut influencer significativement leurs réactions ultérieures, telles que leur engagement organisationnel, leur performance au travail et leur comportement citoyen au sein de l'entreprise. Ainsi, les perceptions de justice dans le processus de sélection peuvent avoir un impact sur la satisfaction des candidats ainsi que sur les résultats individuels et organisationnels (Gilliland, 1993). De plus, les candidats traités équitablement pendant le processus de recrutement sont plus enclins à former des impressions positives de l'organisation et à la recommander à d'autres (Cropanzano et al., 2007).

2.4.2. Influence de la justice organisationnelle sur la marque employeur

La justice organisationnelle dans le recrutement contribue à préserver l'image positive de l'entreprise, sa marque employeur. Cette dernière reflète son attractivité sur le marché de l'emploi et influence l'engagement des postulants et des employés, de la même manière qu'une marque commerciale influence les consommateurs. Elle englobe tous les aspects de l'entreprise, y compris son identité, son fonctionnement, sa culture et ses valeurs. Son but est « […]de rendre cette culture explicite, de donner une image authentique, réaliste et engageante de ce qu'est l'entreprise […] » (Solus et Engel, 2017), afin d'augmenter la performance de l'organisation en ciblant des individus en adéquation avec ses valeurs, et en soutenant l'engagement des collaborateurs. (Solus et Engel, 2017) La justice organisationnelle, notamment l'interaction avec les candidats, influence directement la marque employeur. Les pratiques de l'entreprise envers ses employés et les candidats potentiels ont un impact majeur sur la perception globale de la marque employeur. (Cropanzano et al., 2007)

En effet, la justice organisationnelle, en particulier la justice procédurale dans les processus de sélection, peut jouer un rôle crucial dans la construction de la réputation d'employeur d'une société. Lorsque les candidats perçoivent que les pratiques de sélection de l'organisation sont équitables, cela renforce leur vision positive de celle-ci en tant qu'employeur potentiel (Lazar et al., 2007). En somme, une entreprise perçue comme équitable dans ses interactions avec les employés renforce favorablement sa réputation de marque employeur. Cela favorise l'engagement et la satisfaction des employés, améliorant ainsi la performance et la fidélisation. De plus, les candidats potentiels peuvent être attirés par une société réputée pour sa justice et son équité dans ses relations avec le personnel (Cropanzano et al., 2007).

D'un autre côté, si une firme est perçue comme injuste ou inéquitable dans ses interactions avec les employés, cela peut nuire à sa réputation de marque employeur. Cela peut entraîner

une implication et une satisfaction moindres des employés, ainsi qu'une performance et une rétention inférieures. De plus, les candidats potentiels peuvent être dissuadés de postuler à des emplois dans une organisation perçue comme injuste ou inéquitable. (Cropanzano et al., 2007)

En résumé, la justice organisationnelle peut fortement influencer la perception de la marque employeur. Les organisations traitant équitablement leurs employés peuvent renforcer leur attractivité et attirer des candidats de qualité. En revanche, celles perçues comme injustes ou inéquitables risquent de nuire à leur réputation et de rencontrer des difficultés à attirer et retenir des talents. (Cropanzano et al., 2007)

2.4.3. Mise en place d'un processus de sélection transparent et équitable

Le modèle de Gilliland (1993) sur les réactions des candidats aux systèmes de sélection, basé sur la justice organisationnelle, met en avant l'importance des perceptions de l'équité dans le processus de sélection et leurs implications sur les réactions des candidats ainsi que sur les résultats individuels et organisationnels. Il souligne les points suivants :

1. Perceptions de l'équité : Le modèle insiste sur l'importance des perceptions de l'équité procédurale et distributive dans le processus de sélection, où les candidats évaluent la justice des procédures et des résultats.
2. Réactions des candidats : Les perceptions de l'équité influent sur les réactions des candidats, impactant leurs décisions de postuler, leur estime de soi, leur efficacité personnelle, ainsi que leur comportement post-embauche, incluant la performance au travail et le comportement organisationnel.
3. Résultats organisationnels : Les réactions des candidats, guidées par les perceptions de l'équité, ont des conséquences sur les résultats organisationnels tels que le taux de rétention, la performance au travail, l'engagement organisationnel et le comportement citoyen au travail.
4. Justice procédurale et distributive : Le modèle distingue entre la justice procédurale (équité des procédures) et la justice distributive (équité des résultats) dans le processus de sélection.

En résumé, ce modèle souligne l'importance de la perception de l'équité dans le processus de sélection, et comment elle affecte les réactions des candidats ainsi que les résultats individuels et organisationnels. Les entreprises peuvent utiliser ce cadre pour développer des systèmes de sélection plus équitables, améliorant ainsi les résultats liés au recrutement et à l'intégration des nouveaux employés. (Gilliland, 1993).

Pour maximiser la justice organisationnelle dans les processus de sélection, les sociétés devraient s'efforcer de mettre en place des pratiques de sélection transparentes, équitables et respectueuses. Cela peut inclure la communication claire des critères de sélection, le traitement respectueux des candidats tout au long du processus, et la fourniture de retours constructifs aux

candidats, quel que soit le résultat final. (Lazar et al., 2007) Le modèle de Gilliland (1993) a permis de mettre en évidence les implications suivantes de la justice organisationnelle pour les organisations et leurs systèmes de sélection :

a. *Compréhension de l'impact des perceptions de l'équité*

Les organisations doivent prendre en compte l'impact majeur des perceptions d'équité sur les réactions des candidats et les résultats ultérieurs. Ces perceptions influent sur le comportement des candidats, leur estime de soi et leurs performances post-embauche. Il est donc essentiel que les entreprises mettent en place des processus de sélection perçus comme équitables par les candidats. (Gilliland, 1993)

b. *Importance de l'équité procédurale*

La recherche met en avant l'importance de l'équité procédurale dans le processus de sélection. La rapidité et la qualité des retours, ainsi que l'ensemble des aspects procéduraux, peuvent considérablement influencer les résultats organisationnels. Les entreprises devraient donc se focaliser sur la rétroaction rapide et instructive pour les candidats, ainsi que sur la transparence et la cohérence dans leurs procédures de sélection. (Gilliland, 1993)

c. *Incorporation de la théorie de la justice organisationnelle*

En intégrant la théorie de la justice organisationnelle dans la conception des systèmes de sélection, les organisations peuvent mieux appréhender l'impact des aspects procéduraux et distributifs sur les candidats. Cela favorise la création de processus de sélection perçus comme équitables et justes. (Gilliland, 1993) De plus, Lazar et al. (2007) soulignent l'importance de prendre en compte les perceptions de justice dès le début du processus de sélection. Les entreprises doivent être attentives à la perception de l'équité procédurale par les candidats avant même la réception des retours, car ces perceptions influencent leur attitude envers l'organisation en tant qu'employeur potentiel (Lazar et al., 2007).

d. *Amélioration des aperçus réalistes du poste*

Fournir aux candidats des informations réalistes sur le poste peut améliorer leurs performances, leur engagement organisationnel, leur satisfaction au travail et leur stabilité. Les entreprises devraient donc améliorer leurs descriptions de poste pour donner aux candidats une vision claire du poste et de l'organisation. (Gilliland, 1993)

e. *Considération des processus sociaux entourant la sélection*

Les sociétés devraient intégrer les processus sociaux dans la sélection, comme le suggère Herriot (2002), pour mieux comprendre les réactions des candidats en tant que partie intégrante

du processus. Ceci permet de mieux appréhender les perceptions d'équité des candidats (Gilliland, 1993).

f. Orientation de la recherche future et du développement

Le modèle proposé offre un cadre pour la recherche actuelle et future. Les organisations peuvent l'utiliser pour guider leurs propres recherches et améliorer leurs processus de sélection en se fondant sur des résultats empiriques et des avancées théoriques. (Gilliland, 1993)

En somme, les organisations peuvent améliorer leurs systèmes de sélection en se concentrant sur l'équité procédurale, en intégrant la théorie de la justice organisationnelle, en fournissant des descriptions réalistes du poste et en tenant compte des aspects sociaux de la sélection. Ainsi, elles peuvent créer des processus perçus comme équitables, bénéficiant tant aux candidats qu'à l'organisation.

Par ailleurs, il est recommandé d'informer les candidats non retenus par égard pour eux et pour reconnaître l'espoir qu'ils ont pu ressentir en attendant une réponse. Comme mentionné précédemment, les réponses automatiques sont une option efficace, surtout pour les CV envoyés électroniquement. Cependant, cela peut ne pas être pratique pour tous les candidats, en fonction du nombre de demandes et de la charge de travail du recruteur. Les entreprises de travail adapté peuvent être sollicitées pour fournir ce service de feedback à moindre coût. (De Falco, 2016)

Un processus de feedback, fondé sur la transparence et l'équité, peut être lié aux principes de justice organisationnelle, en particulier à la justice procédurale selon la théorie de Gilliland (1993). La justice procédurale concerne la perception de l'équité des procédures dans les décisions organisationnelles. Fournir des retours détaillés et respectueux aux candidats démontre la transparence dans les processus de sélection, renforçant ainsi la perception d'équité et influençant positivement les réactions des candidats. Cette connexion est étayée par les principes fondamentaux de la justice organisationnelle et par des travaux de recherche antérieurs dans ce domaine. (Gilliland, 1993)

3. La marque employeur

Comme indiqué précédemment, en plus de prendre en considération les candidats, cela permet également de maintenir une image positive de l'entreprise, appelée la marque employeur. La marque employeur reflète le niveau d'attrait de l'entreprise sur le marché du travail, exerçant une influence sur l'engagement des candidats et des employés, de manière similaire à la manière dont une marque commerciale influence les consommateurs. Selon Solus et Engel (2017), la marque employeur englobe tous les aspects de l'organisation, y compris son identité, son fonctionnement, sa culture et ses valeurs. Son objectif est de « rendre cette culture explicite, de donner une image authentique, réaliste et engageante de ce qu'est l'entreprise »,

afin d'améliorer la performance organisationnelle en attirant des individus en harmonie avec ses valeurs et en favorisant l'engagement des collaborateurs. (Solus et Engel, 2017)

La marque employeur englobe les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques offerts par un emploi, permettant d'identifier l'entreprise comme un employeur (Guillot-Soulez et al., 2022). Elle exprime les engagements, attitudes, culture et langage propres à l'entreprise, incarnés par ses représentants. Son authenticité est essentielle pour refléter fidèlement l'essence de l'entreprise. En proposant des promesses, des métiers et un style de vie, l'employeur doit démontrer sa capacité à les tenir sur le long terme. L'objectif principal de la marque employeur est de donner un sens à l'environnement de travail, tant pour les employés que pour les candidats potentiels. Elle véhicule l'histoire d'une entreprise novatrice, compétitive, offrant les meilleures perspectives professionnelles (Yao, 2013).

La perception de la marque employeur externe se rapporte à la manière dont les candidats potentiels perçoivent et évaluent l'attrait d'une entreprise en tant qu'employeur. Selon Lievens (2007), la gestion de la marque employeur implique trois niveaux clés pour attirer et fidéliser les employés : la caractérisation de la proposition de valeur de l'employeur, la communication de cette proposition, et l'alignement de la marque employeur interne et externe afin d'assurer que l'image de l'entreprise promue correspond à la réalité sur le lieu de travail.

La perception globale de l'attrait de l'employeur est évaluée de manière holistique, définie par Collins et Kanar (2013) comme des évaluations subjectives de l'attrait d'une marque formulées à travers des associations superficielles. Kissel et Büttgen (2015) soutiennent que l'attrait de l'employeur dépend principalement d'une évaluation complète de l'entreprise en fonction de son image globale, plutôt que d'un processus rapide dicté par des informations spécifiques liées à l'emploi obtenues sur les plateformes de médias sociaux.

La littérature met en évidence l'importance pour les entreprises d'obtenir un label employeur décerné par un tiers indépendant, ce qui le rend plus crédible que la communication interne. Cela facilite les comparaisons avec les concurrents sur le marché du travail. (Guillot-Soulez et al., 2022) Dans cette optique, la marque employeur vise à créer une image attractive permettant d'attirer les meilleurs candidats et de fidéliser les employés (Yao, 2013).

Comme mentionné ci-dessus, la marque employeur peut être définie en trois étapes : le développement d'un concept de valeur pour les employés, la commercialisation externe de cette proposition aux employés potentiels, et l'intégration de cette promesse dans la culture organisationnelle. Cette intégration souligne son rôle crucial dans la création d'un environnement attractif pour les employés et dans le renforcement de la satisfaction de la communication interne. (Tkalac Vercic, 2021) Effectivement, son importance croissante dans la stratégie de marketing des ressources humaines est étayée par de nombreuses recherches, faisant de la marque employeur un levier essentiel. Certaines organisations investissent dans ce capital immatériel pour se positionner comme des employeurs de choix, cherchant à informer

leur public cible de leurs conditions de travail particulièrement favorables. (Guillot-Soulez et al., 2022)

Stuss et Herdan (2018) ont établi des recommandations pour renforcer la marque employeur. Tout d'abord, définir clairement la proposition de valeur pour les employés en mettant en avant les avantages sociaux, les opportunités de carrière et la culture d'entreprise. Ensuite, favoriser une culture d'entreprise solide à travers des événements sociaux, le développement professionnel et la collaboration. Les médias sociaux sont essentiels pour promouvoir une image employeur attrayante en partageant des récits sur l'entreprise et ses employés. Créer une page carrière attrayante sur le site de l'entreprise avec des informations détaillées sur les postes vacants, les avantages et les opportunités de carrière est également crucial. Encourager les employés à devenir des ambassadeurs de la marque employeur en partageant leurs expériences sur les réseaux sociaux et en recommandant l'entreprise est une bonne pratique. Favoriser la transparence envers les candidats et les employés concernant les avantages, les opportunités de carrière et les attentes professionnelles est également important. Enfin, offrir des programmes de développement des compétences pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et à progresser dans leur carrière renforce l'attrait en tant qu'employeur de choix. (Stuss & Hardan, 2018)

En résumé, la réputation de l'entreprise, son attrait en tant qu'employeur et la perception de l'entreprise par les candidats influent sur leurs intentions de recherche d'emploi, médiées par l'identité sociale cognitive (Xie et al., 2015). Cependant, il convient de noter que la recherche sur la marque employeur présente des lacunes et des débats, notamment sur l'identification, le processus et le développement de celle-ci, ainsi que des divergences dans les approches, concepts et termes associés (Bejtkovský, 2018).

3.1. Dans un contexte d'embauche…

La stratégie de marque employeur vise une meilleure réputation de l'employeur, une satisfaction au travail accrue, un recrutement plus dynamique et efficace, ainsi qu'une motivation professionnelle renforcée. L'image de l'entreprise en tant qu'employeur est un médiateur crucial pour l'attractivité perçue de l'employeur et les intentions de candidature. (Bejtkovský, 2018) En effet, la marque employeur joue un rôle majeur dans l'attrait perçu de l'entreprise par les candidats potentiels (Xie et al., 2015). Les attributs symboliques et instrumentaux de la marque employeur ont tous deux une influence indépendante sur son attractivité perçue. Les attributs symboliques se rapportent à la réputation de l'entreprise et aux caractéristiques spécifiques qui lui sont attribuées, tandis que les attributs instrumentaux décrivent l'emploi ou l'organisation en termes d'attributs objectifs, concrets et factuels. (Lievens, 2007) Les gestionnaires devraient renforcer le contenu motivationnel et émotionnel de leur marque employeur par le biais de programmes de communication, d'emplois d'été ou de stages, et de réunions d'information, offrant ainsi aux candidats potentiels l'opportunité de découvrir les avantages affectifs de manière indirecte (Xie et al., 2015).

Le cadre d'attraction-sélection-élimination, comme décrit dans Kaur et Shah (2022), souligne l'impact de la marque employeur sur le processus de recrutement et de rétention des employés. La perception de l'organisation en tant qu'employeur peut influencer les individus à rejoindre, rester ou quitter celle-ci, ce qui met en évidence l'importance de cette perception pour le comportement des employés (Kaur & Shah, 2022).

De plus, les attributs instrumentaux, comme les avantages concrets, et les attributs symboliques, tels que l'image et les valeurs perçues de l'organisation, jouent un rôle crucial dans l'attrait de celle-ci en tant qu'employeur. Ainsi, la marque employeur est essentielle dans le processus de recrutement et de rétention des employés. (Kaur & Shah, 2022) D'autre part, répondre à tous les candidats est crucial non seulement par respect, mais aussi pour préserver l'image et la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur (D'Estais, 2019).

4. Le soutien organisationnel perçu (SOP)

Les résultats de l'étude de Tungisa Kapela et Pohl (2017) sur le soutien organisationnel et l'engagement des employés révèlent que le soutien perçu de l'organisation est positivement lié à l'engagement affectif, soulignant son rôle crucial dans le renforcement de l'engagement des employés. De plus, la qualité des relations leader-membre est fortement corrélée à la satisfaction au travail et à l'engagement affectif envers l'organisation, soulignant l'importance des interactions pour le bien-être des employés. Cependant, la qualité des solidarités sociales peut avoir un effet négatif sur la satisfaction au travail, soulignant l'importance de prendre en compte les spécificités culturelles et organisationnelles. (Tungisa Kapela & Pohl, 2017)

En effet, le soutien organisationnel perçu peut jouer un rôle crucial dans la motivation des employés en influençant directement la motivation intrinsèque, l'engagement et la satisfaction au travail. Les pratiques managériales qui soutiennent l'autonomie des collaborateurs, valorisent leurs contributions, offrent des perspectives d'évolution et encouragent la prise d'initiative peuvent créer un climat propice à la motivation autonome et à l'engagement des employés. Ainsi, le soutien organisationnel perçu peut être un puissant prédicteur de l'engagement au travail et jouer un rôle essentiel dans le développement d'une motivation autonome et durable chez les salariés. (Roussillon Soyer et al., 2017)

Les recherches de Tungisa Kapela et Pohl (2017) ainsi que de Roussillon Soyer et al. (2017) offrent des recommandations claires pour améliorer le bien-être des employés. Renforcer le soutien organisationnel par des programmes visant à accroître la perception du soutien, investir dans la formation de leaders pour favoriser des relations de qualité, et promouvoir un environnement inclusif sont des mesures essentielles. De plus, des pratiques de rémunération équitable, des opportunités d'évolution et la promotion de la motivation autonome sont recommandées. Fournir un feedback constructif et encourager l'engagement des employés sont également cruciaux pour améliorer le bien-être, la motivation et la satisfaction au travail, ce qui peut impacter positivement la performance globale de l'organisation. (Tungisa Kapela & Pohl,

2017 ; Roussillon Soyer et al., 2017) Les implications pratiques de ces recommandations permettent aux entreprises d'intégrer ces éléments dans leur stratégie de gestion des ressources humaines, favorisant ainsi un environnement de travail engageant et propice au développement des comportements de citoyenneté organisationnelle chez leurs employés (Tungisa Kapela & Pohl, 2020).

Le soutien organisationnel perçu joue un rôle crucial dans l'atténuation de l'épuisement émotionnel des employés en agissant comme un modérateur de la relation entre la perception de perte anticipée/réelle de ressources et cet épuisement. Il renforce les ressources psychologiques, sociales et émotionnelles des individus, réduisant ainsi le stress et favorisant un meilleur bien-être et de meilleures performances au travail. (Marchand & Vandenberghe, 2014 ; Bilodeau et al., 2024)

4.1. Le besoin de reconnaissance

Le besoin de reconnaissance des salariés est crucial pour encourager la motivation autonome au travail. Les organisations doivent valoriser les compétences et l'autonomie des employés, ce qui crée un climat favorable à leur engagement. Ainsi, la rémunération fixe peut devenir un outil essentiel de soutien et de reconnaissance. (Roussillon Soyer et al., 2017)

La reconnaissance ne doit pas être vue comme une simple récompense, mais comme une attitude bienveillante et authentique exprimée par des gestes réguliers (Bertholet & Rousseau, 2023). Tungisa Kapela et Pohl (2017) soulignent l'importance de la reconnaissance des employés pour maintenir leur satisfaction professionnelle et leur engagement. Ils mettent en avant le soutien organisationnel perçu comme une ressource cruciale pour répondre à ce besoin de reconnaissance.

Pour une reconnaissance optimale au travail, elle doit devenir un pilier de la culture organisationnelle (Laval & Brun, 2018), reposant sur la valorisation de la contribution de chacun plutôt que sur des récompenses symboliques. Pour instaurer cette culture, il est nécessaire de modifier les comportements des gestionnaires à travers des conférences et des ateliers, tout en encourageant les échanges sur ces pratiques. Reconnaître le travail d'un individu peut se faire en lui confiant des responsabilités stimulantes ou en lui offrant des opportunités de développement. (Gril, 2023)

En outre, la reconnaissance du supérieur immédiat est cruciale pour répondre aux besoins psychologiques des télétravailleurs, favorisant leur satisfaction au travail et leur bien-être. Des actions simples, comme reconnaître l'individualité des employés, peuvent contribuer à cet effet, renforçant ainsi leur engagement et leur performance. (Bilodeau et al., 2024)

Ensuite, l’atteinte au besoin de reconnaissance de l’individu est un facteur auquel nous nous devons d’être attentif. Cette altération est très souvent reprochée dans le cadre des facteurs de

démotivation au travail (Aguilar, 2016). En effet, lorsque nous explorons les éléments qui sapent la motivation, en se rappelant que la démotivation découle toujours de besoins insatisfaits, les facteurs de cette dernière se dévoilent aisément : ce sont les gestes, réactions, messages et propos qui fragilisent ou anéantissent des besoins profondément ressentis par les collaborateurs (Aguilar, 2016).

Un manque de reconnaissance en milieu professionnel peut entraîner des répercussions négatives importantes sur les employés et sur l'ensemble de l'organisation. Les employés peuvent se sentir peu reconnus, ce qui peut les démotiver et les amener à se poser des questions sur l'esprit de reconnaissance au sein de l'entreprise. Cette situation peut être particulièrement difficile pour les employés les plus motivés. En outre, la littérature souligne que les équipes et les collègues qui ne se sentent pas suffisamment reconnus, peuvent réagir moins bien au stress. (Bertholet & Rousseau, 2023) Par exemple, on peut observer une dégradation de la reconnaissance lorsque la rémunération est perçue par les salariés comme un moyen de contrôle de l'organisation à leur égard. Dans ce cas, la rémunération peut avoir un effet négatif sur la motivation autonome des employés. En revanche, si la rémunération est perçue comme un signal que l'organisation soutient les comportements des salariés et renforce leurs sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale, elle peut avoir un effet positif sur la motivation autonome. Ainsi, la manière dont la rémunération est administrée et gérée est déterminante pour en faire un outil de reconnaissance et de soutien de la part de l'entreprise. Il est essentiel que les salariés considèrent la rémunération comme juste et équitable pour maintenir un niveau adéquat de reconnaissance et de soutien organisationnel perçu. (Roussillon Soyer, 2017)

La détérioration du besoin de reconnaissance figure en tête des facteurs de démotivation, avec un impact significatif sur la motivation des employés, comme le soulignent Bertholet & Rousseau (2023). Lorsque les employés se sentent reconnus et appréciés pour leur travail, cela renforce leur engagement et leur motivation à poursuivre leurs efforts. Le déclin de la reconnaissance, tel que mentionné par Tungisa Kapela & Pohl (2017), peut conduire à des répercussions négatives sur la satisfaction professionnelle des employés. Ils peuvent ressentir un déséquilibre entre leur investissement dans l'entreprise et la reconnaissance reçue, ce qui diminue leur satisfaction au travail. Ainsi, la reconnaissance et le soutien de l'organisation envers ses employés jouent un rôle crucial dans le maintien d'un environnement professionnel positif et dans le renforcement de l'engagement des employés envers l'entreprise. Aguilar (2016) souligne également l'importance de reconnaître la contribution individuelle et de fournir des feedbacks réguliers qui ne se concentrent pas uniquement sur le négatif, ces actions ayant un impact significatif sur la perception du manager par les employés.

4.2.Feedbacks

Concernant les retours explicatifs, il y aussi une importance du feedback dans le cadre de la gestion de la rémunération fixe par exemple. En effet, est recommandé aux manageurs d'être

attentifs à la qualité des échanges et du feedback donné à leurs collaborateurs, notamment lors des entretiens annuels. Il est essentiel que le feedback soit constructif et qu'il permette de soutenir les salariés en expliquant les décisions prises concernant les augmentations de salaire ou toute autre forme de reconnaissance. En cas d'obtention ou de non-obtention d'une augmentation, il est recommandé d'avoir un nouvel échange avec le salarié pour continuer à apporter un soutien et à clarifier les décisions prises. Ce processus de communication et de feedback contribue à renforcer le sentiment de reconnaissance et de soutien de la part de l'organisation envers les employés. (Roussillon Soyer et al., 2017) Au cours de l'entretien, le recruteur peut, aussi, intervenir par feedbacks. Ces derniers, s'ils sont constructifs, contribuent à mettre au clair les limites de la communication dite « linéaire ». En effet, ce type de feedback permet une communication dite « circulaire » entre le postulant et le recruteur. Grâce à ce procédé, un grand nombre d'incompréhensions peuvent être éludées car ce type de communication permet à chacun, une certaine prise de perspective. (D'Estais, 2019) Afin que ce feedback soit le plus efficace possible, il doit être précis, respectueux, dépourvu d'attentes et il faut que toutes les parties aient conscience qu'il ne représente pas une vérité absolue. En d'autres mots, le feedback se fait par des informations spécifiques exploitables, dans une démarche coopérative, sans jugement et propre à la situation. (D'Estais, 2019)

PROBLEMATIQUE

Lors du processus de sélection, il n'est pas rare que le feedback sur les candidatures soit oublié. En effet, beaucoup d'entreprises par manque de temps et de moyens, ne tiennent pas au courant les postulants de la prise de décision liée à leur candidature. La pratique s'éloigne de la théorie, qui souligne l'importance de communiquer les résultats, et ce peu importe leur nature, au candidat. Dès lors, je me demande si cela peut exercer une influence négative sur la motivation à chercher un emploi. Dans la littérature, on parle majoritairement d'engagement au travail dans le cadre d'études sur le bien-être dans ce contexte, mais qu'en est-il de l'engagement dans le processus de recherche d'emploi ?

Lors du recrutement, on se focalise plus sur les mécanismes mis en œuvre par l'entreprise, que sur la personne qui, chaque matin, ouvre sa boîte mail, la boule au ventre, avec l'espoir de sortir du lot. Il ne faut pas omettre que ce candidat a, lui aussi, des buts à atteindre. Selon Aguilar (2016) : « Rien ne démotive plus que le silence. Rien n'est plus décourageant […], de donner le meilleur de soi-même […] de réaliser une performance pour constater […] que celle-ci ne suscite aucun intérêt particulier de la part de ceux qui vous l'ont demandée ». En effet, Aguilar (2016) a mentionné que le silence représente la plus grande source de démotivation. Rien n'est plus décourageant que de s'investir pleinement dans un travail, de donner le meilleur de soi-même, et de réaliser une performance, seulement pour constater à la fin que celle-ci n'a suscité aucun intérêt de la part de ceux qui l'avaient sollicitée. Cela engendre une perte de sens immédiate : pourquoi se surpasser si personne ne reconnaît nos efforts ? Face à l'absence totale de reconnaissance, il devient tentant de se contenter du minimum, une réaction exacerbée par le sentiment de solitude et d'isolement. Le moyen le plus efficace de saper la motivation d'une équipe après une réussite est de rester silencieux, de ne rien faire et d'être absent. Si l'on mène une enquête sur la motivation, une semaine après, on constatera une chute significative de l'engagement et de la motivation au sein de l'équipe. On peut dès lors se demander, si ce silence ne représenterait pas aussi un facteur de démotivation dans le contexte d'une recherche d'emploi.

Selon Guichard et Huteau (2022) : « Le recrutement, ou la sélection professionnelle, est donc un moment fort des transitions personnelles et professionnelles qui jalonnent la vie des individus ». Au regard du secteur de l'intérim et en raison de la nature précaire et instable de leur emploi, les intérimaires adoptent une approche courte et réactive de la gestion de leur carrière. Leur objectif principal est la survie et la stabilité, ce qui se traduit par quatre comportements professionnels principaux : le cumul d'emplois, l'auto-profilage, le comportement professionnel compensatoire et la recherche d'emploi. Néanmoins, leur capacité à gérer leur carrière est entravée par des obstacles tels que l'isolement et la diminution des ressources pendant les périodes de chômage. Malgré leurs efforts pour prendre en charge leur carrière, les intérimaires rencontrent des difficultés à élaborer des plans à long terme et à investir dans leur développement professionnel. Le manque de sécurité de l'emploi et de soutien organisationnel limite encore leur capacité à naviguer efficacement dans leur environnement

professionnel. (Retkowsky et al., 2023) En conséquence, l'engagement des travailleurs intérimaires est déterminé par plusieurs facteurs clés. Tout d'abord, le soutien perçu de l'agence, incluant l'accompagnement professionnel, la résolution des problèmes et le maintien de relations étroites, joue un rôle crucial dans l'attachement des intérimaires. De plus, la satisfaction et la confiance envers l'agence, influencées par son investissement dans la relation avec l'intérimaire, sont essentielles pour favoriser le renouvellement des contrats et le développement de relations privilégiées. En outre, la construction d'une relation de confiance mutuelle permet d'atténuer le sentiment de précarité lié au statut d'intérimaire. Enfin, le sentiment de justice informationnelle et interactionnelle, qui implique la fourniture d'informations claires sur les missions et le respect des intérimaires, contribue à renforcer l'attachement affectif envers l'agence. Ces éléments sont cruciaux pour la fidélisation et la satisfaction des intérimaires, ainsi que pour le développement de relations durables avec les agences d'intérim. (Galois-Faurie, 2013) Il a, par ailleurs, été démontré que le manque de reconnaissance peut influencer négativement l'engagement du candidat. Il ne voit plus l'intérêt de se surpasser, de s'investir et ne fournit plus que le strict minimum. A noter que les personnes hautement placées hiérarchiquement, qui n'ont personne au-dessus d'elles, peuvent aussi ressentir ce pattern. Le silence et l'absence est le meilleur moyen de saborder la motivation et l'engagement d'un individu ou d'une équipe. (Aguilar, 2016)

En tant que mémorants, notre tâche consiste à fusionner les connaissances théoriques avec les données empiriques du terrain. Nous devons naviguer entre la littérature académique et les expériences vécues, adoptant ainsi une approche critique pour confronter les idées théoriques avec la réalité concrète. À la suite de cet examen de la littérature, une série de questionnements surgit pour guider notre réflexion : Est-ce important pour la personne de recevoir un feedback après avoir postulé ? Quelle est l'influence de la qualité d'un feedback sur la motivation ? Quelle est l'influence sur la perception de l'entreprise ? Est-on plus satisfait quand on a été traité de manière équitable ? Dans quelle mesure est-ce important de reconnaître les efforts du candidat ? Qu'en est-il de la mise en œuvre d'une politique de feedback dans l'intérim, est-ce faisable ?

C'est sur base de cette réflexion que s'est développée la question de recherche suivante :

« Comment le feedback post-candidature influence-t-il (la satisfaction et) la motivation des demandeurs d'emploi ? »

Ainsi que la sous-question suivante :

« Que dire de la mise en œuvre d'une procédure de feedback au sein d'une agence intérim ? »

PARTIE II : APPROCHE EMPIRIQUE

METHODOLOGIE

1. Démarche

La démarche inductive en recherche, caractérisée par son utilisation de données concrètes pour aboutir à des généralisations, débute par l'observation de phénomènes spécifiques. Elle privilégie les données réelles, notamment à travers des entretiens semi-structurés, pour garantir la crédibilité des interprétations et des conclusions. (Jebb et al., 2017 ; Gioia et al., 2013) Une fois les données collectées, vient l'étape cruciale de leur analyse, où la conceptualisation consiste à regrouper et généraliser les observations en identifiant des concepts significatifs (Blais et al., 2006).

La démarche inductive est également caractérisée par une approche progressive et itérative, permettant une compréhension approfondie du phénomène étudié (Benelli, 2011). En croisant les données observées avec la littérature existante, le chercheur renforce la robustesse de ses résultats grâce à la triangulation des données. (Carter et al., 2014) En suivant cette méthode, le chercheur s'engage dans un processus d'exploration et de découverte, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans son domaine (Gioia et al., 2013 ; Jebb et al., 2017).

1.1. La démarche inductive dans le cadre de ce mémoire…

Dans l'étude des interactions entre chercheurs d'emploi et employeurs, la prise en compte de la motivation des candidats et du feedback post-candidature est cruciale mais souvent sous-estimée. Ce feedback peut avoir un impact subtil mais significatif sur la dynamique globale du processus de recrutement. Adopter une approche inductive permet une exploration authentique des réalités du terrain, en capturant la richesse des interactions humaines et des nuances contextuelles (Gioia et al., 2013). Chaque retour reçu après une candidature devient ainsi une pièce précieuse du puzzle, contribuant à une compréhension plus profonde de l'influence du feedback sur la motivation des chercheurs d'emploi.

Cette approche ne se contente pas d'observer passivement les phénomènes, mais invite le chercheur à être acteur de sa propre découverte, en embrassant l'incertitude et en restant ouvert aux nouvelles idées émergentes. Les résultats de la recherche inductive peuvent ainsi avoir des implications pratiques significatives pour les organisations, en fournissant de nouvelles perspectives sur les leviers de motivation des demandeurs d'emploi. (Gioia et al., 2013 ; Jebb et al, 2017) En comprenant mieux ces dynamiques, les recruteurs et les professionnels des ressources humaines peuvent ajuster leurs pratiques de feedback post-candidature pour favoriser une expérience positive pour les chercheurs d'emploi et une meilleure adéquation entre talents disponibles et besoins des entreprises.

2. Approche méthodologique

La recherche qualitative adopte une approche inductive, collectant des données sans hypothèses préconçues pour identifier des thèmes émergents et construire des théories à partir de ces données (Kuper, Reeves & Levinson, 2008 ; Kuper, Lingard & Levinson, 2008). Contrairement à la recherche quantitative, elle se concentre sur l'exploration et la compréhension contextualisée des phénomènes sociaux (Kuper, Lingard & Levinson, 2008). Cette approche, souple et contextuelle, met l'accent sur la pertinence des données, leur richesse, la réflexivité et l'engagement éthique avec les participants (Tracy, 2010).

Les méthodes qualitatives privilégient la signification, le contexte et la subjectivité dans l'exploration des expériences individuelles (Timmermans & Tavory, 2012). Elles impliquent un engagement personnel du chercheur dans l'enquête, exposant ses questionnements et sa quête de ressources pour une meilleure compréhension (Moriceau & Soparnot, 2019). La réflexivité du chercheur contribue à la crédibilité et à la rigueur de la démarche qualitative (Berger, 2015).

La recherche qualitative se caractérise également par sa diversité de sources de données, notamment les entretiens, les observations et les documents (Kuper, Reeves & Levinson, 2008). Plutôt que de viser la généralisabilité, elle cherche une compréhension approfondie et nuancée des sujets étudiés (Boddy, 2016). L'intégration de théories est cruciale pour enrichir la compréhension des phénomènes sociaux et guider le processus de recherche (Reeves et al., 2008 ; Degeorge, 2015).

En somme, la recherche qualitative offre un cadre méthodologique robuste pour explorer en profondeur les mécanismes et les processus sous-jacents des phénomènes sociaux. Elle met l'accent sur la subjectivité, la richesse des données et la contextualisation, tout en favorisant la créativité et la rigueur dans l'analyse et l'interprétation des données (Moriceau & Soparnot, 2019).

2.1. La méthode qualitative dans le cadre de ce mémoire…

La méthode qualitative se distingue des approches quantitatives par son accent sur la qualité plutôt que sur la quantité des données (Boddy, 2016). Elle cherche à comprendre les phénomènes sociaux à travers l'exploration des significations, des expériences et des points de vue des participants (Timmermans & Tavory, 2012). Cette approche implique généralement une immersion dans le contexte naturel des phénomènes étudiés, contrairement aux environnements contrôlés des expériences quantitatives (Mays & Pope, 1995).

Dans le cadre de l'étude du processus de recherche d'emploi, la méthode qualitative se révèle particulièrement pertinente pour comprendre en profondeur les perspectives, les expériences et les interprétations des individus impliqués (Mays & Pope, 1995). Elle vise à développer des concepts et des théories pour saisir la complexité des phénomènes sociaux (Kuper, Lingard &

Levinson, 2008), en recueillant des données à travers des observations, des entretiens et des focus groups (Kuper, Reeves & Levinson, 2008).

Dans le cadre spécifique de l'analyse de la motivation des demandeurs d'emploi suite à un feedback post-candidature, les méthodes qualitatives offrent une profondeur de compréhension des expériences individuelles (Moriceau & Soparnot, 2019). Elles permettent d'explorer les réactions de manière approfondie, en donnant la parole aux individus pour exprimer leurs perceptions, leurs émotions et leurs pensées (Berger, 2015). De plus, elles capturent la diversité des réponses et des perspectives des demandeurs d'emploi, offrant ainsi une vision riche et nuancée du sujet étudié (Moriceau & Soparnot, 2019).

L'approche qualitative permet également de contextualiser les résultats dans le cadre plus large des expériences individuelles et des environnements organisationnels, aidant ainsi à comprendre les facteurs contextuels qui influent sur la motivation des demandeurs d'emploi. La flexibilité dans la collecte des données permet une exploration approfondie du sujet étudié, notamment à travers des entretiens semi-structurés ou des observations participantes. Enfin, elle permet d'explorer les processus et les dynamiques sociales en jeu dans la relation entre les demandeurs d'emploi et les recruteurs, identifiant ainsi les implications pratiques pour les métodes de recrutement et de gestion des ressources humaines. (Tracy, 2010)

3. Technique d'étude : Etude de cas

Pour ce mémoire, j'ai opté pour l'utilisation de l'étude de cas comme principale méthode d'analyse. En tant que stagiaires, nous sommes amenés à réaliser des études de cas dans nos différents lieux de stage. Par conséquent, notre recherche empirique est directement liée à ces diverses organisations, avec l'entreprise Abalone TT Charleroi étant mon cas d'étude spécifique.

Dans la recherche qualitative, les études de cas fournissent des récits détaillés des expériences des individus impliqués, enrichissant ainsi la compréhension du sujet. Elles jouent un rôle crucial dans l'exploration approfondie des phénomènes étudiés à travers des exemples concrets et détaillés. (Gioia et al., 2013)

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai interrogé dix personnes demandeuses d'emploi, dont six ont des liens avec l'agence intérim Abalone TT Charleroi, où j'ai effectué mon stage. Les quatre autres, ont été incluses pour diversifier les profils. Étant donné que l'agence travaille principalement avec des profils ouvriers, il était nécessaire d'inclure des personnes de statut employé dans divers secteurs.

L'étude de cas menée dans ce mémoire implique une exploration détaillée de l'utilité et de l'importance perçues du feedback post-candidature. J'ai également interrogé trois employés d'Abalone TT Charleroi susceptibles d'influencer ce feedback. De plus, j'ai effectué une

observation de terrain pour comprendre les défis de la mise en place d'une politique de feedback dans l'entreprise, une initiative que j'ai tenté d'introduire lors de mon stage.

3.1. Recueil de données

Les chercheurs qualitatifs collectent principalement des données en utilisant des entretiens (semi-structurés ou non structurés), des groupes de discussion, des observations, ainsi que des documents et d'autres éléments écrits. Les entretiens représentent une méthode importante pour ces analystes, car ils permettent d'obtenir des informations détaillées directement des participants, qui peuvent ainsi partager leurs expériences, leurs points de vue et leurs interprétations. (Kuper, Reeves & Levinson, 2008)

Pour ce mémoire, j'ai collecté mes données via une observation de la difficulté de mise en place d'une procédure de feedback durable au sein de l'organisation, 10 entretiens avec des personnes -récemment- demandeuses d'emploi et 3 entretiens avec des personnes ayant un possible impact sur le feedback.

3.1.1. L'entretien

Les entretiens sont une méthode clé de collecte de données en recherche qualitative, permettant de comprendre le sujet étudié à travers les témoignages des participants (Romelaer, 2005). Ils impliquent des interactions directes entre le chercheur et les participants pour recueillir des informations sur leurs expériences, perspectives et comportements (Kuper, Lingard & Levinson, 2008). Structurés, semi-structurés ou non structurés, ils offrent des données riches et détaillées, permettant aux participants de s'exprimer librement (Demoncy, 2016).

Les entretiens structurés suivent un questionnaire uniforme pour obtenir des données comparables chez de nombreux participants, typiques des approches plus positivistes (Edwards & Holland, 2013). Les entretiens semi-structurés offrent une flexibilité dans les questions et les réponses, explorant en profondeur les expériences individuelles (Edwards & Holland, 2013 ; Moriceau & Soparnot, 2019 ; Kuper, Reeves & Levinson, 2008). Les entretiens non structurés permettent une réponse spontanée tout en maintenant une certaine organisation pour la comparaison des réponses (Edwards & Holland, 2013 ; Kuper, Reeves & Levinson, 2008).

3.1.1.1. L'entretien semi-directif dans le cadre de ce mémoire…

Dans les études qualitatives, l'entretien est une méthode de collecte de données largement utilisée, notamment dans les études phénoménologiques, comme celle-ci (Reeves et al., 2008). Dans le cadre de ce mémoire, j'ai opté pour des entretiens semi-directifs. Cette méthode, à mi-chemin entre l'entretien directif et non-directif, offre une structure tout en permettant une

certaine adaptabilité (Lincoln, 1995, cité dans Claude, 2019 ; Duchesne, 2000). J'ai donc réalisé 10 + 3 entretiens.

Les entretiens semi-directifs présentent plusieurs avantages. Ils permettent d'explorer en profondeur les perceptions et les émotions des participants, offrant des données riches et nuancées (Östlund et al., 2011 ; Kuper, Lingard & Levinson, 2008). De plus, leur flexibilité permet de s'adapter aux réponses des participants en temps réel, favorisant une compréhension approfondie du sujet étudié (Moriceau & Soparnot, 2019). Cette méthode contextualise les données, essentielle pour saisir le feedback post-candidature dans un environnement professionnel spécifique (Reeves et al., 2008).

Les entretiens semi-directifs établissent également des relations de confiance entre le chercheur et les participants, favorisant des échanges ouverts et confidentiels (Kuper, Lingard & Levinson, 2008 ; Demoncy, 2016). Enfin, ils sont adaptés pour explorer les mécanismes causaux sous-jacents liant le feedback post-candidature à la motivation et à la satisfaction des individus (Edwards & Holland, 2013).

En conclusion, l'utilisation d'entretiens semi-directifs dans ce mémoire-projet offre une approche approfondie, adaptable et contextuelle pour explorer l'influence complexe du feedback post-candidature sur la motivation et la satisfaction.

3.1.2. Guide d'entretien

Dans le cadre de ce mémoire, ce sont les entretiens semi-structurés qui ont été utilisé comme méthode qualitative principale de collecte de données. Pour ce faire, deux guides d'entretiens ont été mis en place, un pour les demandeurs d'emploi et un pour les personnes ayant un possible impact sur la politique de feedback.

Lors de l'élaboration des guides d'entretien, plusieurs facteurs sont pris en compte, notamment la focalisation de l'enquête, les objectifs spécifiques, la disponibilité en temps, le type d'accès et le niveau de connaissance préalable (Edwards & Holland, 2013). L'importance d'un guide en accord avec les objectifs de recherche est soulignée, impliquant un choix minutieux des termes et des questions pour favoriser une communication claire (Demoncy, 2016).

Qu'il s'agisse d'entretiens semi-structurés ou non structurés, une certaine flexibilité est nécessaire tout en garantissant la couverture des sujets clés (Edwards & Holland, 2013). Une fois les guides prêts et les participants sélectionnés, la conduite des entretiens devient cruciale, incluant une phase exploratoire pour affiner l'orientation de la recherche (Demoncy, 2016).

Mes guides d'entretien ont été construits progressivement en explorant la littérature et en identifiant les thèmes importants. Ils contiennent maintenant toutes les questions nécessaires

pour répondre à ma question de recherche principale, en tenant compte des retours des demandeurs d'emploi et des personnes influentes dans la procédure de feedback au sein de l'entreprise.

3.1.3. Echantillon

Le processus de sélection des enquêtés est une étape critique dans la recherche. Il est primordial d'établir des critères significatifs pour choisir la population la plus appropriée pour répondre aux besoins spécifiques de l'étude. Cette sélection peut être basée sur l'orientation de la recherche et les hypothèses préalablement définies. (Demoncy, 2016)

Pour rappel, l'échantillon se compose de 13 personnes. 10 d'entre elles sont - actuellement ou récemment - demandeuses d'emploi, dont 6 sont directement liées à Abalone TT Charleroi. Les 4 restantes ayant été choisies sur base de mon propre réseau de relations. Enfin, les 3 dernières personnes font partie du personnel Abalone Group ayant un impact direct sur les procédures et politiques appliquées au sein d'Abalone TT Charleroi.

Afin de neutraliser certains biais potentiels, l'échantillon des demandeurs d'emploi a été sélectionné de façon à être le plus diversifié possible. Pour ce faire, un même nombre d'hommes et de femmes ont été interrogés. De plus, ces personnes ont toutes des âges différents, ce qui permet un mélange des générations X, Y et Z, avec des participants de début de la vingtaine à fin de la cinquantaine. Afin de permettre une première diversification des métiers, 50% des participants possède un statut ouvrier et 50%, un statut employé. J'ai aussi effectué une seconde diversification des emplois, en choisissant des personnes ayant des fonctions relativement différentes. Exceptés deux participants, les entretiens se sont déroulés en présentiel, sur le lieu de stage ou dans un endroit préalablement choisi pour les personnes n'ayant aucun lien avec Abalone TT Charleroi.

Les trois interviewés restant font partie, quant à eux, d'Abalone Group. Parmi ces trois profils, une différenciation de fonction a pu être faite, mais pas de sexe. En effet, aucun point de vue féminin n'a été récolté pour la simple et bonne raison, qu'il n'y a pas de femme travaillant à l'agence de Charleroi, actuellement. De plus, les âges sont aussi moins diversifiés étant donné que les deux personnes travaillant constamment à Charleroi, ont le même âge.

3.1.3.1. Description des interviewés demandeurs d'emploi

Pseudonyme	Âge	Sexe	Statut	Fonction	Interne ou Externe	Lieu d'entretien	Durée
Lara	22	F♀	Employé	Kinésithérapeute	Externe	Présentiel	36:18
Louane	24	F♀	Ouvrier	Intendante, commis de cuisine	Interne	Présentiel	48:25
Sylvie	34	F♀	Ouvrier	Electricienne, technicienne de surface	Externe	Présentiel	23:58
Karine	50	F♀	Employé	Secrétaire juridique – Aide comptable	Interne	Présentiel	34:16
Géraldine	57	F♀	Employé	Employée administrative – Secrétaire	Interne	Teams	56:52
Logan	26	H♂	Employé	Community management officer/specialist	Externe	Teams	36:17
Carlos	38	H♂	Employé	Graphiste	Externe	Présentiel	32:32
Jérôme	41	H♂	Ouvrier	Monteur-soudeur & Electromécanicien	Interne	Présentiel	49:44
Bob	49	H♂	Ouvrier	Manœuvre/Manutention-naire polyvalent	Interne	Présentiel	1:00:23
Victor	51	H♂	Ouvrier	Steward, manutention-naire, manœuvre, etc.	Interne	Présentiel	58:44

3.1.3.2. Description des interviewés d'Abalone TT Charleroi

Pseudonyme	Âge	Sexe	Position/ « Moi »	Fonction	Lieu de travail	Lieu d'entretien	Durée
Sacha	48	H♂	N+2	CEO	Abalone Group	Présentiel	36:03
Justin	33	H♂	N+1	Responsable d'agence	Abalone TT Charleroi	Présentiel	36:52
Joey	33	H♂	N	Consultant en recrutement	Abalone TT Charleroi	Présentiel	27:28

3.1.4. Observation de terrain

L'observation met en évidence la diversité des interprétations, enrichissant ainsi l'analyse du phénomène étudié, comme la mise en situation réelle dans ce cas (Moriceau & Soparnot, 2019). Après mon stage où j'ai travaillé sur la mise en place d'une procédure de feedback, j'ai entrepris une observation de sa mise en œuvre sur le terrain, étalée sur 3 mois (du 4 septembre au 30 novembre 2023) en agence intérim.

Cette observation de type ethnographique et participante, étant directement impliquée dans la procédure, offre une perspective unique et précieuse. Grâce à cette immersion, j'ai pu comprendre les défis et les opportunités du processus, tout en tenant compte des contraintes organisationnelles et des besoins spécifiques des demandeurs d'emploi.

L'observation, non structurée, permet une vue d'ensemble, mais peut être sujette à un biais interprétatif basé sur mes connaissances et expériences. J'ai adopté une position éthique, alternant entre une vue extérieure et une immersion pour une meilleure compréhension (Teyssier & Denoux, 2013). De plus, j'ai mené trois entretiens avec des acteurs clés pour mieux appréhender leurs perspectives et les défis rencontrés avec la politique de feedback.

3.2.Stratégies d'analyse

3.2.1. Analyse des entretiens

L'analyse thématique et l'analyse par entretien sont deux méthodes couramment utilisées pour examiner les données qualitatives, notamment celles issues d'entretiens. Dans l'analyse thématique, les chercheurs découpent les entretiens en thèmes émergents pour mettre en lumière les sujets récurrents ou importants, tandis que l'analyse par entretien respecte la chronologie du discours pour identifier des motifs ou des évolutions. Ces approches permettent de mieux comprendre les perspectives des participants et de générer de nouvelles connaissances à partir des données qualitatives recueillies. (Demoncy, 2016 ; Edwards & Holland, 2013)

Pour analyser adéquatement les entretiens réalisés, l'analyse thématique apparaît comme la méthode la plus appropriée, offrant une structure pour répondre aux questions de recherche (Paillé & Mucchielli, 2012). Les retranscriptions précises des entretiens constituent une étape cruciale, offrant un accès détaillé au contenu pour une analyse rigoureuse (Timmermans & Tavory, 2012). Demoncy (2016) souligne l'importance de cette transcription fidèle pour garantir l'exactitude des données collectées.

Dans ma recherche, l'analyse des entretiens semi-directifs suit la méthodologie de la Grounded Theory en trois étapes : codage ouvert, axial et sélectif. Ces étapes permettent d'identifier les concepts émergents, de révéler les relations entre eux et de développer des catégories centrales pour affiner la compréhension du phénomène étudié. L'utilisation de codes

couleurs facilite cette analyse en ajoutant une dimension visuelle pour regrouper les entretiens. (Glaser & Strauss, 1967 cités dans Joannidès & Berland, 2008) Ci-dessous, vous trouverez un tableau reprenant les différentes thématiques ainsi que la couleur associée :

Thématique		Couleur
Processus de sélection		Jaune
Justice organisationnelle	➢ Procédurale ➢ Informationnelle ➢ Interactionnelle	➢ Bleu clair ➢ Bleu Marine ➢ Bleu foncé
Marque employeur		Vert
Besoin de reconnaissance		Mauve
Mise en œuvre (point de vue employeur)		Rouge
Autres		Rose

3.2.2. *Analyse de l'observation*

L'observation sur le terrain est une source de données clé en recherche qualitative inductive. Cette méthode permet aux chercheurs d'observer directement les interactions et comportements des individus dans leur environnement naturel, offrant ainsi des insights précieux sur le phénomène étudié. Intégrée à l'analyse qualitative, l'observation sur le terrain complète les données recueillies par d'autres méthodes, comme les entretiens et les études de cas. (Gioia et al., 2013)

Pour analyser l'observation de la mise en place d'une procédure de feedback, j'ai relié ces observations à trois entretiens semi-directifs avec des personnes influentes. Cela m'a permis d'intégrer de manière cohérente les données des observations et des entretiens. J'ai d'abord organisé et transcrit toutes les données collectées, puis identifié les thèmes récurrents et les mots-clés. Cela a révélé des convergences et des divergences sur la procédure de feedback. En confrontant nos opinions, nous avons pu approfondir comment leurs suggestions et critiques peuvent enrichir la procédure. Cette analyse croisée propose des améliorations concrètes validées par les personnes influentes, assurant une approche collaborative et efficace pour optimiser la procédure de feedback.

3.3.Présentation de l'entreprise

L'intérim est une forme d'emploi temporaire où les travailleurs sont recrutés par des agences spécialisées pour des missions ponctuelles au sein d'entreprises clientes. Ces travailleurs, salariés de l'agence, sont affectés à diverses tâches pour des durées variables, répondant ainsi aux besoins temporaires en main-d'œuvre des entreprises. (Galois-Faurie, 2013 ; Retkowsky et al., 2023) Face à l'instabilité professionnelle inhérente à ce statut, les intérimaires adoptent des stratégies de recherche d'emploi réactives et adaptatives, utilisant des tactiques telles que l'auto-profilage pour accroître leur visibilité auprès des entreprises clientes. Cette recherche active est motivée par la nécessité de sécuriser un emploi stable dans un environnement caractérisé par son instabilité et sa volatilité. (Retkowsky et al., 2023) C'est cette réalité qui a orienté mon choix de stage vers ce secteur.

3.3.1. Abalone Group

Les agences d'emploi Abalone, fondées en 1991 par François-Xavier Moutel, se distinguent nettement. Elles mettent en avant, chacune à sa manière, une équipe dynamique, l'intégration, l'emploi et l'épanouissement personnel des intérimaires et des employés permanents, ainsi qu'une écoute constante. Originaire de France, le groupe Abalone compte désormais un réseau de 86 agences réparties en France (74), en Belgique (5), au Grand-Duché du Luxembourg (2), en Pologne (4) et en Allemagne (1)[1]. Leurs agences ont pour ambition de s'étendre davantage sur l'ensemble du territoire. Il y a une véritable volonté de continuer à promouvoir l'esprit Abalone qui a fait de cet acteur de l'intérim une référence en termes de services et de proximité.

En outre, Abalone Group affiche un engagement envers l'environnement. Tout le personnel bénéficiant d'une voiture de société se voit attribuer un véhicule électrique. De plus, l'un de leurs sièges sociaux, situé à Nantes, est un bâtiment autonome en énergie et exempte de toute pollution. Abalone Group participe également à un projet d'art éco-citoyen : le « cœur en canettes ». La Fondation Abalone vise à donner une nouvelle vie aux canettes usagées en les transformant en œuvres d'art, dans le but de susciter une réflexion sur la consommation de masse dans notre société contemporaine. À cet effet, des collecteurs ont été installés dans plusieurs agences Abalone, en France.

3.3.2. Abalone Belgique

Abalone Belgique rassemble une équipe expérimentée cumulant des décennies d'expérience dans le secteur belge de l'intérim. Avec des agences stratégiquement implantées à Liège, Charleroi, Namur, Wavre et Tournai, Abalone dispose d'une connaissance approfondie du pays. Chaque membre de l'équipe provient du secteur de l'intérim belge et s'engage pleinement à servir les demandeurs d'emploi.

[1] Ces données sont susceptibles de changer en raison de l'expansion croissante du groupe Abalone.

L'engagement d'Abalone consiste à offrir un suivi personnalisé et un accompagnement pour le développement professionnel des intérimaires. Grâce à leur vaste réseau de clients, ils proposent des missions adaptées aux compétences de chacun, en collaboration avec des entreprises locales ou internationales, dans tous les domaines d'expertise.

En somme, Abalone Belgique se distingue par son équipe de personnel permanent, son approche centrée sur l'individu, son écoute permanente de l'environnement économique, social et culturel, son processus structuré d'intégration, de suivi et de formation, ainsi que sa contribution active au développement économique et local.

3.3.3. Abalone TT Charleroi (lieu de stage)

Située au Boulevard Joseph Tirou n°21, en plein centre de Charleroi, Abalone Charleroi offre un accompagnement spécialisé dans la quête d'un emploi. Cette agence propose une variété de postes dans différents secteurs, qu'il s'agisse de CDI, CDD, intérim ou stages. Bien qu'ils aient une orientation généraliste, leur secteur d'activité touche plus les métiers ouvriers tels que « électricien.ne », « frigoriste », « mécanicien.ne », « chauffeur C/CE », etc.

L'agence est composée d'un consultant en recrutement (Joey) et de son responsable (Justin). Elle a ouvert ses portes il y a, maintenant, un peu plus de cinq ans. Depuis, trois autres agences Abalone ont été créées en Belgique ; Namur, Wavre et Tournai.

Comme toutes les agences Abalone en Belgique, Abalone TT Charleroi est certifiée VCU afin de garantir la santé et la sécurité de leurs intérimaires. Elles ont aussi obtenu le label européen basé sur le respect des normes ISO 26 000 et les ODD fixés par l'ONU.

RESULTATS

1. Thème : « Sélection »

1.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi

Bob, tout en adoptant une approche pragmatique, apprécie toute forme de communication post-candidature, même si elle est automatisée, soulignant ainsi l'importance de recevoir une reconnaissance. Cette reconnaissance est également soulignée par Vincent, qui exprime sa frustration face au manque de retours, percevant cela comme un manque de respect et de politesse des recruteurs envers les candidats.

> *« Vous restez dans notre liste de données. […] On peut laisser penser que… il n'y aura pas de retour, mais juste cette phrase-là, il faut rester dans une liste au cas où. Ça, c'est déjà très positif pour moi. » (Bob)*

> *« C'est du respect, de la politesse. On ne laisse pas les gens comme ça dans le vent, dans l'ignorance. » (Victor)*

Cependant, Logan va plus loin en soulignant non seulement l'importance de la reconnaissance, mais aussi celle de la qualité du feedback. Il fait une distinction entre les feedbacks reçus après l'envoi d'un CV et ceux obtenus après un entretien, considérant ce dernier comme plus significatif pour évaluer l'interaction et l'attitude du candidat.

> *« Oui, il y a quand même une petite différence, que le feedback, lorsqu'on a juste déposé sa candidature, juste recevoir, oui, bonjour, nous avons pris en compte votre candidature. Malheureusement, vos critères ne sont pas intéressants pour notre société. Donc ça, au moins, on est au courant, ils ont pris le temps. Et par contre, le feedback après un entretien, je trouve que ça, c'est le plus important. Et ça, ne pas remettre un feedback après un entretien. Je trouve que c'est limite même un manque de respect. » (Logan)*

Louane partage l'avis selon lequel le feedback est essentiel pour maintenir la motivation des candidats et garantir l'équité du processus de recrutement. Elle apprécie particulièrement la communication personnalisée des recruteurs et estime que même une réponse négative est préférable à l'absence totale de feedback.

> *« Je pense que c'est super important […] Moi, je trouve que les mails, entre guillemets, qui sont envoyés comme ça par dizaines et par centaines les mêmes, c'est toujours le même. Et ça démotive les gens. Or que s'il y a quelqu'un derrière nous, comme par exemple dans l'agence ici, c'est motivant […] Je cherche et je continue, même si c'est pas chez vous, mais ça motive à chercher aussi. » (Louane)*

Géraldine exprime sa gratitude envers les entreprises qui lui ont fourni des retours, même lorsqu'ils étaient négatifs, soulignant leur impact motivant. Elle considère chaque retour, positif ou négatif, comme une opportunité d'apprentissage et de croissance professionnelle.

« Dans les retours que je reçois, je remercie toujours les personnes qui assurent le suivi de ma demande. Parce que ça aussi, c'est important. Et c'est motivant encore plus. […] mais pour qu'on m'envoie une lettre type, il faut qu'on ait lu mon courrier. » (Géraldine)

Karine, quant à elle, renforce l'idée de Victor et Logan selon laquelle le feedback est un signe de respect et d'attention des recruteurs envers les candidats, surtout après un entretien. Elle insiste sur l'importance de recevoir un retour après un entretien pour comprendre ses performances et identifier les domaines à améliorer.

« Après un entretien j'estime que c'est quand même une marque de respect […] quand on n'a pas d'entretien […] ça reste juste un morceau de papier c'est tout, il n'y a pas eu de contact, il n'y a pas eu de visuel. Une fois qu'on est en face de la personne c'est un minimum quoi. » (Karine)

Jérôme reconnaît l'importance du feedback pour de nombreux candidats mais semble moins en dépendre personnellement. Il est conscient de son impact sur la motivation et la perception du processus de recrutement mais ne le considère pas comme crucial pour lui-même.

*« Quand tu as un caractère fort, je pense que tu t'en f***. Quand tu sais ce que tu vaux. Mais après, pour les gens qui sont un petit peu plus sensibles, m****, quoi. Donnez-leur une réponse, qu'ils puissent se dire « Je suis mauvais, je ne suis pas bon ». » (Jérôme)*

Sylvie, quant à elle, reconnaît l'utilité du feedback pour ajuster sa stratégie de recherche d'emploi et l'impact qu'il aurait sur sa motivation, mais ne le considère pas comme crucial pour sa confiance en elle-même. Elle reste confiante dans ses compétences malgré le manque de feedback.

« Un feedback constructif et précis peut me motiver à fond parce que... Il me donne des informations pertinentes sur ce que je fais bien et sur ce que je pourrais améliorer. Donc in fine, bah, je me sens plus déterminée[2] à continuer à chercher et à trouver surtout. » […] « comme je l'ai déjà dit ça amène du positif s'il y en a, si non, on s'en remet vite. » (Sylvie)

Lara met en avant combien le feedback est crucial pour comprendre pourquoi sa candidature est rejetée ou acceptée, soulignant son rôle essentiel dans le processus de recrutement. Elle insiste aussi sur l'impact majeur que la qualité du feedback peut avoir sur la motivation des candidats, et elle souligne l'importance fondamentale d'un traitement respectueux et juste des

[2] Dans la retranscription : « déter ».

postulants. Cependant, elle précise qu'elle préfère recevoir une réponse automatique plutôt que de ne rien recevoir du tout.

> *« Je préfère moi, dans tous les cas, avoir une réponse même si c'est très… que de rien recevoir. Parce que t'es dans l'attente tout le temps, tu vois. » (Lara)*

Carlos voit le feedback comme un élément clé du processus de recrutement, mettant en avant son importance pour favoriser l'amélioration continue. Il se montre réceptif à la critique constructive et croit fermement que même les retours négatifs sont bénéfiques pour évoluer dans son domaine. De plus, il observe qu'il est rare de ne pas recevoir de retour après avoir postulé, estimant en recevoir dans environ 80% des cas.

> *« Il y a toujours un suivi. En tout cas, la plupart des trucs que j'ai postulés, j'ai toujours une réponse. Qu'elles soient positives ou négatives par rapport à l'entretien ou autre. Mais donc, ça, pour le suivi, c'est rare quand je n'ai pas de réponse du tout. » (Carlos)*

Dans l'ensemble, ces diverses perspectives mettent en lumière l'importance du feedback post-candidature pour les candidats, que ce soit pour maintenir leur motivation, guider leur développement professionnel, ou garantir un traitement respectueux et transparent dans le processus de recrutement.

1.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi

Sacha souligne l'essence fondamentale du feedback post-candidature. Pour lui, ce processus va au-delà de la simple formalité, il représente une responsabilité professionnelle vis-à-vis des candidats. Son argumentation repose sur une vision de la communication comme un pilier des relations humaines, affirmant que fournir des retours aux candidats garantit une communication transparente et favorise un échange d'informations mutuel.

> *« Feedback et communication, alors, indépendamment du recrutement, sont des éléments clés dans une relation humaine de manière générale. Et très certainement dans une relation de travail comme le recrutement en particulier. […] Et dans le cadre de la communication, le feedback nous permet d'assurer, en fait, que la communication a bien été comprise et de pouvoir, justement, s'assurer que les informations remontent, elles aussi, ou en tout cas qu'elles passent dans les deux sens, pour que les objectifs qui soient poursuivis soient et clarifiés et compris. » (Sacha)*

En contraste, Justin adopte une approche plus sélective. Il reconnaît l'importance du feedback, surtout après un entretien, mais il remet en question son universalité. Pour Justin, tous les candidats ne méritent pas un retour, particulièrement ceux qui semblent manquer de réelle motivation. Cependant, il insiste sur la nécessité de fournir des explications détaillées aux

candidats ayant passé un entretien, soulignant ainsi une distinction entre différents stades du processus de sélection.

> *« Moi, je pense qu'il y a plus d'importance, c'est vraiment quand tu as eu l'entretien avec le candidat, parce que si tu as eu un entretien avec le candidat, il y a déjà eu un échange, toi vis-à-vis de lui et lui vis-à-vis de toi. […] c'est important pour lui d'avoir un feedback et de savoir pourquoi ça s'est bien passé ou pourquoi ça ne s'est pas bien passé. » (Justin)*

D'un autre côté, Joey partage une perspective similaire à Sacha, mettant en avant l'importance du feedback comme un outil de soutien aux candidats. Selon lui, recevoir un retour après avoir postulé peut stimuler la motivation des candidats et contribuer à renforcer leur engagement dans la recherche d'emploi. De plus, il évoque le feedback comme un moyen de fidéliser les candidats envers l'entreprise, soulignant ainsi son potentiel à influencer positivement l'image de l'employeur et à maintenir un lien durable avec les postulants.

> *« Justement, s'il a un retour de notre part, il sait qu'on a pris le temps d'analyser sa candidature. Et du coup, oui, ça pourrait être une motivation pour pouvoir continuer. » (Joey)*

En conclusion, ces différentes perspectives mettent en lumière la complexité du feedback post-candidature dans le processus de sélection. Alors que Sacha et Joey insistent sur son rôle crucial dans la communication et l'engagement des candidats, Justin soulève des questions sur sa pertinence universelle et critique les pratiques impersonnelles adoptées par certaines entreprises. Ces divergences soulignent la nécessité pour les organisations de considérer attentivement leurs politiques de feedback, en reconnaissant à la fois son potentiel positif et les défis pratiques associés à sa mise en œuvre.

2. Thème : « Justice organisationnelle »

2.1. Sous-thème : « Justice procédurale »

2.1.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi

Les opinions recueillies offrent un tableau contrasté sur le lien entre le feedback post-candidature et la justice procédurale. Si certains, comme Bob et Victor, expriment des doutes quant à son efficacité réelle, d'autres, comme Logan et Louane, insistent sur son importance pour maintenir la motivation des candidats et assurer une perception équitable du processus de recrutement.

> *« Non, je ne dis pas que ce n'est pas nécessaire. Je n'ai jamais connu ça. Et ce serait bien que ça existe. Mais... […] Je n'y crois pas non plus parce que je sais qu'on va présenter ça*

pour ne pas me vexer, pour ne pas me faire du mal. Voilà. Donc, si ce n'est pas un truc... sincère, je m'en passe bien, de toute façon. » (Victor)

Logan souligne que le feedback détaillé après une candidature permet aux candidats de mieux comprendre leurs points forts et faibles, contribuant ainsi à une perception plus transparente et équitable du processus de recrutement. Cette transparence est également mise en avant par Jérôme, qui estime qu'un retour constructif, même s'il est négatif, est préférable à l'absence de retour, contribuant ainsi à maintenir un sentiment de justice procédurale.

« Même si c'est une réponse négative, on peut se dire, quand même, il y a ça qui n'allait pas dans la société. Je les comprends, OK, pas de souci. Je vois que ça n'ira pas, au final. Mais quand il n'y a pas de retour, on ne sait pas ce qui ne va pas, et on se remet beaucoup en question. » (Logan)

Louane, quant à elle, considère que le manque de feedback peut entraîner une sensation de tourner en rond dans la recherche d'emploi, décourageant ainsi la motivation des candidats. Cette frustration face à l'absence de retour est également partagée par Karine, qui souligne que cela peut avoir un impact négatif sur sa motivation et sa perception de l'équité dans le processus de recrutement.

« […] je pense que, ben en fait, t'as l'impression de travailler dans le vent, entre guillemets. Et je pense que, ben, en fait, la discussion et le feedback est important dans le sens où, ben en fait, on clôture une étape. Ça marche pas, ça marche pas, c'est pas grave, mais au moins elle est clôturée, elle est pas en suspens […] » (Louane)

« D'une part, ça démotive, et d'autre part, on se dit, bon, peut-être que je ne fais pas assez. » (Karine)

Géraldine, elle, insiste sur l'importance des retours précis sur les raisons du refus pour éviter toute forme de discrimination et permettre aux candidats de s'améliorer, ce qui contribue également à maintenir un sentiment de justice procédurale. Cette idée est renforcée par Sylvie, qui considère que le feedback post-candidature contribue à la justice procédurale en fournissant des informations transparentes et équitables sur le processus de recrutement.

« Parce que si parfois on pense se connaître, eh bien, malheureusement, on ne se connaît pas tout à fait. […] Vous voyez, si l'employeur me dit, on vous a refusée parce que vous êtes trop âgée, je peux comprendre mais c'est discriminant quelque part. […] Oui, c'est important de savoir pourquoi on n'a pas été accepté. » (Géraldine)

« Une communication transparente sur les critères de sélection et les décisions prises lors du processus de recrutement me permet également d'avoir une compréhension claire de mes chances de succès et des domaines où je pourrais m'améliorer. » (Sylvie)

Enfin, Carlos établit un lien étroit entre le feedback post-candidature et la justice procédurale, mettant en lumière que l'absence de retour peut être interprétée comme un manque de considération et de professionnalisme de la part de l'entreprise, ce qui remet en question l'équité du processus de recrutement. De plus, cela impacterait aussi sa motivation à poursuivre ses recherches. De son côté, Lara met en avant l'impact du feedback constructif et équitable sur la perception de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle souligne ainsi que cela démontre l'attention portée par l'entreprise à ses candidats et son engagement à leur fournir des retours utiles. Elle insiste aussi sur l'importance de recevoir des informations claires sur le déroulement du processus de recrutement afin de savoir, concrètement, où elle en est.

« Ça diminuerait certainement ma motivation à le faire, dans un premier temps, parce que, voilà, le fait de ne pas recevoir de réponse alors qu'on postule, ce n'est pas toujours agréable. […] Mais, ne fût-ce que, tu vois, une simple réponse, même une réponse, pas forcément, tu vois, détaillée ou pas, mais juste dire non, désolé, vous ne convenez pas. Déjà, rien que ça, c'est déjà quand même pas mal. Maintenant, il y en a qui ne répondent pas du tout. Ça, je trouve que c'est un peu...Un manque de savoir-vivre on va dire. » (Carlos)

« Ouais parce que au moins tu sais à quoi attendre que si tu as juste rien t'es là dans l'attente et tu ne sais jamais quand si tu vas avoir un feedback, enfin tu ne sais rien. […] Ouais. De savoir vers où tu vas et de, ouais. » (Lara)

En somme, les opinions convergent sur le fait que le feedback post-candidature joue un rôle crucial dans le maintien de la motivation des candidats et dans la promotion d'une perception de justice procédurale dans le processus de recrutement.

2.1.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi

Sacha souligne que le feedback post-candidature est crucial pour assurer la justice procédurale. Il insiste sur l'importance de fournir des explications claires aux candidats non retenus, soulignant que cela fait partie intégrante de l'engagement envers l'équité et la transparence. Selon lui, cela contribue à une perception positive de l'entreprise et renforce la motivation des candidats.

« C'est essentiel de donner du feedback. Ça a plusieurs objectifs. Au-delà de maintenir la communication, c'est un aspect professionnel, c'est de nature à donner des informations à l'intérimaire qui se veulent transparentes, et cohérentes, et le cas échéant, potentiellement, de comprendre pourquoi il n'a pas été retenu, et pouvoir éventuellement en tirer des conséquences pour la suite, que ce soit avec nous ou que ce soit avec d'autres. » (Sacha)

Justin, bien qu'il reconnaisse l'importance du feedback, adopte une approche plus nuancée. Il souligne les défis liés à la différenciation des candidats sérieux et non sérieux, ce qui peut rendre difficile la fourniture de feedback à tous. Cependant, il apprécie l'impact positif que le feedback peut avoir sur les candidats sérieux, en les aidant à s'améliorer pour leurs futures recherches d'emploi.

> *« Et par contre, je suis désolé, mais moi, sur 100 CV, il y a au moins 30 CV qui ne méritent même pas que je leur fasse un feedback. De pourquoi je n'utilise pas leur CV, parce qu'ils ont juste envoyé comme ça, ils s'en fou****. Et c'est juste pour avoir une trace au niveau du Forem. Donc, pour moi, ces gens-là ne méritent pas un retour. » (Justin)*

Joey partage une perspective similaire à Sacha en mettant l'accent sur l'importance du feedback pour l'image professionnelle de l'agence et le respect envers les candidats. Cependant, il reconnaît également les difficultés pratiques de fournir un feedback à chaque candidature. Malgré cela, il reste favorable à l'idée de fournir un retour à tous les postulants, soulignant les bénéfices potentiels pour les candidats à chaque étape du processus de recrutement.

> *« On devrait répondre à tous. C'est bien tant au niveau... De l'image de l'agence, comme pour le candidat aussi, comme ça il sait qu'il n'est pas retenu et peut-être pourquoi il n'est pas retenu aussi. Certains vont revenir aussi pour savoir la raison peut-être plus dans les détails. Idéalement, oui, l'idéal c'est de répondre à tous. Mais bon, ce n'est pas évident. » (Joey)*

Ainsi, bien que les interviewés reconnaissent globalement l'importance du feedback post-candidature, leurs opinions varient quant à sa faisabilité et son impact réel sur la justice procédurale. Certains soulignent les défis pratiques, tandis que d'autres mettent en avant les bénéfices potentiels pour les candidats et l'image de l'entreprise.

2.2. Sous-thème : « Justice informationnelle »

2.2.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi

Certains demandeurs d'emploi, tels que Logan, Louane, Lara et Carlos, accordent une grande importance à la qualité du feedback post-candidature. Pour eux, recevoir des retours détaillés et constructifs après une candidature non retenue est essentiel pour comprendre leurs points forts et faibles, ainsi que les attentes des recruteurs. Ils estiment que cela favorise une expérience positive pour les candidats et renforce la justice informationnelle en fournissant des informations précieuses pour s'améliorer professionnellement. Ces personnes apprécient également la transparence des entreprises quant à leurs critères de sélection et leurs attentes envers les employés, considérant cela comme un facteur motivant pour postuler à des postes vacants.

« Je savais ce qu'il allait devenir de la suite. Et oui, c'est beaucoup plus motivant parce qu'on n'est pas un peu dans le flou complet à savoir quel jour il va me rappeler. On n'en sait rien. C'est un stress aussi parce qu'être tout le temps sur son téléphone pour être sûr dès qu'il m'appelle, tous les jours, […] Et savoir tout le processus, oui, ça montre qu'au final, on est pris en considération […] Donc oui, c'est vraiment important. Je pense que si tout le monde disait vraiment tout le processus complet, ça pourrait être beaucoup plus motivant. » (Logan)

« Non, mais il suffit juste d'une phrase pour expliquer ce qui n'a pas été. […] Je pense qu'il n'y a pas besoin de faire un roman pour expliquer aux gens ce qui va et ce qui ne va pas. […] Oui. Je pense que ce serait plus valorisant déjà pour la personne et ça permet aussi de se remettre en question, de se dire, je n'ai peut-être pas été bonne sur cette fois-là, mais je serais meilleure sur l'autre. » (Louane)

« Ah, je trouve que c'est toujours utile. Oui, oui, c'est toujours bon à prendre. La critique est toujours bonne. De toute façon, qu'elle soit positive ou négative, pour moi, je me dis toujours, on peut faire que s'améliorer. » (Carlos)

D'autres individus, comme Sylvie, Bob, Victor, Karine, Jérôme et Géraldine, adoptent une perspective plus mitigée sur le lien entre le feedback post-candidature et la justice informationnelle. Ils reconnaissent l'importance de recevoir des retours détaillés sur les raisons du refus, mais ils expriment également des réserves quant à l'impact réel de ces retours sur leur estime de soi et leur perception de l'entreprise. De plus, certains contestent que l'absence de feedback ait une influence négative sur leur motivation. Ils soulignent que la qualité et la cohérence des retours peuvent varier, ce qui peut susciter des doutes sur la transparence du processus de recrutement. Malgré ces réserves, ils reconnaissent tout de même la valeur du feedback détaillé pour leur développement professionnel.

« Non, faut aussi avoir conscience, comme j'ai dit avant, que les organisations ont aussi d'autres chats à fouetter, et puis je perds pas en motivation, je continue, ce sera pas la première ni la dernière fois, que je ne recevrai pas de retour, faut se faire une raison, […] » (Sylvie)

« Je connais mes compétences je connais mes points faibles et voilà si je ne conviens pas pour telle personne je conviens peut-être pour une autre. » (Karine)

« C'est vrai que pour la majorité des gens, je pense que ce serait important d'avoir un retour de l'employeur ou du recruteur pour qu'il puisse se faire une idée précise s'ils ont des doutes. […] De manière plus personnelle, moi, je n'en ai pas besoin. » (Jérôme)

En conclusion, bien que les participants expriment des perspectives variées sur le lien entre le feedback post-candidature et la justice informationnelle, il est clair que la qualité et la pertinence du feedback jouent un rôle crucial dans la motivation, la perception de l'entreprise et le développement professionnel des candidats. L'absence de feedback ou un retour de qualité insatisfaisante peut non seulement décourager les candidats, mais aussi nuire à l'image de l'entreprise en tant qu'employeur attentif et transparent. Ainsi, investir dans des pratiques de communication transparentes et fournir des feedbacks détaillés et constructifs pourrait être bénéfique tant pour les candidats que pour les entreprises, favorisant ainsi une relation équilibrée et positive dans le processus de recrutement.

2.2.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi

Sacha met en avant une approche proactive, insistant sur la nécessité d'une transparence totale et d'un engagement envers tous les candidats, quel que soit leur niveau d'implication. Pour lui, le feedback est un outil essentiel non seulement pour fournir des informations claires aux candidats, mais aussi pour renforcer l'image de l'entreprise et maintenir un processus de recrutement équitable.

> *« Toute la difficulté étant de passer les bons messages en restant objectif, en restant aussi réaliste et dans le ton approprié, pour que ce feedback puisse être perçu comme le plus objectif possible, et faire en sorte que l'impact sur la motivation, négatif qu'il pourrait y avoir par rapport à un feedback négatif, puisse se transformer en quelque chose de constructif. » (Sacha)*

En revanche, Justin adopte une approche plus sélective, accordant du poids au sérieux et à l'engagement des candidats dans la décision d'offrir un feedback détaillé. Il remet en question la valeur d'investir des ressources dans des candidats qu'il perçoit comme moins sérieux, mettant en avant une distinction entre ceux qui méritent un retour personnalisé et ceux qui ne le méritent pas. Il souligne aussi une distinction entre les processus de recrutement pour les ouvriers et les employés. Pour les ouvriers, les processus sont rapides et axés sur le feeling, tandis que pour les employés, ils sont plus détaillés et rigoureux, comprenant des tests et des entretiens complexes. Il souligne l'importance pour les candidats de connaître ces détails pour se préparer efficacement, surtout dans les processus pour les "cols blancs". En somme, Justin met en avant l'importance de la clarté et de la transparence dans les processus de recrutement, surtout pour les postes d'employés car les processus du côté ouvrier, relèvent du bon sens et de la logique.

> *« Mais de nouveau, ça dépend encore des profils. […] Maintenant, dans l'employé, c'est sûr que là, c'est totalement différent qu'en tant qu'employé dans des process de recrutement. Là, c'est quand même beaucoup plus, oui, je pense que là, c'est quand même plus important de savoir ce que tu vas devoir faire. Est-ce que tu dois passer un test oral, un test écrit ? […] Maintenant, pour les cols bleus, c'est souvent plus rapide. C'est un entretien ou c'est*

un test technique et après, on voit si ça va ou pas. Là, on voit le feeling et puis on voit si ça marche. […] et donc, eux, ils savent bien comment ça va fonctionner. » (Justin)

Joey, quant à lui, partage une perspective similaire à celle de Sacha concernant l'importance du feedback post-candidature. Comme Sacha, il met l'accent sur la nécessité de fournir un retour aux candidats, quel que soit leur niveau de qualification ou le type de poste pour lequel ils postulent. Joey partage la conviction que le feedback contribue à la justice informationnelle en offrant aux candidats des informations claires sur leur statut et des conseils pour s'améliorer.

« Non, non, je pense que c'est très utile parce que comme ça, la personne, elle suit très bien. […] elle sait à quel stade est sa candidature, donc je pense que ça permet aussi de garder une interaction avec l'agence. Donc, je pense que c'est important. » (Joey)

En conclusion, bien que les opinions sur la manière d'aborder le feedback post-candidature varient, il est clair que cet aspect joue un rôle crucial dans la promotion de la justice informationnelle et dans le maintien d'une relation positive entre les entreprises et les candidats. Une approche équilibrée, tenant compte à la fois des besoins des candidats et des ressources disponibles, semble être la clé pour optimiser les bénéfices du feedback dans le processus de recrutement.

2.3. Sous-thème : « Justice interactionnelle »

2.3.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi

Tout d'abord, l'importance de la transparence et de l'équité dans le traitement des candidats est largement soulignée. Bob, Louane, Géraldine, Jérôme, et Sylvie insistent sur le fait que le respect et l'équité tout au long du processus de recrutement sont essentiels pour une expérience positive.

« Moi, je pars du principe ou si quelqu'un me répond pas, c'est qu'il met une annonce dans le vent, et qu'il prend pas l'intérêt de s'intéresser aux gens qu'il recrute. » (Louane)

« Ben, parce que tu n'as pas l'impression d'être lu, déjà, pour commencer. Donc, tu n'as pas l'impression qu'on ait pris attention à ton dossier. […] Tu te dis, ben tiens, ils n'ont peut-être même pas lu mon dossier. Peut-être qu'il est passé directement par la case poubelle sans être lu. […] Tu peux garder une certaine rancœur vis-à-vis de ça […] » (Jérôme)

En revanche, Victor adopte une perspective plus sceptique, soulignant que pour lui, l'agence intérim est davantage un intermédiaire, et il ne s'attend pas nécessairement à recevoir un feedback détaillé de leur part. Cette vision met en lumière une différence d'attentes quant à la source et à la nature du feedback post-candidature.

« Non, parce que vous êtes, entre guillemets, un intermédiaire. Je travaille pour Abalone et Abalone me place dans la société X. […] C'est la société X qui va vous dire pourquoi ils ne veulent pas de moi. Et vous, vous allez peut-être mettre des gants pour m'expliquer la raison.» (Victor)

D'autre part, Logan, Karine et Lara mettent en évidence l'importance de l'expérience personnelle dans la perception de la justice interactionnelle. Karine, par exemple, partage une expérience où un premier contact agréable s'est avéré trompeur quant à l'environnement de travail futur. Cela suggère que le feedback post-candidature peut influencer la perception de l'entreprise en tant qu'employeur, mais il ne donne pas nécessairement une vision précise de l'environnement de travail réel.

« Mon précédent employeur, quand je me suis présentée chez lui, […] super cool, super sympa, voilà. Et je devais commencer tout de suite. Et, il s'est avéré que c'est quelqu'un qui n'a aucune empathie, qu'il n'y a que sa personne qui compte. » (Karine)

*« […] c'est peut-être égoïste, mais je m'en f*** un peu des autres candidats, c'est surtout moi, de me valoriser moi, et ouais, les autres, c'est un peu la jungle, genre, chacun pour soi dans l'arche […] » (Logan)*

Enfin, Carlos apporte une perspective nuancée en soulignant l'importance de recevoir un feedback détaillé pour se sentir respecté en tant qu'être humain, tout en valorisant les interactions respectueuses et bienveillantes avec les recruteurs. Cette dualité souligne l'importance de considérer à la fois le contenu et le ton du feedback post-candidature dans la perception de la justice interactionnelle.

« Je trouve que c'est important, déjà pour donner une bonne estime de ses futurs employés qui pourraient l'être, mais aussi, voilà, de se dire, c'est pas qu'on n'est que des numéros […] Il faut qu'on soit considéré en tant qu'être humain […] Il faut qu'il y ait quand même une dimension humaine qui est plus importante que juste, comme tu dis, être une fiche de salaire et point barre, quoi. » (Carlos)

En conclusion, bien que les avis des candidats varient, ils convergent vers l'idée que le feedback post-candidature peut jouer un rôle crucial dans la perception de l'équité et du respect dans le processus de recrutement. Cependant, cette relation est complexe et nuancée, influencée par des facteurs tels que les attentes individuelles, les expériences passées et la nature du feedback lui-même.

2.3.2. Point de vue : Abalone TT Charleroi

Sacha, tout d'abord, met l'accent sur l'importance de la communication respectueuse et humaine dans le processus de recrutement. Selon lui, fournir un feedback post-candidature de

manière respectueuse et transparente contribue à une expérience de recrutement plus équitable et respectueuse. Cette approche, basée sur le respect de l'individu et une communication ouverte, favorise une relation positive entre les candidats et l'agence de recrutement.

> *« On n'a pas affaire à des ordinateurs, on n'a pas affaire à des machines, on a affaire à des gens. Et donc, quelque part, ajuster le discours tout en restant objectif, le rendre réaliste, objectif, mais humain, sera de nature, clairement, à impacter la qualité du processus. » (Sacha)*

Justin, bien qu'il reconnaisse l'utilité d'un feedback détaillé pour les candidats non sélectionnés, met davantage l'accent sur l'impact final de la décision d'embauche sur la satisfaction des candidats, comme dit plus haut. Cependant, il concède que le respect et les bonnes interactions pendant le processus de sélection peuvent contribuer à une image positive de l'agence de recrutement, influençant ainsi la volonté des candidats de collaborer à nouveau à l'avenir.

> *« Que ce soit positif ou négatif parce qu'il a eu un feedback, etc., ou qu'on a eu une bonne relation pour un éventuel entretien, etc. Ben, voilà. Comme lui, comme pour moi, moi, il va se rappeler qu'Abalone, c'est une bonne agence et qu'il va rappeler de temps en temps pour voir si on n'a pas un boulot pour lui. Et moi, pareil, […] je me souviens d'eux aussi, qu'il y a une bonne relation. » (Justin)*

Enfin, Joey souligne l'importance du traitement respectueux et équitable des candidats dès le début du processus de recrutement. Selon lui, un accueil chaleureux et personnalisé à l'agence crée une impression positive chez les candidats, les incitant à revenir pour d'autres opportunités. Il met donc en avant le lien direct entre le traitement initial des candidats et leur satisfaction, ce qui souligne l'importance du feedback post-candidature dans le maintien d'une relation positive.

> *« En tout cas, ici, je pense à... À des intérimaires qui viennent ici à l'agence […] le fait que justement, on les reçoit directement et pas, on dit seulement, postule sur le site et on verra. Voilà. Contrairement à ce que d'autres agences font. […] le fait qu'on reçoive comme ça les personnes, elles se montrent vraiment satisfaites. » (Joey)*

En somme, bien que les nuances de leurs perspectives diffèrent, Sacha, Justin et Joey reconnaissent tous l'importance du feedback post-candidature dans le maintien d'une relation positive et équitable entre les candidats et l'agence de recrutement. Le respect, la transparence et la qualité des interactions jouent un rôle essentiel dans la perception de la justice interactionnelle tout au long du processus de recrutement, soulignant ainsi l'importance de prendre en compte ces aspects pour une expérience de recrutement satisfaisante pour toutes les parties prenantes.

3. Thème : « Marque employeur »

3.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi

Certains demandeurs d'emploi, comme Logan et Lara, accordent une grande importance au feedback post-candidature, le considérant crucial pour leur perception de l'entreprise. Pour eux, l'absence de feedback peut dissuader de considérer à nouveau cette entreprise dans leurs futures recherches d'emploi. En revanche, d'autres, comme Bob et Géraldine, ne semblent pas être fortement influencés par le feedback post-candidature, préférant se concentrer sur la recherche d'opportunités ou adoptant une attitude pragmatique face aux réponses négatives des entreprises.

> *« Ça n'a pas changé ma perception de l'entreprise, parce que faire des commentaires sur ce qui a été et ce qui n'a pas été, je trouve ça un peu normal, je vais dire, oui, ça veut dire que la personne qui gère les mails ou qui fait les entretiens, elle fait un bon travail au final, donc je trouve ça plus, ça doit être normal, ce n'est pas vraiment un plus, ne pas le faire, c'est un gros moins, oui, mais ça ne va jamais être un plus, ça montre que la personne fait un bon travail juste. » (Logan)*

> *« Non. Il faut rester les pieds sur terre. Ce ne sont pas mes souffre-douleurs. Non. Pourquoi leur en voudrais-je ? Je pense qu'à partir du moment où j'accepte, même un refus de quoi que ce soit, […] Non, que du contraire. Donc... Je ne vois vraiment pas pourquoi j'irais... en penser quoi que ce soit. » (Géraldine)*

Le manque de feedback après avoir postulé à un poste peut avoir un impact significatif sur la volonté des demandeurs d'emploi de repostuler à d'autres offres au sein de la même entreprise. Pour certains candidats, cela peut être perçu comme un signe de manque d'intérêt ou de considération de la part de l'entreprise, décourageant ainsi les candidats de considérer d'autres opportunités en son sein.

> *« D'un côté, ça me donnerait pas envie, mais d'un autre côté, si t'es vraiment en recherche d'emploi, ben, tu le ferais, mais ce serait pas le premier endroit où j'aurais envie de repostuler, quoi. » (Lara)*

> *« J'ai postulé à des endroits que je ne connaissais absolument pas. Non. Je n'ai pas de réponse, je n'ai pas de réponse, tant pis. Par contre, j'ai postulé à des endroits que je connaissais bien, ou alors, où des personnes de mon entourage me disaient, mais tiens, essaye là-bas, là-bas, je sais qu'il faut des gens. Et ces endroits-là, par exemple, quand il n'y a pas de retour, c'est vrai que finalement, on se dit, […] ce n'est pas sérieux du tout, enfin, voilà. » (Karine)*

Cependant, dans la majorité des cas, recevoir un retour après avoir postulé à un poste peut influencer positivement la perception des demandeurs d'emploi à l'égard de l'entreprise en tant qu'employeur. Un feedback détaillé et constructif témoigne de l'engagement de l'entreprise envers ses candidats et renforce leur motivation à postuler à nouveau pour des postes vacants dans cette entreprise.

« Déjà, c'est démotivant, et après, j'ai l'impression que tu tournes en rond, parce que tu te dis là, j'ai déjà postulé, on ne m'a pas répondu, pourquoi je repostulerai une deuxième fois ? Et donc, c'est un cercle vicieux, en fait. Si tu tournes en rond dans ta tête, tu es démotivée, et tu n'as pas envie forcément de chercher du travail. » (Louane)

« J'ai déjà fait certaines boîtes où je me suis dit « Tiens, j'ai été postulé chez eux. Je n'ai pas eu de retour. » Alors, juste, déjà, le fait de ne pas avoir eu de retour par rapport à une candidature qui a été prestée en bonne et due forme, j'ai envie de dire ça comme ça, tu te dis « Ok, le papier, ils l'ont pris, ils l'ont déchiré, ils l'ont mis à la poubelle. » Alors, que ce soit la petite stagiaire ou que ce soit le directeur ou celui qui s'occupe des ressources humaines, quelque part, tu les mets tous dans le même sac dans ce cas-là. Tu te dis « Ma candidature, il n'y a pas eu de réponse. Mais vous savez quoi ? Allez-vous faire voir. Je vais voir ailleurs si j'y suis et je n'en reviendrai plus chez vous. » » (Jérôme)

En conclusion, le feedback post-candidature peut jouer un rôle crucial dans la perception des demandeurs d'emploi à l'égard de l'entreprise et influencer leur volonté de repostuler à d'autres offres au sein de celle-ci. Que le feedback soit présent ou non, il peut avoir un impact sur la manière dont les candidats considèrent les opportunités au sein de l'entreprise et leur motivation à postuler à nouveau.

3.2.Point de vue : Abalone TT Charleroi

« Si, à un moment donné, on dit qu'on considère les gens de manière humaine, qu'on est dans une logique de contact, qu'on est dans une logique de proximité, qu'on se veut différenciant sur le sujet, mais qu'on n'apporte évidemment pas l'attention nécessaire, il n'y a pas que ce sujet-là, mais en particulier sur le feedback, on pourrait donner l'impression et véhiculer l'image que, quelque part, on n'est pas du tout raccord par rapport à ce qu'on dit, avec potentiellement, effectivement, un impact négatif sur la perception de l'extérieur, du candidat, du bouche à oreille, potentiellement, qui peut enclencher suite à cette interprétation qu'il en aurait. D'où, effectivement, l'importance de bien travailler ça, mais surtout de travailler l'alignement entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. » (Sacha)

Comme l'explique très clairement le CEO d'Abalone TT Charleroi, recevoir un feedback après avoir postulé à un emploi peut avoir une influence significative sur la perception des demandeurs d'emploi à l'égard de l'entreprise.

En effet, dans les cas où un feedback est fourni de manière appropriée et constructive, cela peut renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur sérieux et soucieux du bien-être des candidats. Les demandeurs d'emploi peuvent percevoir cette action comme un signe de professionnalisme et d'engagement envers le développement des talents. Cela peut également contribuer à maintenir une interaction positive entre les candidats et l'entreprise, ce qui peut être précieux pour fidéliser les candidats et attirer de nouveaux talents.

« En assurant un retour, il reviendra plus facilement sur notre site. Donc voilà, il y a un aspect aussi de fidélisation. Et donc, oui, il reviendra vers nous. Mais aussi, de manière générale, ça pourrait aussi le motiver pour d'autres sociétés. » […] « On fait vraiment attention aux ressources humaines et pas juste, ils ne sont pas considérés comme un numéro. » (Joey)

« C'est un peu comme si on était un magasin. Donc, il faut toujours soigner son client et l'image à sa clientèle. Donc, oui, il faut toujours être bien, même si des fois, on n'a pas forcément envie. Oui, on a un métier de contact, on a un métier de service, on a un côté humain. T'es obligé d'entretenir ça. » (Justin)

Cependant, lorsque le feedback est inexistant ou maladroitement formulé, cela peut avoir des conséquences négatives sur la perception des demandeurs d'emploi à l'égard de l'entreprise. L'absence de feedback peut être perçue comme un manque de considération pour les candidats et peut compromettre l'image de l'entreprise en tant qu'employeur attentif. Cela peut également entraîner une frustration chez les demandeurs d'emploi et les décourager de postuler à nouveau chez cette entreprise à l'avenir.

« Quelqu'un qui ne reçoit pas d'infos, et c'est souvent d'ailleurs un retour qu'on peut en avoir, c'est quelqu'un qui, du coup, va, dans un certain nombre de cas, peut-être au mieux avoir une mauvaise image, et dans des cas même un peu plus délicats ou compliqués, véhiculer en tout cas une mauvaise image en ce qui nous concerne, et dans le cas du contact, ou du non-contact, ou du non-feedback qu'il aura eu avec nous. » […] « Alors, le fait de ne pas donner de feedback et donc de rester dans le silence quelque part va clairement impacter négativement la volonté que la personne va avoir à postuler chez nous. Chez nous ou ailleurs » (Sacha)

Dans certains cas, même si un feedback est fourni, il peut ne pas influencer de manière significative la perception des demandeurs d'emploi, surtout si le feedback est générique, non personnalisé ou s'il ne fournit pas d'informations utiles pour l'amélioration future. Dans de telles situations, les demandeurs d'emploi peuvent ne pas considérer le feedback comme une indication fiable de l'engagement de l'entreprise envers eux. Cette perspective souligne que, dans le processus de recrutement, l'obtention d'un emploi demeure la priorité absolue, et le feedback, bien que potentiellement bénéfique, est souvent relégué à un rôle secondaire dans le maintien d'une image positive de l'entreprise.

*« C'est une bonne agence parce qu'ils font les choses bien et on est bien accompagnés, entre guillemets. Et les gens, à l'heure actuelle, adorent être accompagnés correctement. Donc, l'ensemble fait que. Mais la finalité reste, je pense que t'as beau être désagréable, t'as beau faire ça comme un branque en lui donnant l'adresse au téléphone et tout ça, si le gars, au final, il a un travail, il va dire que t'es une très bonne agence parce qu'il a un travail, que t'as beau être poli, t'as beau être correct, t'as beau faire tout bien, si au final, le gars, il n'a pas le boulot, il va aller te mettre une étoile sur Google parce qu'il n'a pas eu le boulot et qu'il trouve que t'es un enc***. » (Justin)*

En conclusion, le feedback post-candidature peut influencer la perception des demandeurs d'emploi à l'égard de l'entreprise, renforçant son image en tant qu'employeur sérieux ou, au contraire, compromettant sa réputation en cas d'absence ou de mauvaise qualité de feedback. Cependant, l'impact réel dépend largement de la manière dont le feedback est communiqué et de sa pertinence pour les candidats.

4. Thème : « Besoin de reconnaissance »

4.1. Point de vue : Demandeurs d'emploi

Bob, Karine et Géraldine ont une perspective pragmatique sur le feedback post-candidature. Pour eux, recevoir une réponse, qu'elle soit positive ou négative, est déjà un signe de reconnaissance de leurs démarches. Ils accordent plus d'importance à la simple réception d'un feedback qu'à son caractère personnalisé ou détaillé. Leur estime de soi semble moins dépendante des retours externes, préférant se concentrer sur leurs propres objectifs professionnels.

« Moi, ce que les gens pensent de moi, ou disent, voilà, ils émettent, voilà, ils ont pris la décision de ne pas me prendre... Voilà, c'est leur avis, ils ont bien... Ça n'agit pas sur moi... Je dors bien, donc... » (Bob)

« Je sais, je connais mes compétences je connais aussi mes points faibles donc […] et voilà si je ne conviens pas pour telle personne je conviens peut-être pour une autre » (Karine)

En revanche, Victor, Louane, Sylvie, Lara, Carlos et Logan accordent une grande valeur au feedback détaillé et personnalisé. Pour eux, cela témoigne du respect et de la considération de l'entreprise envers leur investissement dans le processus de recrutement. Recevoir un retour équitable, même s'il comporte des aspects négatifs, est perçu comme gratifiant et motivant. Ils soulignent également l'impact positif d'un tel feedback sur leur motivation, leur confiance en eux et leur perception de l'entreprise.

« Je me sentirais gratifiée entre guillemets avec quelqu'un où j'ai de la reconnaissance derrière, dans le sens où "merci d'avoir pris ton temps", "merci d'avoir lu", […], je pense que c'est gratifiant pour la personne qui recherche de l'emploi, parce qu'en fait cette

gratitude qu'on va avoir là, elle va nous permettre d'évoluer et d'avancer et d'être encore plus motivé. » (Louane)

« Je pense que ça prend, en moyenne, une bonne journée, enfin, une journée normale, pour se renseigner clairement sur toute la société, créer son CV, créer sa lettre de motivation. Donc, oui, avoir un feedback, ça montre que la société a pris un peu en considération l'énergie qu'on a fournie pour postuler chez eux. Je pense, oui, du coup, ça valorise, ça montre, OK, ça va, même si c'est négatif, mais ma journée n'a pas servi à rien. Et c'était ça qui était très frustrant pendant mon année de recherche, c'est que j'avais l'impression de perdre du temps. » (Logan)

Cependant, bien que ces individus accordent une grande importance au feedback post-candidature et considèrent qu'un manque de retour peut être source de frustration, ils ont tendance à maintenir une estime de soi solide malgré cela. Ils voient le feedback comme une opportunité d'apprentissage et de croissance, et même en cas de retour négatif, ils ne laissent pas nécessairement leur estime de soi en être ébranlée. Cependant, un manque persistant de retour peut parfois susciter des doutes, en particulier lorsqu'il devient répétitif, même pour ces candidats confiants.

« Je vais dire, oui, ils ont tort. À moins qu'ils me prouvent par A plus B, qu'eux ont raison. Mais je sais que moi, j'ai raison. Et que c'est eux qui se trompent. Donc oui, forcément, je ne crois pas ce qu'ils me racontent. Il fallait qu'ils trouvent une excuse. Ils ont trouvé ça, mais ils ne me connaissent pas. Et on ne se connaîtra jamais. Et je vais voir ailleurs. » (Victor)

« Non, justement. Comme je l'ai dit, pour moi, la critique, si c'est constructif et que, justement, tu m'expliques pourquoi, pas juste me dire, ton truc, c'est moche et on n'a pas envie de toi. Là, pour moi, ça ne veut rien dire. Mais de me dire, ah oui, le CV, il n'est pas assez détaillé ou tu n'as pas mis assez de projets. Moi, je mettrais plus d'importance sur ces trucs-là que tu as vraiment bien fait. Là, pour moi, ça, c'est constructif et ça me donne envie de m'améliorer. » (Carlos)

Jérôme adopte, quant à lui, une approche équilibrée. Il reconnaît l'importance du feedback post-candidature, surtout après un entretien, mais ne le considère pas comme vital pour son estime de soi ou sa motivation. Il voit le feedback détaillé comme une opportunité d'apprentissage et de croissance professionnelle, mais il reste autonome dans ses actions et ne compte pas exclusivement sur la reconnaissance externe.

« J'ai tendance à être autonome dans ce que je fais et dans comment j'agis donc je ne compte pas vraiment sur les autres peut-être que les gens en règle générale auront envie d'avoir cette reconnaissance moi personnellement je la trouve chouette je trouverais ça chouette

mais est-ce que j'en ressens le besoin ? non, si c'est ça ta question je ne ressens pas le besoin c'est pas vital pour moi maintenant si ça se fait je le verrais du bon œil, d'un œil bienveillant. » (Jérôme)

En conclusion, bien que les candidats reconnaissent l'importance du feedback post-candidature dans la reconnaissance de leurs efforts, leurs attitudes varient quant à son impact sur leur estime de soi et leur motivation. Certains accordent plus d'importance à la qualité et à la personnalisation du feedback, tandis que d'autres se concentrent davantage sur la simple réception d'une réponse. Ces différences soulignent la diversité des besoins et des attentes des candidats dans le processus de recrutement.

4.2.Point de vue : Abalone TT Charleroi

Sacha souligne l'importance du feedback après la candidature pour reconnaître les efforts des candidats et maintenir un équilibre dans la relation entreprise-candidat. Il met en avant l'impact de la réciprocité dans la reconnaissance sur la motivation des candidats, tout en reconnaissant que l'effet sur l'estime de soi varie selon chaque individu.

« Si à un moment donné, l'entreprise marque de l'intérêt, exprime de la reconnaissance objective par rapport à un candidat qui se présente, mais que lui, de son côté, est uniquement dans l'attente et dans la réception de ce genre de choses, sans avoir, lui, une démarche proactive et de communication aussi qui va dans le sens de la motivation et de l'intérêt pour l'entreprise avec laquelle il est engagé, ça nous amène à des relations qui sont un peu déséquilibrées et qui parfois peuvent nous faire douter de la motivation certaine. » (Sacha)

Justin, en revanche, semble sceptique quant à l'impact significatif du feedback post-candidature sur la reconnaissance. Il pense que les candidats se concentrent principalement sur le résultat final plutôt que sur le feedback détaillé. Cependant, il admet que recevoir un feedback détaillé peut brièvement stimuler l'estime de soi du candidat en lui donnant un sentiment de valeur personnelle.

« Lui, ce qu'il va juste retenir, c'est que ce n'est pas moi qui suis pris et il y a un autre qui va prendre ce poste-là alors que moi, j'avais envie de le prendre, quoi. Donc, c'est simple. De nouveau, c'est sympa d'avoir un feedback personnalisé, mais c'est beaucoup plus sympa d'avoir le boulot. » (Justin)

« En fait, c'est pendant un petit instant, tu vas dire j'ai été important pour quelqu'un pendant un bref moment parce qu'il a lu entre guillemets mon CV et il m'a considéré et il a lu mon histoire. » (Justin)

Enfin, Joey, lui, est convaincu que le caractère personnalisé du feedback est essentiel pour reconnaître les efforts des candidats. Il souligne que recevoir un feedback détaillé lui a personnellement fait ressentir cette reconnaissance. De plus, Joey estime que ce type de feedback peut avoir un impact positif sur l'estime de soi du candidat en lui permettant de se sentir valorisé et en ouvrant la possibilité d'une discussion constructive pour de futures opportunités.

> *« Moi, en tout cas, si je dois postuler quelque part, ou en tout cas du temps où j'ai postulé, et qu'on revenait vers moi avec un feedback, et surtout quand c'est bien détaillé, pour moi, en tout cas, je sentais cette reconnaissance. Je pense c'est important. » (Joey)*

> *« Si on refuse, c'est par rapport à un poste et pas on refuse la personne. Non, en tout cas, vis-à-vis de ce poste-là, vous n'êtes pas retenu parce que le client, il recherche tel profil, enfin, en tout cas, tel critère. […] Il peut appeler pour en discuter. De manière générale, dans ce type de retour, on dit que si on a, en tout cas, d'autres postes pouvant correspondre, on pourra prendre contact avec elle et c'est déjà arrivé pour d'autres non, mais voilà. » (Joey)*

En conclusion, tandis que Sacha souligne l'importance de la reconnaissance mutuelle et de l'équilibre dans la relation entre l'entreprise et le candidat, Justin met en doute l'impact global du feedback sur la reconnaissance. En revanche, Joey est convaincu que le feedback personnalisé peut jouer un rôle dans la reconnaissance des efforts des candidats et peut influencer positivement leur estime de soi.

5. Thème : « Mise en œuvre »

5.1. Point de vue : Manon Penserini (résumé de l'observation)

Lors de mon stage à l'agence Abalone TT Charleroi, l'initiation d'une procédure de feedback post-candidature s'est heurtée à divers obstacles. J'ai donc jugé pertinent d'approfondir cette problématique en intégrant une réflexion sur sa mise en place, les lacunes identifiées et des pistes d'amélioration, afin de renforcer le lien entre mon mémoire et mon stage. Pour ce faire, j'ai interrogé trois personnes susceptibles d'influencer cette procédure et rédigé une observation concise de mon point de vue, exposant les initiatives entreprises initialement, suivies d'une analyse des difficultés majeures rencontrées.

Initialement, l'agence envisageait d'utiliser des modèles de réponse sur la plateforme Indeed pour fournir un feedback aux candidats. Cependant, cette approche s'est révélée peu pratique pour plusieurs raisons. Les modèles disponibles ne répondaient pas spécifiquement aux besoins de l'agence ni aux exigences des candidatures, nécessitant ainsi la création de modèles adaptés à chaque situation. De plus, la gestion des réponses via la plateforme Indeed a posé des défis en termes de suivi et de gestion des candidatures, chacun ayant sa propre méthode de traitement.

Enfin, la tentative d'intégrer des modèles de réponse personnalisés via JobPlus, leur site web, a été rejetée par le gestionnaire du site, laissant l'agence dans l'impasse en matière de fourniture d'un feedback efficace et personnalisé aux candidats.

Malgré la volonté de l'agence d'améliorer l'expérience des candidats et de fournir un feedback de qualité, les contraintes liées aux outils disponibles et à la coordination interne ont rendu cette tâche difficile. Effectivement, bien que l'équipe ait fait preuve de volonté pour s'adapter à l'utilisation de la plateforme Indeed et ses implications organisationnelles, le processus s'est soldé par un échec. À ce jour, le feedback demeure pratiquement inexistant. À mon avis, cela s'explique par plusieurs raisons.

Tout d'abord, la gestion des priorités a constitué un défi majeur. Les agences intérim sont souvent confrontées à un flux continu de demandes de recrutement de la part des entreprises clientes, ce qui signifie que les consultants en recrutement doivent jongler avec plusieurs tâches en même temps, rendant difficile l'attribution du temps nécessaire pour fournir un feedback de qualité à chaque candidat.

De plus, la diversité des profils de candidats et des postes à pourvoir a ajouté une couche supplémentaire de complexité. Chaque candidat ayant ses propres compétences, expériences et attentes spécifiques, fournir un feedback utile nécessite une analyse détaillée de chaque candidature.

La coordination entre les différentes parties prenantes, y compris les consultants en recrutement, les entreprises clientes et les candidats, a également posé problème. Assurer une communication fluide et efficace entre ces acteurs est crucial pour garantir que le feedback parvienne aux candidats de manière opportune et précise.

Enfin, il est nécessaire de prendre en considération les ressources disponibles. Les agences intérim doivent équilibrer la qualité du feedback avec une gestion efficiente de leurs ressources, ce qui implique parfois de faire des compromis et des choix délicats concernant la répartition des ressources disponibles pour répondre aux urgences des clients tout en honorant les engagements envers les candidats.

En conclusion, la mise en œuvre d'une procédure de feedback post-candidature en agence intérim est un processus complexe qui implique la gestion des priorités, la compréhension approfondie des profils des candidats, la coordination entre les parties prenantes et la gestion efficace des ressources. Malgré ces défis, je pense qu'il est crucial pour les agences intérim de s'efforcer de fournir un feedback de qualité aux candidats, car cela contribue à renforcer leur réputation et à fidéliser les talents dans un marché concurrentiel.

5.2.Point de vue : Abalone TT Charleroi

En tant qu'observateur externe, Sacha met en évidence les défis de gestion du temps et des priorités. Il souligne que la détermination des priorités est cruciale, surtout dans une entreprise où la mission principale est la mise à l'emploi. Sacha suggère que l'automatisation pourrait être une réponse partielle à ces contraintes, mais insiste sur l'importance de maintenir une communication réfléchie, même lorsqu'elle est automatisée. En effet, il estime que malgré les contraintes organisationnelles, des améliorations sont possibles en explorant des mécanismes d'automatisation plus adaptés et moins mécaniques.

> *« On l'évoquait encore tout à l'heure, si tu reçois 200 CV sur ta journée et que tu dois mettre un processus de feedback systématique en place, on est dans une logique de contrainte qui fait que selon, de nouveau, la gestion des priorités qu'on établit, on va être en mesure physiquement, techniquement et en matière de timing, capable de le faire ou pas, en fonction de la taille de la structure, en fonction des ressources qu'on a à disposition. Et je reviens sur cette question de gestion des priorités ou de hiérarchie, on va dire, un petit peu des priorités par rapport à notre mission de mise à l'emploi, qui est notre mission première principale et qui est notre focus. Comment, dans une journée de 8 heures ou dans une semaine de 40 heures, dans cette hiérarchie des priorités, pour mettre la mise à l'emploi et quand tu reçois 200 CV par jour et que tu es deux personnes unies sur la semaine et que tu as tout un tas d'autres choses à gérer, on arrive à caser ça ? Je pense que ça fait aussi principalement partie des contraintes. C'est là où d'ailleurs le processus d'automatisation peut être intéressant. Je ne sais pas si on va y venir. Mais... La logique potentielle de l'automatisation peut être une réponse partielle, sachant que l'enjeu alors, ça va être de comment tu arrives à systématiser ton feedback par l'automatisation tout en conservant finalement l'intérêt de ce feedback qui est la considération, la communication objective et que ça ne paraisse pas, comme c'est souvent le cas d'ailleurs, pour une communication totalement impersonnelle et qui finalement ne remplit pas ses objectifs. » (Sacha)*

En revanche, Justin exprime son mécontentement quant au manque de soutien de la direction du groupe (France), qui n'a pas jugé nécessaire de mettre en place un système de feedback malgré l'importance accordée à l'aspect humain. Il critique l'utilisation de plateformes externes comme Indeed, qui compliquent la gestion du processus. Justin estime que l'approche aurait été plus pratique avec des modèles de réponses préétablis directement dans les boîtes mails. Il remarque également un manque de cohérence dans la politique de feedback au sein de l'entreprise.

> *« Les difficultés mises en place pour ça, c'est que on est une boîte où on est gérée informatiquement par la France qui a des canevas et des trucs bien déterminés avec notre propre programme, etc. Et ils n'ont pas voulu faire l'effort de... de vouloir mettre ça en place alors qu'on trouve que c'est important et ils prônent justement l'humain, ils n'ont pas voulu bouger pour ça. Et donc, on a dû faire ça via Indeed et c'était compliqué à gérer parce que*

*ça aurait été mille fois plus facile d'avoir des mails tout prêts […] Et du coup, ça dépendait un peu de comment tu fonctionnes. Par exemple, moi, dans mon cas à moi, moi, je fonctionne par être sur ma boîte mail et pas être sur Indeed. Et donc, j'ai dû prendre le temps d'aller sur Indeed, de le faire sur Indeed alors que je faisais ce feedback-là, je ne savais plus qui j'avais gardé ou pas et au final, je retrouvais mes CV de nouveau dans ma boîte et donc, ça me faisait ch***. Et donc, c'est dommage. Il aurait vraiment fallu, comme dans toutes les agences et comme dans tous les trucs, c'est que ce soit fait via les gens qui postulent à notre site ou qui nous envoient des mails à notre adresse. » (Justin)*

« Donc, tu penses que ce serait plutôt à Abalone Group… » (Manon) « …de s'en charger et de mettre ça en place parce que c'est super important. Tu as beau dire que tu as une petite structure, que tu es fort axé sur l'humain, le vert, etc. Mais que si au final, tu n'es même pas capable de pouvoir mettre en place un feedback candidat personnalisé parce que tu n'as pas envie et que tu as des canevas qui existent et que tu ne veux pas les changer, bah c'est dommage. » (Justin)

Joey, quant à lui, reconnaît les défis liés au volume élevé de CV à traiter quotidiennement et aux transitions entre différentes plateformes telles que Indeed et la boîte mail. Il suggère une centralisation des informations sur une seule plateforme pour une meilleure gestion. Malgré les difficultés actuelles, Joey reste optimiste quant à la possibilité d'améliorer le processus avec de nouveaux outils et une meilleure organisation. Il souligne également la nécessité d'assurer un suivi plus efficace en mettant en place une distinction entre front et back office.

« On a peut-être par jour, on peut placer 10 annonces, parfois moins, mais voilà, donc par semaine, on a beaucoup d'annonces, on reçoit beaucoup de CV de manière dispersée, on va dire, que parfois, c'est un peu compliqué de répondre à tout le monde. Parfois, non, c'est souvent compliqué. » (Joey)

« C'est le fait d'avoir justement différentes plateformes. Moi, personnellement, comme j'ai dit quand j'ai travaillé chez Equip, on travaillait sur une plateforme, où tous les mails que tu envoies restent, en fait, si tu envoies par exemple un mail à un candidat, ça reste dans le dossier du candidat. Si tu envoies un mail à un client, ça reste dans le dossier du client. Ici, le principe, il est le même si tu envoies des mails via JobPlus, mais bon, on a aussi la boîte mail à côté. Voilà, c'est toutes des plateformes différentes. C'est ça qui est un peu compliqué de passer d'une plateforme à l'autre » (Joey)

En somme, la tentative de mettre en place un système de feedback au sein de l'entreprise s'est heurtée à plusieurs obstacles, tels que des défis organisationnels, un manque de soutien de la direction du groupe Abalone, et des difficultés techniques. Malgré ces défis, tous les membres de l'équipe reconnaissent l'importance cruciale du feedback et expriment leur volonté de perfectionner le processus. Les suggestions pour améliorer le système incluent la simplification des procédures, la centralisation des données, et l'exploration de nouvelles technologies.

DISCUSSION

La majorité des interviewés souligne l'importance de recevoir une forme de reconnaissance après avoir postulé à un emploi. Cela va au-delà de la simple notification d'avoir été ajouté à une liste de candidats potentiels, c'est une question de respect et de politesse envers les candidats. Comme dit précédemment, pour informer un candidat non retenu après un entretien, une lettre personnalisée est préférable pour témoigner du respect envers son investissement. Mentionner la compétition avec d'autres candidats, expliquer les raisons du choix et reconnaître la qualité des échanges est recommandé. Souhaiter bonne continuation dans ses recherches est une pratique courante. Identifier les raisons du refus permet au candidat de progresser et répond également à des obligations légales. (De Falco, 2016) Selon les interviewés, ils devraient recevoir un feedback dans tous les cas. Pourtant, même si certains mentionnent que le fait que ne pas recevoir de feedback après le simple envoi d'un CV peut se comprendre. Ils considèrent que ce n'est qu'un papier après tout, qu'il n'y a pas eu d'échange avec le recruteur ou encore, ils ont conscience du fait que les entreprises n'ont pas forcément le temps de répondre à tout le monde. Mais, après un entretien, beaucoup expriment que c'est la moindre des choses de recevoir un retour car ils ont pris le temps de se déplacer, les recruteurs peuvent donc prendre le temps de les tenir au courant.

En outre, informez les candidats non retenus est une marque de considération envers leur attente et leur intérêt pour le poste. Pour ce faire, les réponses automatiques sont efficaces, surtout pour les candidatures électroniques. (De Falco, 2016) Le traitement automatique des informations révolutionne la gestion des ressources humaines en entreprise à travers plusieurs applications clés : l'analyse des CV et des offres d'emploi pour identifier les profils adéquats, le classement des candidatures via des mesures de similarité et des modèles de feedback, le profiling des candidats selon les critères spécifiques des postes, et l'automatisation de certaines tâches pour optimiser les processus de recrutement. En combinant le traitement automatique du langage naturel et l'apprentissage automatique, ces technologies améliorent l'adéquation entre les besoins des entreprises et les profils des candidats, augmentant ainsi l'efficacité et la pertinence des processus de recrutement et de gestion des ressources humaines. Les implications pratiques pour les professionnels de ce domaine incluent l'amélioration du processus de recrutement, le gain de temps et d'efficacité, la réduction des biais humains, et l'optimisation du matching candidat-poste. En adoptant ces avancées, les professionnels des ressources humaines peuvent optimiser leurs pratiques et favoriser une meilleure adéquation entre les talents et les besoins des entreprises. (Kessler et al., 2010) Cette perspective d'automatisation n'est pourtant pas toujours bien reçue de la part des participants, certains considérant en effet, que ce type de message est dénué de sens et n'apportant rien à leur recherche d'emploi. Certains vont même jusqu'à considérer cela comme un facteur démotivant et un manque de considération. Enfin, d'autres affirment qu'un message automatique est malgré tout, mieux que rien, au moins ils ne sont plus dans l'attente et savent ce qu'il en est.

Ensuite, la théorie de l'échange social affirme que la justice distributive se réalise lorsque les efforts investis par un employé sont équitablement récompensés par l'employeur. Ce

sentiment de juste retour favorise des émotions positives chez l'employé, ce qui contribue à son bien-être psychologique au travail. (Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018) On pourrait, dès lors, se demander s'il n'en est pas de même pour les chercheurs d'emploi.

En outre, la justice procédurale, en lien avec la théorie de l'échange social impliquant une interaction entre l'employé et l'organisation (Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018), joue un rôle crucial dans la manière dont les demandeurs d'emploi perçoivent le feedback post-candidature. Les opinions des demandeurs d'emploi divergent à ce sujet : certains doutent de son efficacité, craignant qu'il ne soit pas sincère et superficiel, ce qui pourrait ne pas être bénéfique, tandis que d'autres insistent sur son importance pour maintenir la motivation des candidats et garantir une perception juste du processus de recrutement.

Le feedback post-candidature permet aux candidats de mieux comprendre leurs forces et faiblesses, contribuant ainsi à une perception plus transparente et équitable du processus de sélection. Son absence est perçue comme décourageante, remettant en question la motivation des candidats et leur perception de l'équité de l'entreprise en tant qu'employeur.

Cette perspective s'inscrit dans le cadre plus large de la justice procédurale, qui concerne la perception juste du processus décisionnel. Le feedback post-candidature permet aux candidats d'exprimer leur « voice » et d'influencer le processus décisionnel en recevant des retours détaillés, ce qui est étroitement lié au contrôle du processus. En effet, les candidats peuvent influencer leur expérience de recrutement en exprimant leurs préoccupations, posant des questions sur les retours reçus et partageant des informations supplémentaires. Ce faisant, ils façonnent leur perception du processus. En outre, les demandeurs d'emploi soulignent l'importance de la transparence, de la précision et de la correction des erreurs dans la communication des décisions de recrutement, conformément aux règles de justice procédurale. (Gilliland, 1993)

De plus, des études empiriques ont souligné que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et d'autres variables organisationnelles sont liées à la justice procédurale (Dossche, 2014). Ainsi, le feedback post-candidature peut non seulement influencer la perception des candidats sur l'équité du processus de recrutement, mais également avoir un impact sur leur satisfaction et leur engagement envers l'organisation. En somme, la perspective des demandeurs d'emploi sur le feedback post-candidature met en lumière son rôle crucial dans la promotion de la justice procédurale dans le processus de recrutement, en garantissant la transparence, la participation et le respect des normes éthiques et légales (Cropanzano et al., 2007).

Les perspectives des demandeurs d'emploi sont, également, en accord avec les théories de la justice informationnelle, soulignant l'importance de la communication transparente dans les organisations. Cela implique de fournir des explications claires pour les décisions affectant les employés et de communiquer ouvertement les attentes de l'organisation. (Cropanzano et al.,

2007 ; Gilliland, 1993) Ces principes influent sur les réactions des individus vis-à-vis des procédures organisationnelles telles que le recrutement.

Les attentes des candidats en matière de feedback post-candidature reflètent cette perspective. La qualité et la transparence des retours sont essentielles pour percevoir l'équité dans le processus de recrutement. En fournissant des explications détaillées sur les refus et en communiquant ouvertement les critères de sélection, les entreprises peuvent renforcer la confiance des candidats et améliorer leur expérience. De plus, la recherche indique que la justice informationnelle a des conséquences importantes sur la satisfaction, l'engagement et la performance au travail (Dossche, 2014).

En somme, la justice informationnelle joue un rôle crucial dans le recrutement, où la qualité du feedback post-candidature impacte la motivation et le développement professionnel des candidats. Favoriser une communication transparente et des feedbacks constructifs bénéficie tant aux candidats qu'aux entreprises, en favorisant une relation positive dans le processus de recrutement.

Certains candidats insistent sur le besoin de respect et d'équité (Cropanzano et al., 2007 ; Gilliland, 1993), exprimant leur frustration lorsque ces principes ne sont pas respectés. L'expérience personnelle joue également un rôle significatif, certains candidats soulignant que le feedback peut influencer leur perception de l'entreprise en tant qu'employeur. En effet, les candidats qui bénéficient d'un traitement équitable tout au long du processus de recrutement sont davantage susceptibles de développer des impressions positives à l'égard de l'organisation et de la recommander à d'autres (Cropanzano et al., 2007). Enfin, la perspective de recevoir un feedback détaillé est souvent associée à un sentiment de respect en tant qu'être humain, mettant en lumière l'importance d'une communication respectueuse et bienveillante avec les recruteurs. Donc, bien que les opinions varient, il est clair que le feedback post-candidature peut avoir un impact crucial sur la perception de l'équité et du respect dans le processus de recrutement, mais cette relation est complexe et influencée par divers facteurs individuels et contextuels.

Cette perception de justice organisationnelle est influencée par le soutien organisationnel perçu, impactant ainsi la satisfaction au travail et le bien-être psychologique des employés. (Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018) Certains candidats, adoptant une perspective pragmatique, considèrent que recevoir une réponse, qu'elle soit positive ou négative, témoigne déjà d'une certaine reconnaissance de leurs démarches. En revanche, d'autres candidats accordent une grande valeur au feedback détaillé et personnalisé, considérant cela comme une preuve du respect et de la considération de l'entreprise envers leur investissement dans le processus de recrutement, en lien avec les idées de Roussillon Soyer et al. (2017) sur la rémunération comme outil de reconnaissance et de soutien. Ces candidats soulignent également l'impact positif d'un tel feedback sur leur motivation, leur confiance en eux et leur perception de l'entreprise, en écho aux concepts de satisfaction professionnelle et d'engagement organisationnel, tels que mentionnés par Tungisa Kapela et Pohl (2017). Cependant, même pour

ces individus, un manque persistant de retour peut parfois susciter des doutes, surtout s'il devient répétitif. Enfin, certains candidats adoptent une approche équilibrée, reconnaissant l'importance du feedback tout en maintenant une autonomie dans leurs actions, en écho aux idées de Bertholet & Rousseau (2023) sur la reconnaissance comme état d'esprit et attitude bienveillante. Ces témoignages mettent en lumière la complexité des besoins de reconnaissance des candidats dans le processus de recrutement et soulignent l'importance pour les recruteurs de répondre à ces besoins de manière continue pour garantir une expérience satisfaisante pour toutes les parties impliquées. Dès lors, un manque de reconnaissance envers les démarches des demandeurs d'emploi peut entrainer une baisse de motivation, telle que mentionnée par Aguilar (2016) dans un contexte de travail.

Enfin, certains considèrent ce retour comme crucial pour leur perception de l'entreprise et leur motivation à postuler à nouveau, tandis que d'autres semblent moins influencés par son absence. L'impact du feedback varie selon les attentes individuelles, certains le percevant comme un signe de considération et d'engagement de l'entreprise, tandis que d'autres préfèrent se concentrer sur la recherche d'opportunités sans s'attarder sur les refus. En fin de compte, que le feedback soit présent ou non, il peut façonner la manière dont les candidats envisagent leur relation avec l'entreprise et leur volonté de poursuivre leurs démarches. Selon la littérature, la gestion efficace de la marque employeur implique la communication d'une proposition de valeur claire aux employés potentiels, ainsi que l'alignement de cette image externe avec la réalité interne de l'entreprise (Lievens, 2007). Les perceptions de la marque employeur influencent directement l'attrait des candidats potentiels pour l'entreprise en tant qu'employeur (Guillot-Soulez et al., 2022). Les recommandations de la littérature mettent en avant l'importance de la transparence, de la communication et de l'engagement pour renforcer la marque employeur et attirer les meilleurs talents (Stuss & Herdan, 2018). Enfin, le cadre d'attraction-sélection-élimination souligne le rôle crucial de la marque employeur dans le processus de recrutement et de rétention des employés, en mettant en évidence l'impact des attributs instrumentaux et symboliques sur l'attrait de l'organisation pour les candidats potentiels (Kaur & Shah, 2022). Ainsi, répondre aux candidats de manière adéquate après leur candidature est non seulement un signe de respect, mais aussi une stratégie importante pour préserver une image positive de l'entreprise en tant qu'employeur (D'Estais, 2019).

La gestion du feedback post-candidature chez Abalone TT Charleroi présente diverses perspectives sur son importance et sa mise en œuvre. Certains prônent une approche inclusive garantissant un retour détaillé à chaque candidat, tandis que d'autres soulignent les défis pratiques, notamment la différenciation entre les candidats sérieux et non sérieux. Ces divergences reflètent la complexité de concilier la justice procédurale avec les contraintes opérationnelles du recrutement.

Malgré ces divergences, tous s'accordent sur l'importance cruciale de la communication respectueuse et humaine dans le processus de recrutement. Un feedback transparent et respectueux contribue à une expérience de recrutement plus équitable et positive, renforçant

l'image de l'entreprise et la volonté des candidats de collaborer à nouveau. Cette reconnaissance mutuelle dès le début du processus souligne l'impact direct sur la satisfaction globale des candidats.

Les différentes perspectives sur l'efficacité du feedback au sein d'Abalone TT Charleroi illustrent la complexité des interactions dans le recrutement. Certains soulignent son rôle crucial dans la reconnaissance des efforts et l'estime de soi des candidats, tandis que d'autres expriment un certain scepticisme quant à son impact global. Ces divergences soulignent la nécessité de prendre en compte les besoins individuels des candidats pour garantir une expérience équitable et positive pour tous.

En somme, le feedback post-candidature joue un rôle crucial dans la perception des demandeurs d'emploi envers une entreprise. Son efficacité dépend de sa pertinence et de sa personnalisation pour les candidats, tout en reconnaissant que d'autres facteurs peuvent également influencer leur décision de postuler à nouveau. Ainsi, une approche équilibrée, tenant compte des besoins des candidats et des contraintes opérationnelles, est essentielle pour optimiser les bénéfices du feedback et maintenir une relation positive entre l'entreprise et les candidats.

Enfin, la mise en place d'une procédure de feedback post-candidature au sein de l'agence Abalone TT Charleroi a été entravée par divers obstacles, notamment d'ordre technologique, organisationnel et de communication. Les tentatives initiales d'utiliser des modèles de réponse sur la plateforme Indeed se sont révélées peu pratiques en raison de la nécessité de personnaliser les réponses et des défis liés à la gestion des candidatures via différentes méthodes. Malgré la volonté d'Abalone TT Charleroi d'améliorer l'expérience des candidats, les contraintes liées aux outils disponibles et à la coordination interne ont rendu cette tâche difficile.

Les défis persistants incluent la gestion des priorités dans un environnement où les demandes de recrutement sont nombreuses et urgentes, la diversité des profils de candidats et des postes à pourvoir, ainsi que la coordination entre les différentes parties prenantes. En effet, la gestion des priorités en intérim implique de trouver un équilibre entre les exigences des entreprises, les compétences des intérimaires et les contraintes du marché du travail (Faure-Guichard & Fournier, 2001). Malgré ces défis, il est crucial pour les agences intérim de s'efforcer de fournir un feedback de qualité aux candidats pour renforcer leur réputation et retenir les talents dans un marché concurrentiel. Les agences d'intérim doivent cultiver une relation de confiance avec leurs intérimaires en leur offrant un soutien personnalisé, en résolvant leurs difficultés professionnelles ou personnelles, en leur proposant des missions adaptées, et en favorisant leur développement professionnel par le biais de formations. Ces mesures visent à fidéliser les intérimaires et à établir une relation durable caractérisée par la confiance et la satisfaction réciproque. (Galois-Faurie, 2013)

Enfin, les membres de l'équipe reconnaissent l'importance du feedback et expriment leur volonté de perfectionner le processus, en suggérant des améliorations telles que la simplification des procédures, la centralisation des données et l'exploration de nouvelles technologies. Malgré les obstacles rencontrés, l'équipe reste optimiste quant à la possibilité d'améliorer le système de feedback pour mieux répondre aux besoins des candidats et des consultants en recrutement.

Recommandations

Pour Abalone TT Charleroi, simplifier les procédures de gestion des retours est essentiel. Cela optimise le temps et les ressources en réduisant les efforts nécessaires pour traiter les candidatures et fournir des feedbacks. Des systèmes simples et efficaces améliorent l'efficacité du processus de feedback, garantissant une réponse rapide et cohérente aux candidats, maintenant ainsi leur engagement. De plus, cette simplification réduit les risques d'erreurs et d'omissions, offrant une expérience plus fluide et transparente aux candidats, renforçant leur perception de l'agence en tant qu'employeur attentionné. Comme mentionné auparavant, l'automatisation pourrait être une solution, cependant, elle doit être bien réalisée et humanisée afin que les candidats n'aient pas l'impression dérangeante d'avoir affaire à des robots.

Ensuite, il faudrait centraliser les données en instaurant un système unique pour gérer les candidatures et les feedbacks. Cela permettra un suivi cohérent et une analyse approfondie, améliorant la gestion des relations avec les candidats. Une plateforme conservant un historique complet des actions liées au dossier de l'intérimaire serait une solution efficace pour cela.

Troisièmement, cela pourrait être intéressant de former le personnel chargé de fournir les retours aux candidats sur l'importance du feedback de qualité, de la personnalisation et de la communication respectueuse.

Quatrièmement, il faudrait établir un canevas de critères clairs pour le contenu et la forme des retours donnés aux candidats afin d'assurer leur pertinence et leur valeur ajoutée. En fournissant des directives spécifiques, l'agence intérim assure une communication transparente et équitable avec les candidats, tout en aidant ces derniers à mieux comprendre leurs points forts et leurs domaines à améliorer. Des critères clairs orientent également les feedbacks vers l'action, aidant ainsi les candidats à progresser dans leur recherche d'emploi et renforçant leur perception de l'agence en tant qu'employeur soucieux de leur développement professionnel.

Enfin, l'idéal serait d'adapter continuellement la procédure aux besoins des candidats en écoutant activement les commentaires des candidats pour que l'agence puisse identifier les domaines à améliorer et ajuster ses pratiques pour mieux répondre à leurs attentes. Cela démontre l'engagement de l'agence à fournir un service de qualité, basé sur une communication transparente et une écoute active des besoins des candidats en cohésion avec les valeurs humaines prônées par Abalone.

Selon moi, en mettant en œuvre ces recommandations, Abalone TT Charleroi pourra améliorer l'efficacité de sa procédure de feedback, renforcer sa réputation en tant qu'employeur respectueux et attentif, et augmenter sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents sur le marché de l'intérim.

Limites

Tout d'abord, la méthodologie utilisée, basée sur des entretiens semi-directifs, présente ses propres limites. Bien que cette approche qualitative ait permis d'explorer en profondeur les expériences et les perspectives des participants, elle repose néanmoins sur un échantillon restreint. La diversité des points de vue pourrait être enrichie par l'inclusion de méthodes complémentaires, telles que des enquêtes quantitatives ou des études de cas supplémentaires.

En effet, le nombre limité de participants, bien que soigneusement sélectionnés, pourrait ne pas refléter pleinement la diversité des expériences des demandeurs d'emploi. De plus, certains facteurs externes, tels que l'évolution du marché du travail ou les changements organisationnels, n'ont pas été pris en compte dans le cadre de ce mémoire, mais pourraient avoir une incidence sur les résultats.

Par ailleurs, la quasi-absence de littérature existante sur le sujet constitue une autre limite significative. Le manque de recherches antérieures sur l'influence spécifique du feedback post-candidature sur la motivation des demandeurs d'emploi rend difficile la comparaison et la contextualisation des résultats obtenus. Malgré mes efforts pour explorer cette question de manière approfondie, le contexte limité de la recherche pourrait limiter sa portée théorique et sa capacité à contribuer à un corpus de connaissances déjà établi.

En outre, l'observation menée au sein d'Abalone TT Charleroi pour examiner la mise en œuvre d'une procédure de feedback a, elle aussi, ses propres limites. Bien que cette approche ait permis de documenter les défis spécifiques rencontrés dans un contexte organisationnel réel, les résultats pourraient être influencés par des facteurs uniques à cette entreprise. Par conséquent, la généralisation des conclusions à d'autres environnements organisationnels ou à d'autres secteurs d'activité doit être abordée avec prudence.

CONCLUSION

Le feedback post-candidature exerce une influence significative sur la motivation des demandeurs d'emploi, bien que son impact puisse varier selon les individus et les circonstances. Pour certains candidats, recevoir un retour détaillé et personnalisé est perçu comme une reconnaissance de leurs efforts et une preuve du respect de l'entreprise envers leur investissement dans le processus de recrutement. Cela peut renforcer leur confiance en eux, leur motivation et leur perception positive de l'entreprise, alignant ainsi leurs attentes avec la réalité organisationnelle. En revanche, l'absence de feedback, surtout après un entretien, peut être décourageante pour certains candidats, remettant en question leur motivation à poursuivre leurs démarches. Cependant, cette baisse de motivation peut être variable dans le temps et certains candidats adoptent une approche pragmatique, préférant se concentrer sur la recherche d'autres opportunités sans s'attarder sur les refus.

Quant à la mise en œuvre d'une procédure de feedback au sein d'une agence intérim comme Abalone TT Charleroi, elle présente des défis pratiques et organisationnels. Malgré la volonté d'améliorer l'expérience des candidats, les contraintes liées aux outils disponibles, à la diversité des profils de candidats et des postes à pourvoir, ainsi qu'à la coordination interne rendent cette tâche difficile. Les tentatives pour intégrer des modèles de réponse personnalisés se heurtent à des obstacles technologiques et opérationnels. Cependant, les membres de l'équipe reconnaissent l'importance du feedback et expriment leur volonté de perfectionner le processus en simplifiant les procédures, en centralisant les données et en explorant de nouvelles technologies. Malgré ces défis, il est crucial pour les agences intérim de s'efforcer de fournir un feedback de qualité aux candidats pour renforcer leur réputation et retenir les talents dans un marché concurrentiel. En favorisant une relation de confiance avec les candidats, en leur offrant un soutien personnalisé et en répondant à leurs besoins, les agences peuvent améliorer l'expérience des candidats et maintenir une relation positive avec eux. En définitive, une approche équilibrée, tenant compte des besoins des candidats et des contraintes opérationnelles, est essentielle pour optimiser les bénéfices du feedback et maintenir une relation positive entre l'agence et les candidats.

BIBLIOGRAPHIE

Aguilar, M. (2016). Chapitre 3. Avant de vouloir motiver, éviter de démotiver !. Dans :, M. Aguilar, *L'art de motiver : Les secrets pour booster son équipe* (pp. 77-98). Paris : Dunod.

Amadieu, J. & Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, La Revue*, 83, 162-169. https://doi.org/10.3917/herm.083.0162

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 491-500. https://doi.org/10.1037/a0013203

Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of generation y in the czech republic in the employer branding context. *Management & Marketing (Bucharest, Romania), 13*(3), 1133-1149. https://doi.org/10.2478/MMCKS-2018-0028

Benelli, N. (2011). Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: les défis d'une construction a posteriori. *Recherches qualitatives*, *11*, 40-50.

Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research : QR, 15*(2), 219-234. https://doi.org/10.1177/1468794112468475

Bertholet, J., & Rousseau, A. (2023). La reconnaissance au travail : gratitude, bienveillance et émerveillement. [Recognition at work : gratitude, kindness and wonder.] *Gestion, 48*(1), 106-107.https://www.proquest.com/trade-journals/la-reconnaissance-au-travail-gratitude/docview/2786568926/se-2

Bilodeau, G., Austin, S., Fernet, C., & Drouin-Rousseau, S. (2024). Reconnaissance du supérieur immédiat et soutien organisationnel perçu en contexte de télétravail forcé : Le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations, 30*(1), 15-27. https://doi.org/10.1016/j.pto.2023.10.003

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, *26*(2), 1-18. https://doi.org/10.7202/1085369ar

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research, 19*(4), 426-432. https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053

Cabrera Diego, L. A. (2015). *Automatic methods for assisted recruitment*

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum, 41*(5), 545-547. https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547

Claude, G. (2019). L'entretien semi-directif ; : définition, caractéristiques et étapes. *Scribbr*. https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/

Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). 16 Employer Brand Equity and Recruitment Research. *The Oxford handbook of recruitment*, pp. 284-297.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 909-927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, *21*(4), 34-48.

D'Estais, C. (2019). 3. Posture et modes de communication. Dans :, C. d'Estais, *Recruter avec succès: Conduire ses entretiens sans se tromper* (pp. 33-43). Paris : Dunod.

De Falco, H. (2016). *Maîtriser ses recrutements : Trouver le bon candidat à l'ère du digital*. Dunod.

De Larquier, G. & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 41-49. https://doi.org/10.3917/rfse.014.0041

Degeorge, J. (2015). Méthodologie qualitative et processus : deux frontières de la recherche en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14, 7-13. https://doi.org/10.3917/entre.141.0007

Demazière, D. (1999). Les logiques de recherche d'emploi, entre activités professionnelles et activités domestiques. *Dans: Cahiers du Genre, N°26. Un continent noir : le travail féminin.* (pp. 33-57). https://www.persee.fr/doc/genre_1298-6046_1999_num_26_1_1100

Demoncy, A. (2016). La recherche qualitative : Introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, La Revue, 16*(180), 32-37. https://doi.org/10.1016/j.kine.2016.07.004

Dossche, S. (2014). *Les mécanismes à l'oeuvre dans la relation entre les perceptions de justice à la suite d'une procédure de sélection et les attitudes des candidats antérieures à l'embauche : Le rôle médiateur des traitements anticipés et de la congruence*

Duchesne, S. (2000). Pratique de l'entretien dit "non-directif". *Les méthodes au concret. Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique*, PUF, (pp.9-30), https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00841927/document

Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* (1st ed.). Bloomsbury Publishing Plc. https://doi.org/10.5040/9781472545244

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 418-424. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.418

Faure-Guichard, C., & Fournier, P. (2001). L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente?. *Genèses*, (2), 26-46.

Fontenot, Gwen et Knouse, Stephen (2008), « Benefits of the business college internship: a research review », *Journal of Employment Counseling*, *45*, 2, pp. 61-66.

Galois-Faurie, I. (2013). La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8,2, 71-87. https://doi.org/10.3917/rimhe.008.0071

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review, 18*(4), 694-734. https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Gril, E. (2023). Vu d'ici… Vers une culture de reconnaissance au travail. [Seen from here... For a culture of recognition at work] *Gestion, 47*(4), 28-30. https://www.proquest.com/trade-journals/vu-dici-vers-une-culture-de-reconnaissance-au/docview/2746522747/se-2

Guichard, J. & Huteau, M. (2022). Recrutement professionnel (*Personnel selection*). Dans : Jean Guichard éd., *Orientation et insertion professionnelle: 75 concepts clés* (pp. 370-373). Paris: Dunod. https://doiorg.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/dunod.guich.2022.01.0370

Guillot-Soulez, C., Soulez, S. & Viot, C. (2022). Label employeur et/ou marque région : quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ?. *Management & Avenir*, 127, 35-57. https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/mav.127.0035

Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(4), 385-402. https://doi.org/10.1080/13594320244000256

Hotho, J., Minbaeva, D., Muratbekova-Touron, M., & Rabbiosi, L. (2020). Coping with favoritism in recruitment and selection: A communal perspective. *Journal of Business Ethics, 165*(4), 659-679. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4094-9

Jebb, A. T., Parrigon, S., & Woo, S. E. (2017). Exploratory data analysis as a foundation of inductive research. *Human Resource Management Review, 27*(2), 265-276. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.08.003

Joannidès, V., & Berland, N. (2008). Grounded theory : Quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? *Comptabilité Contrôle Audit*, *14*(3), 141-162. https://doi.org/10.3917/cca.143.0141

Kaur, R., & Shah, R. (2022). Employer branding at armed forces: Current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development, 46*(9), 798-819. https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0043

Kessler, R., Torres-Moreno, J. & El-Bèze, M. (2010). E-Gen : traitement automatique d'informations de ressources humaines. *Document numérique*, 13, 95-119. https://www-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/revue--2010-3-page-95.htm.

Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *The Journal of Brand Management, 22*(9), 755-777. https://doi.org/10.1057/bm.2015.42

Kuper, A., Lingard, L., & Levinson, W. (2008). Qualitative research: Critically appraising qualitative research. *BMJ (Online), 337*(7671), 687-689. https://doi.org/10.1136/bmj.a1035

Kuper, A., Reeves, S., & Levinson, W. (2008). Qualitative research: An introduction to reading and appraising qualitative research. *BMJ (Online), 337*(7666), 404-407. https://doi.org/10.1136/bmj.a288

Laval, C., & Brun, J. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail: 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles.

Lazar, A., Zinger, A., & Lachterman, B. (2007). The influence of prefeedback selection justice on perceptions of overall procedural justice and organizational attractiveness in a real-life selection procedure. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(1), 94-109. https://doi.org/10.1080/13594320600980814

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, *46*(1), 51-69.

Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations, 20*(1), 63-89. https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30043-7

Mariani, M. G., Chiesa, R., & Gill, H. (2017). Self-efficacy and justice perceptions in personnel selection: A moderated mediation model. *International Journal of Selection and Assessment, 25*(2), 203-211. https://doi.org/10.1111/ijsa.12173

Mays, N., & Pope, C. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *British Medical Journal*, *311*(6996), 42-45.

Moriceau, J., & Soparnot, R. (2019). In Moriceau J., Soparnot R.(Eds.), *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. EMS.

Östlund, U., Kidd, L., Wengström, Y., & Rowa-Dewar, N. (2011). Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A methodological review. International Journal of Nursing Studies, 48(3), 369-383. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.10.005

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans ; P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin. https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/arco.paill.2012.01.0231

Peretti, J. (2019). *Ressources humaines : Le manuel de référence - Label Fnege 2018*. Vuibert.

Provost Savard, Y., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). L'influence longitudinale de la justice organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail : Quels types de justice sont déterminants ? *Psychologie Du Travail Et Des Organisations, 24*(3), 219-235. https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.05.001

Reeves, S., Albert, M., Kuper, A., & Hodges, B. D. (2008). Qualitative research: Why use theories in qualitative research? *BMJ (British Medical Journal), 337*(7670), 631-634. https://doi.org/10.1136/bmj.a949

Retkowsky, J., Nijs, S., Akkermans, J., Khapova, S., & Jansen, P. (2023). Seeking stability in unstable employment: An exploratory study of temporary agency workers' career self-management. *Journal of Vocational Behavior, 143*, 103877. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103877

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : , P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101

Solus, H. & Engel, C. (2017). Chapitre 4. La Marque Employeur, pour quoi faire ?. Dans :, H. Solus & C. Engel (Dir), *Recrutement : un enjeu business : Augmentez vos profits, évitez le gâchis* (pp. 39-50). Paris : Dunod.

Stuss, M., & Herdan, A. (2018). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange.

Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K. & Balkin, D. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 106, 32-45. https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/grhu.106.0032

Teyssier, J., & Denoux, P. (2013). Mesurer l'appropriation intrapsychique de l'hétérogénéité culturelle : Perspectives de la psychologie interculturelle. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, *Numéro 99-100*(3-4), 297-312. https://doi.org/10.3917/cips.099.0295

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory, 30*(3), 167-186. https://doi.org/10.1177/0735275112457914

Tkalac Vercic, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review, 47*(1), 102009. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "Big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry, 16*(10), 837-851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Sanchez, R. J. (2001). Multiple dimensions of procedural justice: Longitudinal effects on selection system fairness and test-taking self-efficacy. *International Journal of Selection and Assessment, 9*(4), 336-349. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00185

Tungisa Kapela, D. & Pohl, S. (2017). Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse. *Le travail humain*, 80, 241-258. https://doi.org/10.3917/th.803.0241

Tungisa Kapela, D., & Pohl, S. (2020). Les effets du soutien organisationnel, de la qualité de la relation leader membre et du soutien social sur l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle : Le rôle modérateur de la pauvreté subjective. *Pratiques Psychologiques, 26*(1), 19-30. https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.11.007

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning, 33*(2), 124-146. https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051

Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur?. *Communication & management*, 10, 73-85. https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.3917/comma.102.0073

ANNEXES

A.1. Guide d'entretien – Récemment Demandeurs d'emploi

Thèmes	Questions	Relances
Introduction	Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	Parcours scolaire ? Parcours professionnel ?
	Expliquez quels sont les postes que vous visez sur le marché de l'emploi.	
	Qu'est-ce que les termes « feedback » et communication de recrutement évoquent chez vous ?	
	Après avoir postulé pour un emploi, dans quelle mesure pensez-vous qu'il serait bénéfique de recevoir un retour sur votre candidature, expliquant clairement pourquoi vous n'avez pas été retenu ?	En quoi pensez-vous que cela pourrait influencer votre vision du processus de recrutement ?
Processus de sélection	Dans quelle mesure est-il important pour vous de recevoir un feedback après avoir soumis votre candidature ?	Différence entre présélection et après un entretien d'embauche ?
	Comment pensez-vous que la qualité du feedback reçu peut influencer votre motivation et votre engagement dans votre recherche d'emploi ?	En considérant l'impact de la qualité du feedback sur votre motivation, pourriez-vous partager une expérience spécifique où un feedback particulièrement utile a eu un effet positif sur votre engagement dans votre recherche d'emploi ?
	Si vous avez déjà reçu des retours après une candidature non retenue, comment cela a-t-il impacté votre perception de l'entreprise et votre approche pour les candidatures futures ?	Si non, pensez-vous que cela aurait impacté votre perception de cette entreprise ? Pourquoi ? Avez-vous déjà « refusé » de postuler dans une entreprise avec laquelle vous avez traité par le passé ? (Préciser que c'est dans le sens déjà postulé) Pourquoi ?
	Comment le fait de recevoir des retours détaillés sur les	

	raisons de votre non-sélection pourrait-il vous aider à vous améliorer professionnellement et à affiner votre approche lors de futures candidatures ?	
Justice organisationnelle	Imaginez que vous ne recevez pas de feedback après une candidature non retenue. Comment cela pourrait-il affecter votre motivation à continuer à postuler pour d'autres emplois ?	(Quelle influence cela aurait-il sur votre perception générale du traitement équitable dans le processus de recrutement ?)
	Lorsque vous interagissez avec des recruteurs ou des responsables lors d'une candidature, comment le traitement que vous recevez, comme le respect et l'équité perçus, pourrait-il influencer votre satisfaction ?	Quelle est l'influence sur votre envie de postuler à d'autres emplois dans le futur ? Si influence positive : Seriez-vous plus satisfait/motivé envers l'organisation ou de manière générale ? Pourquoi ?
	Comment pensez-vous que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions sont communiquées peut jouer un rôle dans votre compréhension du processus et dans votre motivation globale à chercher un emploi ?	En quoi cela pourrait-il être important pour vous ?
	Imaginons que vous recevez des explications claires sur les décisions d'embauche et les étapes du processus. Comment cela pourrait-il influencer votre perception de l'entreprise ?	Et votre motivation à rester engagé dans votre recherche d'emploi ?
Marque Employeur	En quoi pensez-vous que recevoir des commentaires après avoir postulé pour un emploi pourrait changer votre opinion sur l'entreprise et sur l'idée de travailler	Imaginez que le feedback que vous recevez après un entretien est formulé de manière constructive, sans jugement. Dans quelle mesure pensez-vous que cela

	pour elle, en considérant à quel point il est important pour une entreprise d'être perçue positivement sur le marché de l'emploi ?	pourrait impacter votre perception de l'entreprise en tant qu'employeur respectueux et attentionné envers ses candidats ?
	Si vous ne recevez pas de commentaires après avoir été informé que vous n'avez pas été retenu pour un poste, comment cela pourrait-il influencer votre envie de postuler à d'autres emplois au sein de cette entreprise ?	
	Imaginez que l'entreprise vous donne des explications claires sur les raisons pour lesquelles vous n'avez pas été choisi pour le poste. Comment cela pourrait-il affecter votre opinion sur l'entreprise et votre motivation à envisager d'autres opportunités avec elle à l'avenir ?	Pensez-vous qu'il est important que l'entreprise se soucie de ses candidats et donc, leur fournit des explications ? Pourquoi ? Comment pensez-vous que le fait de recevoir des informations sur le processus de recrutement et les décisions prises par l'entreprise pourrait influencer votre perception de la façon dont elle traite ses employés, et donc votre intérêt à travailler pour elle ?
	Si l'entreprise vous informait clairement sur les avantages, les opportunités de carrière et ce qu'elle attend de ses employés, comment cela pourrait-il influencer votre opinion sur elle en tant qu'employeur et votre motivation à postuler pour des postes vacants ?	
Besoin de reconnaissance	Dans quelle mesure le caractère personnalisé d'un feedback, mentionnant par exemple les points forts des discussions échangées lors d'un entretien, serait-il important pour vous sur le plan de la reconnaissance de vos efforts en tant que candidat ?	Quels impacts aurait-ce sur vos recherches futures ? Si un recruteur vous fournissait un feedback détaillé et spécifique sur votre candidature, comment cela pourrait-il affecter votre estime de soi ?

A.2. Guide d'entretien – Personnes impactant la procédure de feedback

Thèmes	Questions	Relances
Introduction	Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?	Fonction ?
	Qu'est-ce que les termes « feedback » et communication de recrutement évoquent chez vous ?	
Processus de sélection	Dans quelle mesure est-il important pour vous, en tant qu'employeur, de fournir un feedback après que les candidats ont soumis leur candidature ?	Différence entre présélection et après un entretien d'embauche ? En quoi pensez-vous que cela pourrait influencer sa vision du processus de recrutement ?
	Comment pensez-vous que la qualité du feedback reçu peut influencer la motivation et l'engagement des candidats dans leur recherche d'emploi ?	
	Quelle serait l'utilité d'un retour détaillé concernant les raisons d'une non-sélection d'un point de vue amélioration dans la recherche d'emploi ?	
Justice organisationnelle	Imaginez que vous, en tant qu'employeur, ne fournissiez pas de feedback après une candidature non retenue. Comment pensez-vous que cela pourrait affecter la motivation des candidats à continuer à postuler pour d'autres emplois dans votre entreprise ou d'autres entreprises ?	(Quelle influence cela aurait-il sur la perception générale du traitement équitable dans le processus de recrutement ?)
	Comment pensez-vous que la manière dont un candidat est traité lors du processus de sélection (équité, respect) peut influencer sa satisfaction ?	Quelle serait l'influence sur son envie de postuler à d'autres emplois dans le futur ? Lien avec une quelconque motivation ?
	Comment pensez-vous que la manière dont les	En quoi cela vous parait-il important ?

	informations sur les procédures de recrutement et les décisions sont communiquées peut jouer un rôle sur la compréhension du processus et sur la motivation globale à chercher un emploi ?	
Marque Employeur	En quoi pensez-vous que fournir des commentaires à un postulant pourrait changer l'opinion faite sur votre entreprise et sur l'idée de travailler pour elle ?	En quoi cela peut être important selon vous ?
	Imaginons que vous fournissiez des explications claires sur les décisions d'embauche et les étapes du processus. Comment cela pourrait-il voir une influence sur la perception de l'entreprise ?	Pensez-vous qu'il est important qu'une entreprise se soucie de ses candidats et donc, leur fournit des explications ? Pourquoi ? Pensez-vous que cela reflète l'image d'un employeur soucieux de ses employés ? Expliquez.
Besoin de reconnaissance	Dans quelle mesure le caractère personnalisé d'un feedback, mentionnant par exemple les points forts/faibles des discussions échangées lors d'un entretien, aurait-il une influence sur le plan de la reconnaissance des efforts et du temps passé, fourni par un candidat ?	Si vous fournissiez un feedback détaillé et spécifique sur une candidature, comment cela pourrait-il affecter l'estime de soi d'un candidat ?
Mise en place	Quelles sont les difficultés rencontrées suite à la mise en place de la procédure de feedback ?	
	Selon vous, cette procédure a-t-elle été fructueuse ? Pourquoi ?	Quelles sont les pistes de solution a exploité selon vous ?
	Cette politique de feedback fait-elle partie de vos préoccupations actuelles ? Pourquoi ?	Si non, futures ?

A.3. Retranscriptions des entretiens

A.3.1. Entretiens des (récemment) demandeurs d'emploi

⚠Lara est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.⚠

Lara : Et action !

Manon : Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Lara : Je m'appelle ***, j'ai 22 ans, j'ai fini mes études de kiné à Louvain en juin. Voilà.

Manon : Quel était le poste que tu visais principalement sur le marché de l'emploi ?

Lara : Je n'avais pas forcément de critères, je cherchais juste dans la région du Brabant-Wallon pour rester près de Louvain. Et que ce soit en hôpitaux ou en cabinet.

Manon : Mais toujours kiné, pas ostéopathe ?

Lara : Ouais, kiné, juste kiné.

Manon : Et qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoquent chez toi ?

Lara : Excuse-moi. Tu peux répéter la question ?

Manon : Qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoquent chez toi ?

Lara : Communication... Oh, feedback. Feedback. Dans quoi ? Enfin, feedback de quoi ? Je ne comprends pas. Mais non, mais genre c'est en mode d'interviewer quelqu'un et avoir un feedback ?

Manon : Oui. Ou le fait juste, tu vois, que tu postules avec ton CV et que même s'ils ne te prennent pas, ils te le disent, quoi.

Lara : Et c'est quoi du coup ?

Manon : Mais qu'est-ce que ça évoque chez toi ?

Lara : Ah, mais d'avoir un retour par rapport à un entretien ou le fait d'avoir postulé ou quoi. Genre, de savoir pourquoi tu n'as pas été choisi ou pourquoi tu as été pris, quoi.

Manon : Est-ce que tu penses que ce serait bénéfique d'en recevoir ?

Lara : Ouais, blindé.

Manon : Pourquoi ?

Lara : Bah, parce que... Enfin, pour, tu vois... Après, si c'est juste un truc en mode... T'as pas ça ou ça sur ton CV, bah voilà. Mais genre, tu vois, si c'est un truc en entretien qui s'est passé ou quoi, bah c'est toujours bien de le savoir, tu vois, pour t'améliorer et...Voilà.

Manon : Et est-ce que, selon toi, ça pourrait influencer la vision que tu as du recrutement ?

Lara : Qu'il y ait un feedback ?

Manon : Ou qu'il n'y en ait pas.

Lara : La vision du recrutement dans la boîte ou en général ?

Manon : Non, en général.

Lara : Bah... Ouais, parce qu'en soi, je trouve que maintenant, le recrutement, c'est très protocolaire, comme ça. Et parfois, ça perd ce côté un peu humain. Du coup... Voilà.

Manon : Ok. Est-ce que, selon toi, il y a une différence entre le fait de recevoir un feedback juste après avoir procuré ton CV et le fait d'en recevoir un après un entretien ?

Lara : Ouais. Parce que le CV, bah, tu te bases juste sur un papier. T'as pas la personne en face de toi, qu'un entretien… Déjà, tu sens le premier contact, s'il y a un feeling ou pas. Puis... Enfin, je sais pas, tu sens direct s'il y a un feeling. Tu vois la personne, tu vois son attitude, que juste un CV, t'as beau avoir le meilleur CV du monde, si en face, t'es pas capable de déjà le défendre et puis de t'exprimer correctement ou de... Je sais pas, enfin, t'as pas une bonne attitude ou quoi, bah... Ce qui est sur le CV, tu peux mettre en soi n'importe... Enfin, tu peux mettre ce que tu veux, tu vois.

Manon : Et du coup, selon toi, si par exemple, tu n'es pas retenu après juste le CV et que tu reçois un feedback, ça n'aura pas le même impact que si c'est après avoir eu un entretien dans l'entreprise ou pas ?

Lara : Ouais.

Manon : Donc ça, c'est pas équivalent pour toi.

Lara : Enfin, si je suis pas reprise...

Manon : Ouais, on parle toujours dans le cas où t'es pas prise.

Lara : Ouais, si je suis pas prise.

Manon : Est-ce que selon toi, il y aurait un poids différent entre le feedback juste parce que t'as posté ton CV et le feedback que tu reçois après avoir passé un entretien dans la boîte ?

Lara : Euh... Ouais. Enfin... Bah, je pense qu'ils font déjà un tri par... En rapport à leurs critères. Du coup, genre...

Manon : Mais toi, en tant que candidat.

Lara : Genre en mode, est-ce que je préfère avoir un entretien même si je sais que je vais pas être prise ou...

Manon : Non, en plus... Vas-y, on va remettre en situation.

Lara : Oui.

Manon : T'as postulé avec ton CV.

Lara : Ouais.

Manon : Et ils te disent que non.

Lara : Ouais.

Manon : Et ils t'expliquent pourquoi, blablabla. Est-ce que ça aura plus d'influence sur toi là ou si c'est après avoir eu un entretien qu'ils t'expliquent le non ?

Lara : Ah ouais. En vrai, je serais plus impactée si... En vrai, c'est compliqué. D'un côté, genre, tu te dis, ouais, ton CV, t'as mis tout ce que tu pouvais, tu peux pas l'améliorer, qu'est-ce qui te bloque ? Enfin, tu vois... Enfin, genre, en vrai, ça te met un coup dans le sens... C'est très sélectif et c'est vraiment... C'est très tri juste à vue de papier, que si c'était après un entretien, tu te dis bon ils ont quand même pris la peine de te rencontrer… Et après juste… En soi il y a plein de gens qui postulent. T'as toujours qu'une place… Ils sont obligés de faire un choix. Et au moins ils ont pris la peine de te rencontrer Et de respecter le fait que t'as envoyé un CV. Après d'un autre côté je comprends qu'ils savent pas avoir un entretien avec tout le monde.

Manon : Ok. Et comment penses-tu que la qualité du feedback pourrait avoir une influence sur ta motivation et ton engagement dans ta recherche d'emploi ?

Lara : Comment est-ce qu'en gros si c'est un feedback de qualité ou pas ? Bah Genre si c'est juste un bête feedback qu'ils envoient… Si c'est juste un feedback en mode, ils envoient même un copier-coller à tout le monde, je trouve ça débile. Que si c'est vrai… Ils ont vraiment pris un peu la peine d'expliquer le pourquoi et du comment. Bah tu sais ce qu'il y a à changer et tu peux t'améliorer et te remettre aussi un peu en question par rapport à certains trucs et tout.

Manon : Et est-ce que c'est un aspect motivant ?

Lara : Ouais. Ouais.

Manon : Est-ce que tu as une expérience spécifique où t'as déjà reçu un feedback ?

Lara : Ouais.

Manon : Ça peut être un feedback positif comme négatif…

Lara : C'était un feedback très bref et très… Catégorique.

Manon : Vas-y explique.

Lara : On a préféré prendre quelqu'un avec plus d'expérience.

Manon : Et c'était du coup selon toi c'était plus dans la catégorie… Le minimum syndical ou ?

Lara : Ouais

Manon : Et ça…

Lara : Après d'un côté… C'est bien parce qu'ils ont quand même pris la peine d'envoyer un mail pour dire, que je pense qu'il y a des boîtes où ils auraient rien dit, ou en mode, on contacte si t'es pris et si pas tu sais que t'es pas pris. Et du coup t'es là dans l'attente… Et c'est chiant… Que là au moins c'était clair direct. Après c'était très… Juste, en fait ce qui m'a saoulé, c'est qu'ils m'ont fait venir, tout ça pour me dire, ouais t'as pas d'expérience. Alors qu'ils savaient le voir sur mon CV. Donc ça, ça m'a juste un peu saoulé.

Manon : Ok. Et est-ce que du coup, dans ce cas-là ou s'il y a d'autres cas où t'as reçu un feedback négatif, ça a eu une influence surtout sur ta perception de l'entreprise ?

Lara : Ce feedback-là, ouais. Parce que… Bah en soi, l'expérience… Enfin je trouve ça… Enfin… D'un côté je peux comprendre, mais d'un autre côté je me dis, bah si tout le monde

pense comme ça, bah les jeunes qui sortent, ils auront jamais de travail. Donc à un moment donné, il faut aussi pouvoir laisser la chance aux sortants et pouvoir à la limite mettre un peu de temps, même les former que ce soit, quelques semaines pour qu'ils aient vraiment les bases, et après si vraiment on voit que ça va pas et qu'il est trop jeune et pas assez d'expérience…Bah…Enfin pas on le jette mais t'as capté quoi.

Manon : Ok. Est-ce que t'as déjà refusé de postuler dans une entreprise sur base de… Tu t'es dit…Bah ça sert à rien.

Lara : Euh… Ouais. Des gros… Des trop gros postes…Euh…Où je sais qu'ils demanderont…Ouais…En soit de l'expérience ou plus de formation, des trucs comme ça. En soit là c'est dans le cadre de jeunes sortants, tu vois. Enfin…Du coup…Bah d'office, t'as toujours le côté expérience qui va jouer dedans.

Manon : Et du coup, tu dis enfin tu disais que ça te permettait aussi de t'améliorer d'avoir un retour, et tu penses que ça te permettrait de t'améliorer dans quel sens ?

Lara : Bah… Si par exemple…Tu vois, t'as eu, je sais pas… Il y a eu des points spécifiquement dans l'entretien qui…Euh, je sais pas…Au niveau de la personnalité ou tu vois, des trucs ou de la prise d'initiative ou tous des trucs un peu… Où que ce soit même au niveau… Je sais pas… Par exemple, gérer des factures, de la facturation, tous les trucs comme ça. C'est des trucs que tu peux apprendre sur le côté ou alors, si des gens te disent Ouais ton CV est bien mais genre ils voudraient une… Enfin, si t'avais eu une formation en plus dans tel truc… Bah on t'aurait pris…Tu vois. Tu te dis, bah ok, ça te pousse à faire que ce soit des formations ou genre un peu les démarches de t'améliorer dans certains trucs. Tu vois.

Manon : Ok. Est-ce que…Euh…Ça t'est déjà arrivée de ne pas recevoir de feedback ?

Lara : Ouais.

Manon : Ok. Comment est-ce que ça a affecté ta motivation à continuer à postuler ?

Lara : En vrai…

Manon : Si ça l'a affecté…

Lara : Ouais. Après dans mon cas, j'ai trouvé assez vite du coup, c'est juste que genre tu te sens un peu comme juste… Pas comme une merde mais genre tu dis le mec, ok il reçoit 1000 CV mais genre… Je préfère moi, dans tous les cas, avoir une réponse même si c'est très… que de rien recevoir. Parce que t'es dans l'attente tout le temps, tu vois. T'envoies ton CV et en fait quand t'as pas de date, tu vois, genre, en fait, t'as juste une annonce comme ça. T'envoies ton CV. Tu sais pas si tu vas recevoir… Enfin, si t'es censé recevoir un mail, si tu vas le recevoir dans les jours à venir, dans les semaines… Et du coup, t'es dans l'attente tout le temps, c'est super chiant.

Manon : Et lorsque tu interagissais avec des recruteurs ou des responsables lors du processus de recrutement dans lequel tu étais impliquée, à quel point est-ce que le traitement que tu recevais comme le respect et l'équité pouvaient influencer ta satisfaction ?

Lara : Hum... En mode... Enfin...

Manon : Je vais expliquer.

Lara : Ouais.

Manon : Lors de ces entretiens ou même le fait que tu es postulé avec ton CV et que t'aies reçu un feedback, est-ce que selon toi le fait de ressentir une certaine justice, que c'était équitable…

Lara : Hum hum.

Manon : Ça te satisfaisait ou ça n'avait pas vraiment d'impact ?

Lara : Que j'ai postulé et que j'ai pas de... Attends quoi ? Je suis fatiguée de la journée.

Manon : Juste le fait que tu ressentes de la justice quoi, enfin genre que c'était juste.

Lara : En soi, tu sais quand tu postules que ben t'as quasi pas de chance entre guillemets d'être pris. Donc au final ça te touche sans vraiment le toucher tu vois.

Manon : Ok.

Lara : C'est très précis comme question.

Manon : Ouais. Est-ce que tu penses que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions qui sont communiquées, donc le fait que t'aies les infos, ça peut jouer un rôle dans ta compréhension du processus et dans ta motivation globale à chercher un emploi ?

Lara : En mode s'ils ont déjà détaillé un peu les critères qu'ils veulent et tout ? Ouais parce que tu sais qu'il y a des endroits où si t'as pas déjà ces critères-là tu postuleras pas, au moins tu perds pas ton temps.

Manon : Ou même que genre par exemple dans un premier contact téléphonique ils t'expliquent que voilà maintenant ils vont analyser que ça va prendre autant de temps, tu vois des détails pour te fixer un peu plus de comment ça se passe en interne quoi.

Lara : Ouais. C'était quoi la question ? Si c'est bien enfin si…

Manon : Si ça joue sur ta motivation et aussi dans ta compréhension, enfin de la satisfaction.

Lara : Ouais parce que au moins tu sais à quoi attendre que si tu as juste rien t'es là dans l'attente et tu ne sais jamais quand si tu vas avoir un feedback, enfin tu ne sais rien.

Manon : C'est important pour toi ?

Lara : Ouais. De savoir vers où tu vas et de, ouais.

Manon : Comment est-ce que ça pourrait, selon toi, influencer la perception que tu as de l'entreprise d'avoir ces informations ?

Lara : Tu dis que c'est quand même un truc sérieux. Que genre juste, s'ils mettent une annonce en mode, ouais, postulez pour un emploi juste en tant que kiné dans une maison de repos, où tu as zéro info, tu dis qu'ils ne sont quand même pas full foulés. Du coup, tu sais que si après tu as un entretien, tu auras peut-être déjà un peu des a priori dessus. Que si c'est un truc déjà très... Tu as leur recherche qui est précise, avec une deadline. Des trucs et tout. Tu dis, ok, c'est quand même un minimum sérieux. Ça montre déjà un premier aspect de l'entreprise. Pas un aspect, mais une première impression de l'entreprise.

Manon : Et comment ça influencerait ta motivation ?

Lara : Tu dirais, tu travailles dans un... Un truc qui est sérieux, que tu vois, si tu n'as rien, tu te dis, bah, je ne sais pas si c'est ça la question, mais...

Manon : Ouais.

Lara : Tu vois, tu te dis, tu rentres déjà dans une entreprise où tu sais que les... Enfin, si tu n'as déjà pas ça, tu te dis, ouais, le truc, il est déjà... Même le truc de recrutement n'est pas professionnel. Que si tu as ça, tu te dis, bah, c'est quand même un truc... Enfin, tu as capté. Ça donne déjà une bonne première image de l'entreprise. Ouais, c'est ça. Ça enregistre bien, hein ? T'imagines.

Manon : On recommence.

Lara : Eh non !

Manon : Penses-tu que recevoir des commentaires après avoir postulé à un emploi pourrait changer, du coup, ton opinion sur l'entreprise et sur l'idée de travailler pour elle ? Tu viens de répondre. Oui.

Lara : Ouais.

Manon : Mais en considérant surtout le fait que... C'est... Maintenant, on est dans une époque où... Je ne sais pas si tu connais le principe de la marque employeur.

Lara : Non.

Manon : C'est la manière dont l'entreprise est perçue d'un regard extérieur par que ce soit les clients, les candidats, etc. Et donc, il faut savoir que c'est quand même quelque chose sur lequel les entreprises travaillent beaucoup. Actuellement. Parce que c'est comme ça aussi que tu te fais connaître le mieux. Est-ce que, du coup, à nouveau, ça pourrait ternir cette image où, justement...

Lara : Le fait qu'il n'y ait pas de...

Manon : Ouais.

Lara : Ben, oui. Ou le fait qu'il y en ait. Ben, c'est un peu ce que j'ai dit avant, non ?

Manon : Ouais, clairement. C'était répétitif.

Lara : Ok. Non, j'essaie de... J'essaie de trouver d'autres trucs à dire.

Manon : Maintenant, plus précisément, ça suit toujours la ligne de ce que tu as dit avant, mais on imagine que le feedback que tu reçois est constructif, que tu sais qu'il n'y a pas de jugement derrière, que ça a été juste et équitable. Dans quelle mesure penses-tu que ça pourrait impacter ta perception de l'entreprise en tant qu'employeur ? Même si t'as pas été prise, tu vois.

Lara : Ouais. Ben, tu te dis qu'ils... Enfin... S'il y avait déjà, tu vois, toutes les infos et tout de base, tu te dis, ok, ils sont sérieux. Et puis, si en plus de ça, t'as un feedback... Parce que parfois, ils peuvent juste faire paraître sérieux juste pour leur image. Et après, t'arrives là-bas, et le truc, c'est genre un peu... Enfin, de la merde. Enfin, c'est genre pas pro. Et au final, c'était juste une image qu'ils voulaient donner. Que là, tu te dis, ok, ils sont vraiment sérieux de A à Z.

Et ils prennent la peine de te répondre. Donc, ils se... Enfin... Et d'un côté, c'est professionnel et humain. Parce qu'ils te considèrent pas juste comme un numéro. Et ils te... Prennent la peine de te dire quoi. C'est ça.

Manon : Hum... Maintenant, le fait que tu ne reçoives pas de commentaires, pas de feedback, rien, t'as pas de nouvelles, après avoir postulé à un poste dans une entreprise, comment est-ce que cela influencerait ta motivation à repostuler chez eux si tu revois une annonce qui t'intéresse ?

Lara : Ben, je prends le cas, par exemple, d'une chaîne de... C'est pas de maison de repos. C'était genre de... Enfin, on va dire un hôpital où j'ai postulé. J'ai jamais eu de retour. Que ce soit négatif ou positif. Genre, tu te dis, la prochaine fois qu'une de ces chaînes met une annonce, ben... Genre, ça te pousse pas à postuler et que si t'avais eu un retour, ne serait-ce qu'un message de bien reçu ou quoi, de CV ou quoi, ben là, t'as rien du tout. Enfin, t'as l'impression que t'as fait ça ou que t'as rien fait, ben, au final, non.

Manon : Et tu repostulerais, du coup ?

Lara : Hum... Ben, d'un côté, ça me donnerait pas envie, mais d'un autre côté, si t'es vraiment en recherche d'emploi, ben, tu le ferais, mais ce serait pas le premier endroit où j'aurais envie de repostuler, quoi.

Manon : Hum-hum. Et à contrario, du coup, si tu avais reçu un feedback négatif, est-ce que ça...

Lara : Ça dépendrait du motif, aussi. Genre, si c'est... justifié et tout ça, et que... Après, ils arrivent parfois à trouver des excuses ou des trucs comme ça, t'es juste là, en mode, ben, je préfère qu'ils soient honnêtes avec toi, qu'ils disent des choses clairement plutôt que de se cacher derrière des trucs, enfin, qu'ils soient clairs avec toi. Donc, ça dépend aussi du... Ouais. Parce que c'est bien d'avoir un feedback, mais ça dépend, euh... Enfin... Du feedback aussi, que c'est, tu vois.

Manon : Hum-hum. Donc, bon. Penses-tu qu'il est important...

Lara : Tu vas poser aussi des questions sur le feedback, genre, après, par mail, ou genre, un feedback sur le moment ?

Manon : J'ai pas de questions, là-dessus. Tu veux en parler ? Vas-y parle.

Lara : Non, mais je sais pas.

Manon : C'est vrai que c'est pas mal.

Lara : Parce que je me dis que parfois, tu vois, t'as un feedback, t'as toujours un feedback, genre, des jours et des jours après, et au final, genre, le mec, tu vois, il a eu le temps de... Enfin... Genre, quand t'as vu quelqu'un il y a 5 jours, et que tu fais un rapport de ça, t'as pas la même... Tu diras pas la même chose que tu diras le jour même, tu vois. Genre, quand tu vois une personne le jour même et que t'as envie de dire un truc sur le moment qui t'a paru bien ou moins bien, tu le dis, t'es là, dans l'action du truc, que quand t'as trop réfléchi, parfois, ben...

Manon : À froid.

Lara : Ouais, c'est moins bien, je trouve. Je sais pas si tu vois ce que je veux dire.

Manon : Ouais.

Lara : Enfin, c'est bien de genre, ok, avoir un feedback sur une décision ou quoi, quelques jours après, mais déjà avoir un petit retour à chaud, même avoir des points positifs et négatifs, genre, ouais, ça c'était bien, ça c'était un peu moins bien, du coup, on verra avec les autres et tout, que de juste avoir un feedback à la fin, en mode, t'es pris ou t'es pas pris, tu vois. Ça leur prend... deux minutes de déjà faire un bref feedback, au moins, t'as déjà, toi, une idée. Que parfois, genre, moi, un entretien que j'ai fait, ben, le mec, il m'a dit, j'ai pas d'expérience. Tu sors de là, tu sais pas, enfin, pour toi, ça s'est bien passé, mais tu sais pas, de son côté, ce qu'il a vraiment ressenti, et tout ça, enfin, tu vois.

Manon : Ouais, ça, il aurait pu le dire directement.

Lara : Ouais, ouais. Mais même, t'aimes bien voir la réaction, enfin, tu sais comment, toi, tu l'as perçu, mais voir aussi comment l'autre l'a perçu. Tu vois.

Manon : Donc, toi, tu serais pour avoir les deux ou t'avais pris l'autre ?

Lara : Ouais. Non, je trouve qu'avoir un retour le jour même, même sans réponse, mais avoir un petit retour, c'est bien, tu sais, ouais. Et avoir, du coup, celui plusieurs jours après, qui est bien. Ouais, parce qu'en soi, ils ont encore des candidats après, du coup, ils savent pas te donner une réponse, mais voilà.

Manon : Ok. Si l'entreprise t'informait clairement sur les avantages et opportunités de carrière ainsi que ce qu'elle attend de ses employés, comment est-ce que ça pourrait influencer ton opinion sur elle en tant qu'employeur et ta motivation à postuler ?

Lara : Si quoi ?

Manon : Si l'entreprise était très claire sur l'offre.

Lara : Hein oui. Ce qu'ils recherchent ou ce que t'as en tant qu'après, travailleuse ?

Manon : Après.

Lara : C'est bien parce que parfois tu postules à un endroit t'as juste en gros le poste que c'est mais tu sais pas ce que t'as que ce soit niveau salaire, niveau horaire parfois ils te mettent un mi-temps mais tu sais pas si c'est genre un mi-temps genre tu vas deux jours et demi ou tu vas que les matins ou tu vois ou parfois t'as aussi d'autres avantages que tu sais pas directement en arrivant là-bas ou je prends le cas ici de moi en kiné parfois t'as un système soit de rétrocession ou soit tu dois payer un loyer, c'est bien toujours de le savoir avant parce que t'en as qui préfèrent soit de payer un loyer ou inversement, du coup c'est bien de enfin d'avoir un peu le poste mais aussi tout ce qui ce que t'auras à faire si t'as de l'administratif à faire enfin tout ce que tu…

Manon : Et ça pourrait influencer ton opinion sur l'entreprise en tant qu'employeur ?

Lara : L'opinion non mais le fait de postuler oui parce que s'il y a des trucs que tu vois que t'aurais à faire et que soit tu te sens pas capable de les faire ou que t'as pas forcément envie de

les faire comme par exemple l'administratif ou que sais-je tu dis je préfère postuler à un endroit où t'as peut-être pas ça à faire et qu'ils le précisent.

Manon : Ok et dans quelle mesure le caractère personnalisé d'un feedback mentionnant par exemple les points forts des discussions échangées lors d'un entretien serait-il important pour toi sur le plan de la reconnaissance de tes efforts en tant que candidat ?

Lara : Beh parce que tu prends parfois la peine quand même de te déplacer moi après ici les entretiens que j'ai faits ils étaient pas très loin mais si par exemple tu prends la peine de te déplacer à Bruxelles tu fais je sais pas deux heures de train et tout tu te dis bah t'es pas juste enfin en fait on revient toujours un peu à ça mais t'as pas envie d'être juste bêtement le numéro 5 qui a été se présenter et qu'ils reçoivent juste t'as pas été pris t'as quand même pris la peine de te présenter eux ok ont pris la peine de t'accueillir mais ça leur coûte rien oui et non de te faire un feedback, en fait je trouve qu'à partir du moment où tu fais déplacer des gens ils ont droit à avoir un feedback, qu'ils fassent en fait une sélection au départ sur base des CV mais qu'ils en prennent pas 100 en entretien ou là c'est impossible de faire des feedbacks personnalisés que si ils en sélectionnent vraiment les 10 meilleurs CV voilà je pense que ça leur coûte pas grand-chose de faire un feedback après qu'ils le fassent comme je te disais directement un petit truc tu vois avoir un retour et après dire bah voilà on a dit on a préféré un tel.

Manon : Ok, donc là c'est après un entretien mais est-ce que tu penses que rien qu'après un CV ça aurait aussi enfin t'as aussi un besoin de reconnaissance dans le fait que tu as pris le temps d'adapter peut-être ton CV ou autre ?

Lara : En vrai juste bêtement un CV ça m'impacte moins par contre si j'ai pris le temps de faire une lettre de motivation un peu plus.

Manon : Ok est-ce que ça impacterait aussi tes recherches futures ?

Lara : Euh que j'ai pas eu de feedback après l'entretien ou après un CV envoyé ?

Manon : Je vais mettre en contexte : disons que c'est le ton premier cas de figure et que là tu sentes que enfin t'as rien t'as pas d'info t'as pas eu de feedback t'as eu que dalle…

Lara : J'ai juste envoyé mon CV et j'ai rien reçu ?

Manon : Ou t'as même fait un entretien et t'as pas eu de nouvelles après et euh du coup bah tu rumines sur le fait que bah moi je me suis déplacée je suis venue j'ai donné le meilleur de moi-même on reconnait pas ce que moi j'ai donné dans ce recrutement est-ce que par la suite cette expérience-là va développer la manière dont tu vas appréhender les autres ?

Lara : Euh bah si c'est en vrai si c'est ta première expérience et qu'elle s'est passée comme ça un peu dans le sens où tu vas te dire je pense que t'auras un a priori à aller au prochain entretien dans le sens où tu te dis bah ça se trouve je fais ça pour rien donc au final est-ce que ça vaut vraiment la peine que j'y aille euh

Manon : Euh est-ce que du coup ce serait plus une source d'anxiété ?

Lara : Ouais.

Manon : Parce que j'ai déjà eu comme réponse par exemple que bah la fois d'après quand il avait pas reçu de retour ça l'affectait moins tu vois ?

Lara : Ah ouais bah ouais c'est vrai que la première fois c'est puissant, ouais genre en fait c'est surtout que enfin tu sors comme ça des études et tu tu te dis pas que ça va être si dur enfin en fait tu te rends vraiment compte de la compétitivité ouais c'est ça et de la enfin c'est des trucs que tu t'en rends pas tu te rends pas compte quand tu es études et t'arrives sur le marché de l'emploi et tu te dis ah ouais enfin genre c'est vraiment sérieux quand même comme truc et t'as pas enfin à moins que tu sois pistonné et tout ça ou que t'aies des contacts mais sinon enfin tu vas quand même devoir un peu galérer pour pour trouver un truc enfin tu vas pas trouver en te la touchant.

Manon : Hum... et dernière question, si un recruteur te fournissait un feedback détaillé et spécifique sur ta candidature, comment est-ce que ça pourrait affecter ton estime de toi-même ?

Lara : Hum...

Manon : Est-ce que cela affecterait ton estime de toi-même ? Des fois j'ai l'impression j'influence les gens.

Lara : Non. Hum...

Manon : Ça peut être positif comme négatif…

Lara : D'avoir un feedback, en gros ?

Manon : Ouais.

Lara : Bah c'est toujours positif en soi, qu'il soit…Enfin qu'il soit... après moi, j'ai jamais vraiment eu le cas de recevoir un feedback méchant, ouais, en vrai ça dépend. Si tu reçois un feedback qui est neutre ou juste, hum, pas négatif dans le sens, il te reproche des trucs, il te descend et tout, bah c'est bien. Après si c'est commencer à avoir un feedback pour te descendre et te dire ouais ça ça va pas.

Manon : Mais tu vois par exemple un feedback genre ils peuvent mettre un listing ou peu importe la manière dont ils le mettent, mais point fort point faible.

Lara : Hum, hum, hum, je trouve que c'est assez trash comme truc. Après ça dépend encore ce qu'il met dans point fort et point faible, mais c'est très catégorique comme truc, et c'est... enfin c'est pour ça que genre pour mettre des trucs comme ça, point fort et point faible, il le voit à l'entretien, donc pourquoi pas le dire directement, tu vois ?

Manon : Mais ça peut importe qu'il le dise directement ou pas, est-ce que ton estime de toi...

Lara : Bah parce que juste mettre point fort point faible et genre tu vois, juste mettre des points…

Manon : Oui mais tu vois là, peut importe la forme du feedback, ce serait quoi l'influence de sur l'estime de toi, est-ce que ça l'influencerait ou ça la changerait pas, genre tu sais qui tu es.

Lara : Bah pour les personnes qui n'ont pas confiance en elles, je pense que c'est à leur mettre un coup quand même, que des gens qui sont déjà très sur deux, je pense que ça les impacterait pas, et des gens plus sensibles en vrai d'un côté j'ai pas confiance en moi mais...

t'arrives à pas enfin en fait tu dis que les gens là te connaissent pas forcément, t'as été en entretien avec eux allez, je te dis que les gens qui ont 10-15 minutes, 15 minutes grand maximum, et qui ne peuvent pas savoir qui t'es vraiment genre en 10-15 minutes, même si y a eu la discussion et l'échange, tu ne peux pas cerner forcément une personne en 10-15 minutes. Donc en soit, ça t'affecte sur le moment, mais genre c'est pas ça qui va te faire baisser ton estime, sauf si ça devient répétitif je pense.

Manon : Je sais pas si tu as quelque chose à rajouter ? Le mot de la fin.

Lara : Merci à tous de m'avoir écouté ahah. Le feedback c'est important. Très important le feedback. Et en vrai encore mieux.

⚠**Louane est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Donc est-ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots pour commencer ?

Louane : Je m'appelle Laetitia, j'ai 24 ans, du coup je suis dans la cuisine depuis maintenant 3 ans plus ou moins, et j'ai fait mes études dans l'hôtellerie, à la Louvière d'abord, mes 5 ans et puis j'ai fait un an à l'EHPN à Namur en 7ème.

Manon : Ok, est-ce que vous pouvez m'expliquer, bon ici on sait que vous êtes intendante, un petit mi-temps mais m'expliquer quels sont les postes aussi que vous visez particulièrement sur le marché de l'emploi ?

Louane : Alors, franchement, je vise un peu tout. J'ai plein de perspectives. Donc déjà mon projet ce serait d'ouvrir quelque chose déjà, mais ça coûte très très très cher et ce que je veux ça n'existe pas pour l'instant, il faut faire beaucoup, énormément, énormément de travaux donc c'est compliqué pour moi, mais sinon déjà je vise un temps plein, déjà ça et j'aimerais bien avoir une activité complémentaire en plus, mais c'est compliqué pour l'instant.

Manon : Et dans quel domaine ? Toujours dans la cuisine ?

Louane : Toujours dans la cuisine, oui.

Manon : Si je vous dis feedback et communication de recrutement, ça évoque quoi chez vous ?

Louane : Alors là, les feedbacks pour moi c'est avoir un retour de l'expérience que je fais avec vous, et la communication c'est vous qui la gérez. Ici, avoir une bonne communication, une bonne personne qui prend soin de vous, entre guillemets, pas soin de nous du coup. Et je pense que c'est super important parce que les agences intérim, je pense que de nos jours c'est un peu en baisse, je trouve. C'est un peu un mauvais... Ah, tu travailles dans une intérim, c'est pas assez...

Manon : Non, c'est pas très bien vu.

Louane : Voilà. Effectivement. Je pense que ça mérite d'être mieux vu.

Manon : Pour éclaircir la direction que va prendre cette interview, moi je travaille sur le feedback entre le moment où vous postulez avec votre CV et le moment où vous recevez du coup... Enfin, vous recevez, c'est un gros mot parce que c'est pas toujours le cas, mais vous savez si, oui ou non, vous allez être recruté(e). Donc ça c'est vraiment le feedback que moi je me focalise dessus actuellement. Donc c'est pas par exemple celui qu'on a fait la semaine dernière, de savoir si ça s'était bien passé.

Louane : Oui, oui, bien sûr.

Manon : Ici c'est vraiment le fait que, par exemple, je ne sais plus si c'était à l'occasion de quel poste que je vous avais appelé, technicienne de surface il me semble.

Louane : Oui, c'est ça. Mais il y en a eu plusieurs. Je pense pas qu'il y en ait eu un.

Manon : Ouais, et que je vous avais rappelé en disant que malheureusement, voilà, ils avaientt déjà trouvé, etc. C'est ce genre de feedback-là que j'aimerais bien savoir si vous en avez

déjà eu ou pas, autre que dans notre agence, parce que je sais que dans notre agence du coup, oui, mais...

Louane : Dans une autre agence ?

Manon : Ou dans une autre entreprise où vous avez postulé directement.

Louane : Oui, mais maintenant, de moins en moins. Parce que les gens s'attardent de moins en moins sur les personnes entre guillemets qui ne leur conviennent pas. Ou alors c'est des mails qui sont envoyés par dizaine et c'est des copiés-collés, donc ça n'a aucun intérêt pour moi.

Manon : Et vous pensez que ce serait bénéfique de recevoir, dans la mesure où il est bien fait et personnalisé, on va dire ? Est-ce que vous pensez que ce serait bénéfique pour votre motivation ?

Louane : Mais pour tout le monde, je pense. Je pense que c'est super important, parce que je pense que... Moi, je trouve que les mails, entre guillemets, qui sont envoyés comme ça par dizaines et par centaines les mêmes, c'est toujours le même. Et ça démotive les gens. Or que s'il y a quelqu'un derrière nous, comme par exemple dans l'agence ici, c'est motivant de dire que c'est pas grave. Je cherche et je continue, même si c'est pas chez vous, mais ça motive à chercher aussi.

Manon : Ok. Et si vous deviez donner un degré d'importance au fait d'en recevoir un, vous me direz quoi ?

Louane : Sur dix ?

Manon : Sur dix ou sur... Allez, important, très important, vraiment très important.

Louane : Je dirais que c'est très important pour moi.

Manon : Très important. Et est-ce que pour vous, il y a une différenciation à faire entre... d'importance, hein, toujours. Entre le feedback que vous pourriez recevoir simplement après avoir envoyé votre CV, pour postulé à un job, et celui que vous pourriez recevoir après avoir passé un entretien d'embauche, ou au moins une conversation téléphonique ?

Louane : Oui. C'est pas la même chose.

Manon : Expliquez.

Louane : Parce que pour moi, je peux postuler, par exemple, sur une annonce de technicienne de surface, même si c'est pas mon métier. Mais j'aimerais savoir pourquoi j'étais pas prise. Est-ce que c'est parce que... Du coup, mon CV a trop de potentiel, entre guillemets ? Ou est-ce que c'est parce qu'il préfère quelqu'un qui est plus expérimenté ? Je trouve ça dommage, mais chacun fait ce qu'il veut. Mais donc, c'est important pour moi, parce que pour moi, c'est pas la même chose. Après un entretien, c'est encore complètement différent d'avant. Parce qu'après un entretien, par exemple, j'ai eu la blague avec Abalone, mais Namur. Que je vous avais expliqué, j'avais mon téléphone ici, avec la personne qui voulait pas... du coup quelqu'un qui habitait pas à Namur, alors que je me suis déplacée de Charleroi, entre guillemets. Donc, je trouve que s'il y a pas de feedback avant ni après, je trouve pas ça complémentaire, parce que du coup, déjà, c'est faire déplacer les gens pour rien. Or, il pourrait y avoir des rendez-vous qui apportent quelque chose. Et en plus, je trouve que c'est important pour la personne qui

cherche de l'emploi, parce qu'il y a plein de raisons pourquoi on cherche un emploi. Enfin, moi, je sais que j'ai des diplômes, mais après, il y a des gens qui n'ont pas forcément de diplôme et qui ne savent pas comment en faire, aussi.

Manon : Et comment est-ce que vous pensez que la qualité du feedback que vous pouvez recevoir influencerait votre motivation dans vos recherches ?

Louane : C'est très simple. Pour moi, en tout cas. Moi, je pars du principe où si quelqu'un me répond pas, c'est qu'il met une annonce dans le vent, et qu'il prend pas l'intérêt de s'intéresser aux gens qu'il recrute. Et donc, je pense qu'en fait, il faut bien faire une différence. Et je pense que ça a toute son importance, parce que je pense que, de nos jours, je pense qu'il est déjà compliqué d'avoir un travail. Et en plus de ça, je trouve que la motivation des gens vis-à-vis de l'Internet, qui évolue avant, on toquait à la porte. Maintenant, quand on toque à la porte de quelqu'un, il nous regarde de travers en nous disant, il y a une adresse mail, tu n'as qu'à envoyé ton mail. C'est plus comme avant, je trouve qu'il manque de relationnel, entre guillemets.

Manon : Est-ce que vous avez une expérience spécifique à partager ? Ou par exemple, vous avez reçu un feedback qui vous a été réellement utile ?

Louane : Je vais prendre l'exemple d'Abalone Namur. Parce que pour moi, c'est celui qui m'a choquée, mais qui m'a fait évoluer, entre guillemets. Parce que je communique avec celle qui est avec moi et qui, justement, gère l'annonce. Et qui me dit, oui, non, j'ai déjà envoyé plusieurs gens, t'inquiète, ça va aller. En plus, tu as du potentiel, elle a bien ton CV, machin. Et après, quand on arrive là-bas, j'ai l'impression... que c'est deux mondes différents. Or que, justement, moi, quand on me dit ça, ça me motive, entre guillemets. C'est pas grave, je vais faire la route. Même si tu vas perdre niveau argent, parce que c'est de l'argent aussi qui part dans l'essence. Il y a toujours moyen de se garer, machin. Ils ont des cartes, ils interviennent sur ton parking, tout ça. Or que j'arrive du là-bas et c'est pas du tout ça. Donc, je pense qu'il y a un vrai problème entre les agences d'intérim et les patrons qui racontent souvent n'importe quoi. Et je pense que donner son avis, et c'est pour ça d'ailleurs que j'ai sonné tout de suite, et qu'ils étaient un peu choqués d'ailleurs, et qu'on ait des retours aussi qui peuvent être négatifs, pas par rapport spécialement à nous, chercheurs d'emploi, mais par rapport aux entreprises, je pense que c'est très important pour faire évoluer l'agence d'intérim. Parce que, du coup, elle a pu aussi savoir qu'elle n'enverrait plus des personnes qui travaillaient au-delà de, je ne sais pas moi, 30 kilomètres, par exemple. Et du coup, elle a annulé des rendez-vous qui étaient après moi. Or que, si moi je ne l'avais pas dit, les gens se seraient un peu déplacés. Et moi, entre guillemets, je me suis fait passer pour une conne en étant à l'entretien. Et je pense que je n'ai pas besoin de me faire passer pour une conne. Je pense que j'ai autre chose à montrer que de me faire passer pour une bébête, et regarder la personne et te dire OK, au revoir, deux secondes après l'entretien. Je pense que déjà, c'est dévalorisant pour moi. C'est dévalorisant pour nous, mais en plus de ça, c'est une perte de temps inutile.

Manon : Et de manière plus pratique, parce qu'ici, du coup, on a évoqué un feedback qui est plutôt lié à l'agence Intérim. Mais est-ce que vous avez déjà reçu un feedback qui était réellement utile par rapport à vous et votre amélioration personnelle ?

Louane : Non. Non, non, mis à part avec vous, non, aucun.

Manon : Donc, vous considérez que le feedback que moi, je vous avais fait, dont moi, je vous avais fait part…

Louane : C'était celui qui était le plus complet et qui était le mieux, comment on va dire, exprimé.

Manon : Et est-ce qu'à ce niveau-là, vous avez senti qu'il y avait une différence au niveau de votre motivation ou votre engagement, on va dire, dans vos...

Louane : Oui, parce qu'après le rendez-vous avec Abalone Namur, du coup, ça m'a saoulée clairement.

Manon : Oui, je me rappelle maintenant. On s'était eues au téléphone pendant un petit moment.

Louane : Oui, c'est ça. Et eux étaient un peu gênés, moi encore plus. J'avais vraiment les nerfs. Je suis rentrée chez moi, j'ai dit à mes parents, ça m'énerve. Et mon père, il me dit, je comprends. J'ai dit, mais oui, c'est... Et même quand on te dit, je te prends pas parce que t'as trop de diplômes. Pourquoi j'ai trop de diplômes ? Exprime-toi. Il y a plein de trucs qui font que je trouve que déjà, un, c'est malhonnête de pas t'exprimer vis-à-vis de la personne.. Vis-à-vis de la personne personnellement. Et en plus de ça, je pense que ça démotive les gens. Moi, quand on me dit, t'es trop diplômée, je vais pas te payer parce que je saurais pas te payer. Oui, mais j'ai fait des études. Et après, quand on me demande des diplômes, on me dit, non, en tout cas, t'es trop qualifiée. Non, faut savoir aussi ce que tu veux. Je sais que c'est très difficile. C'est pas ça, le problème. Mais je pense qu'il y a un problème de communication entre les personnes qui cherchent de l'emploi et les employeurs. Et malheureusement, il y a les intérims qui sont au milieu. Donc, c'est pas toujours facile non plus.

Manon : Est-ce que vous pensez que le fait d'avoir déjà reçu ce genre de retour par rapport à, du coup, le fait que votre candidature n'ait pas été retenue, ça a eu une influence sur la perception que vous aviez de l'entreprise ?

Louane : Non, pas du tout.

Manon : Pas du tout ?

Louane : Pas du tout. Parce que j'ai eu de très bonnes expériences. Et j'en ai eu de très mauvaises. Et je pense que, malheureusement, l'herbe n'est pas plus verte ailleurs que dans une entreprise spécialement. Mais je pense que tant qu'on est épanouie et que ça se passe bien, et que, entre guillemets, t'es payée en temps et en heure, et qu'on respecte ton travail, je pense que c'est pas parce que tu te plais plus ou que tu t'entends plus avec ton travail que tu dois le dénigrer. Bien au contraire, ça n'a rien à voir.

Manon : Mais ici, plus dans le sens, de nouveau, vous avez postulé là-bas. Et alors, ils vous refusent, entre guillemets. Soit parce qu'ils trouvent que vous êtes trop qualifiée, soit parce que vous habitez trop loin ahah. Est-ce que, en fonction de si c'est constructif ou pas, vous ne voyez plus l'entreprise de la même manière ?

Louane : Ah, clairement ! Par exemple, la Maison que j'avais été voir là-bas, où j'ai postulé à Namur, elle était très très très réputée. Mais on me disait, c'est bizarre, là-bas, on cherche souvent du personnel. Et je me suis dit, bah ouais, c'est bizarre parce que, au savoir qu'il y a quand même 5-6 boutiques, les patrons sont assez connus, en tout cas dans le Namurois. Et je me suis dit, après l'entretien là, je me suis dit, bah ouais, en fait, ça ne m'étonne pas qu'ils cherchent tout le temps du personnel, parce qu'ils sont un peu crus, et un peu bruts de décoffrage, dans le sens où, même si tu es motivée, en fait, je m'en fous, tu habites trop loin, donc tu ne m'intéresses pas. Donc, je pense que, dans ce niveau-là, oui, c'est important. Et ça montre aussi, des fois, que les entreprises, en fait, tu n'es qu'un numéro. Et moi, ça, je ne supporte pas. Pour être un numéro, je préfère travailler dans une chaîne d'alimentation. Et je suis un numéro, mais au moins, je suis payée, et tout le monde s'en fout, entre guillemets. Et je ne pense pas que, dans des petites entreprises, ou dans du collectif, ou dans de la restauration, je pense qu'il n'y a pas besoin de ça. Il y a un vrai relationnel derrière. Et je pense que, entre guillemets, c'est comme un couple. Si tu n'entretiens pas ton relationnel avec ton personnel, ben, ça ne pourra pas fonctionner.

Manon : Et est-ce que ça vous est déjà arrivé que, sur base d'une mauvaise expérience comme ça, vous avez déjà refusé de repostuler par la suite ? Vous les avez vus, vous vous êtes dit, ah non, eux, ça s'est mal passé, bam, je passe à autre chose.

Louane : Oui. Plusieurs fois. Ben, par exemple, à mon ancien travail, ça s'est très mal passé avec eux. Et après, on est venu me dire, allez, il faut que tu reviennes. J'ai dit non. Je pense que, quand ça se passe mal une fois, deux fois, et qu'au final, quand tu vois que l'entreprise, elle tourne mal, entre guillemets, je pense que tu n'as plus rien à faire dans l'entreprise-là, si ce n'est que de tuer ta santé mentale et physique, et de te tuer dans un travail qui n'en vaut pas la peine du tout. Donc, oui.

Manon : Et par exemple, à la Maison si vous voyez une annonce passer, de nouveau...

Louane : Non. Voilà. Je ne postulerai plus.

Manon : Mais est-ce que... Donc ça, on est d'accord. Sur base de ces principes-là, c'est logique. Est-ce que, par contre, vous pensez que si vous avez été refusée, de nouveau, sur base de... Il n'y a pas eu quelque chose d'inéquitable ou quoi qui s'est passé dans le processus de recrutement, c'était... Voilà, vous étiez une candidate parmi d'autres, et finalement, ce n'était pas vous. Est-ce que là, ça influencerait quand même négativement le fait de repostuler pour cette entreprise ou pas ?

Louane : Franchement, moi, je pars du principe que s'il y a eu un refus, c'est peut-être parce qu'il y avait quelqu'un de meilleur que moi, entre guillemets. Mais après... (tousse) Pardon. Mais après, je pense que si on viendrait me sonner, en me disant, par exemple, je te donne ta chance, je te forme, mais par contre, il faut que tu me prouves que... Et si tu me prouves beh il y a quelque chose à clé, là, je pense que je me remettrais en question. Parce que du coup, ce n'est pas le fait d'avoir une image psychologique entre guillemets négative de l'entreprise, mais c'était peut-être... À ce moment-là, tu n'étais peut-être pas la bonne personne, mais pourquoi pas après ?

Manon : C'est bien que vous discutiez de ça. C'est ma prochaine question. Comment est-ce que, selon vous, le fait de recevoir un feedback détaillé sur, selon l'entreprise, vos points forts et ce qui a moins bien été pourrait influencer la manière dont vous allez vous améliorer professionnellement ?

Louane : Déjà, pour les entretiens, par exemple. Si on me dit, par exemple, écoute, ils t'ont trouvé, je ne sais pas, admettons, pas assez présentable, on va dire. Ce qui m'étonnerait, mais bon, enfin bref. Pas assez présentable ou pas assez motivée. Peut-être que tu étais dans un mauvais jour ou tu ne correspondais pas parce qu'ils ont peut-être peur de s'engager et de te former dans un autre métier qui est, par exemple, la vente, admettons. Ben, je me remettrais en question et me dire peut-être que dans mon attitude, est-ce qu'il ne faut pas que je me remette en question, par exemple. Moi, je sais que des fois, quand je suis au téléphone avec les gens, les gens me disent, oh, tu as une voix nonchalante. Ben non, en fait, c'est ma façon de parler, ma façon de m'exprimer. Mais c'est vrai que des fois, je me dis, s'il y a un patron qui m'appelle, qui doit se dire, elle a une voix un peu bizarre ou elle regarde des fois mal les gens, alors que pas du tout, en fait, peut-être que je me remettrais en question, j'essayerais de faire attention, mais après, je pense qu'on ne change pas une personne. Et je pense que si ça n'a pas été une fois, deux fois, ça n'ira pas trois fois.

Manon : Et est-ce que vous avez déjà eu affaire à ce type d'expérience où vous avez reçu, bon, on ne va pas dire, parce que ça, c'est très rare quand même de recevoir un retour très explicatif sur le pourquoi et le comment, vous n'avez pas été retenue. Mais sur, par exemple, un petit laïus sur, voilà, ça c'était les points forts, etc. Et ça, peut-être qu'il faudrait regarder à améliorer tel ou tel aspect. Vous avez déjà eu ce...

Louane : Non, ça je n'ai jamais eu personnellement.

Manon : Ou quelque chose qui se rapproche ?

Louane : Non, pas du tout, aucun. Mais je pense que ça pourrait être intéressant pour les personnes. Mais non, je ne dis pas on t'a posé telle ou telle question, ce n'était pas ça. Non, mais il suffit juste d'une phrase pour expliquer ce qui n'a pas été. Je ne demande pas un tableau avec des coches, tu as complété, tu n'as pas complété, comme à l'école. Mais je pense que oui, ça a tout son importance. Je pense qu'il n'y a pas besoin de faire un roman pour expliquer aux gens ce qui va et ce qui ne va pas.

Manon : Et ça aurait quel effet sur vous si vous receviez ce à quoi vous vous attendiez ? Ce qui vous est dû ?

Louane : Oui. Je pense que ce serait plus valorisant déjà pour la personne et ça permet aussi de se remettre en question, de se dire, je n'ai peut-être pas été bonne sur cette fois-là, mais je serais meilleure sur l'autre.

Manon : Ok. Et maintenant, ahah c'est ma formulation de questions, ça me fait rire sur mon plan, je mets imaginez que vous ne receviez pas de feedback après une candidature non retenue. C'est à peu près 90% des cas.

Louane : Non, c'est ça. On se dit, ce n'est pas grave. Ils ne répondent pas, ils ne répondent pas.

Manon : Comment est-ce que ça affecte, là, votre motivation ? Parce qu'on a discuté du fait qu'en recevoir, ça vous motive à continuer à chercher, ça vous motive comme quoi vous avez de la valeur, et que ce n'est pas parce que ça n'a pas matché, on va dire, que ça ne matchera pas plus tard. Mais ici, le fait…

Louane : …de ne pas en recevoir du tout ?

Manon : Oui.

Louane : Bah c'est démotivant pour la personne qui recherche du travail, par exemple.

Manon : Est-ce que vous, ça vous démotive ? Ou vous parlez de manière générale ?

Louane : Franchement, moi, je ne vais pas vous mentir, je pense que j'ai postulé presque à 300 annonces, parce que j'en faisais peut-être 50 par jour, et encore même plus que 300. Et je pense qu'honnêtement, si j'ai eu on va dire sur les 300 que j'ai envoyées, si j'ai eu 50 retours, c'est énorme.

Manon : C'est fou.

Louane : Mais vraiment, c'est énorme.

Manon : Et du coup, selon vous, vous étiez moins motivée ?

Louane : Déjà, c'est démotivant, et après, j'ai l'impression que tu tournes en rond, parce que tu te dis là, j'ai déjà postulé, on ne m'a pas répondu, pourquoi je repostulerai une deuxième fois ? Et donc, c'est un cercle vicieux, en fait. Si tu tournes en rond dans ta tête, tu es démotivée, et tu n'as pas envie forcément de chercher du travail.

Manon : Et maintenant, des questions un peu plus « justice ». Est-ce que, selon vous, le fait de ne pas recevoir du coup le feedback qui vous est dû, ça change vos perceptions de l'équité du processus de recrutement ?

Louane : Bah oui. Parce que pour moi, ce n'est pas normal. Si tu… Si on t'ouvre une annonce, par exemple, je suis, je ne sais pas, entrepreneur, si j'ouvre une annonce, je pense que même si je vais en recevoir 500 des, comment on dit…

Manon : Des CV.

Louane : Oui ahah, bah je pense que je me dois de répondre aux 500, même si ce n'est pas, par exemple, pas toujours positif, mais un minimum d'attention, entre guillemets, pour la personne qui a prêté attention à ton annonce et qui a mis du temps à lire, à t'envoyer son CV, à s'inscrire sur tes plateformes, et c'est du temps de chercher du travail. Ce n'est pas, oh, tu es fainéant, tu n'as pas de travail, tu ne cherches pas. Non, c'est du temps de chercher du travail et je pense que c'est dévalorisé dans le sens où tu n'as pas de travail depuis, par exemple, cinq mois, tu ne cherches pas. Non, ce n'est pas vrai, ce n'est pas parce que je n'ai pas de travail que je ne cherche pas, ça n'a rien à voir.

Manon : Maintenant, d'un point de vue un peu plus équité dans le recrutement, imaginons le cas où vous avez été reçu, soit par téléphone, soit en entretien, que vous sentez que vous avez

été traité de manière juste, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu de discrimination sur le genre, ou sur l'âge, ce qui peut y avoir.

Louane : Oui, tout le temps.

Manon : Est-ce que même si vous savez que vous n'allez pas correspondre au profil et que vous n'allez pas être prise, vous serez quand même plus satisfaite ?

Louane : Ben oui, parce que j'aurais une discussion qui mène à quelque chose déjà, avec l'entreprise ou la personne qui gère le recrutement. Et je pense que c'est gratifiant pour la personne aussi. Parce que je pense que c'est... Dans un sens, c'est déjà compliqué en soi de se dire, ben je recommence ma vie à zéro, je recherche un travail. Et je pense que si on n'est pas un minimum valorisé et écouté, entre guillemets, par les agences ou par la personne qui recrute, je pense que, ben en fait, t'as l'impression de travailler dans le vent, entre guillemets. Et je pense que, ben, en fait, la discussion et le feedback est important dans le sens où, ben en fait, on clôture une étape. Ça marche pas, ça marche pas, c'est pas grave, mais au moins elle est clôturée, elle est pas en suspens, elle est pas là, ben c'est une opportunité, mais je la laisse là. Par exemple, j'ai postulé dans la police, on va faire ça, ben, ils te posent plein de questions, ils te demandent, est-ce que tu connais des gens qui travaillent dans la police ? Et ça, c'est partout pareil. Il y a plein de grosses entreprises où c'est comme ça. Si tu as pas un piston, entre guillemets, tu ne rentres pas. Mais moi, par exemple, j'en ai eu un. Si pas un, même plusieurs. Mais, j'ai toujours pas de retour. Donc, c'est-à-dire qu'ils cherchent, c'est urgent, mais y a pas de retour. Et donc, tu te dis, est-ce que c'est pas si urgent que ça ? Ou est-ce qu'il y a trop de demandes, mais on te répond pas ? Ou, ben, tout simplement, tu corresponds pas ou on a pas envie de te répondre. Et alors, il y a aussi la question de tu te fais travailler avec des hommes, est-ce que, vu que c'est une femme, ils vont te prendre ou pas ? Et moi, je pense, je veux pas discriminer la police, ça n'a rien à voir, mais je pense qu'il y a un côté dans le sens où tu te dis, ben, là-bas, ça tombe, il n'y a que des hommes, et ils se disent, ah, si on met une femme là-dedans, ça va pas le faire. Peut-être que ça va pas le faire, mais entre guillemets, moi, j'ai toujours été habituée à travailler avec des hommes, il s'est jamais rien passé, il y a jamais eu de problème. Enfin, si, mais après, on se voyait 60 heures par semaine, mais ça n'a rien à voir. Mais, je me dis que peut-être que dans leur mentalité, des fois, aux personnes qu'ils recrutent, ils se disent, ah, non, elle, elle va foutre la merde. Moi, j'y connais plein d'amis restaurateurs qui, de nos jours, ne prennent plus une femme en salle, parce qu'il sait très bien qu'il a eu plusieurs, beaucoup, énormément de problèmes, parce qu'il y avait une femme dans leur équipe. Et donc, ben, il a décidé de plus en prendre. Je lui dis, ouais, mais c'est discriminant pour la personne qui va postuler. Ouais, mais je préfère pas. Mais je me dis, la personne, je critique pas, parce que chacun fait ce qu'il veut, mais je pense que c'est discriminant dans le sens où tu travailles peut-être dans un monde d'hommes, mais je pense que, c'est pas féministe ce que je suis en train de dire, mais si quand même, je pense que la femme, elle a aussi sa place dans certains métiers, et je pense que de nos jours, ça a du mal à évoluer, malheureusement.

Manon : Et ça a déjà évolué, pourtant.

Louane : Oui, ça a déjà évolué, mais ça n'a pas encore assez évolué.

Manon : Euh... Revenons-en au fait que lorsque c'est équitable et que vous ressentez quand même que vous avez été traité, justement, est-ce que ça vous motiverait d'autant plus à aller vers cette entreprise dans le futur, même si ça n'a pas abouti ?

Louane : Oui, parce que je me dis, ça a peut-être pas abouti, mais c'était concluant, concluant, oui, je sais pas si je dis, oui, concluant, et en somme, mais j'ai pas de mauvaises expériences. Donc, c'est pas parce que je vais postuler trente fois dans la même entreprise qu'au bout de la quarantième, je serai pas prise. Ça n'a rien à voir. Je pense que s'il y a un bon rapport entre la personne qui postule et l'agence, ça mettra pas de mauvaises images de se dire, ah non, là, je postule pas parce qu'ils sont comme ci, ils sont comme ça. Je pense que ça mettrait aussi les entreprises en valeur, entre guillemets.

Manon : Ok. Et maintenant, d'un point de vue plus technique, si vous aviez toutes les informations sur le processus de recrutement, c'est-à-dire toutes les étapes par lesquelles le recruteur va passer avec votre CV, pour savoir si vous êtes retenue ou pas, est-ce que, selon vous, ça peut jouer un rôle à la fois de compréhension si vous n'êtes pas retenue sur, ah oui, ça s'est passé comme ça, comme ça, comme ça, donc je comprends que j'ai pas été retenu, et à la fois aussi avoir un impact sur votre motivation ? On est toujours sur la motivation.

Louane : Je pense que c'est intéressant dans le sens où, s'il y a un retour de la personne en disant, « ben voilà, j'ai, par exemple, il y a plusieurs étapes, donc du coup ça risquerait de prendre du temps, ou ben tu seras peut-être pas choisie parce que dans un premier temps j'ai choisi quelqu'un d'autre, mais je garde ton CV ». Au niveau de la personne qui recherche du travail, elle sait toujours que même si elle va trouver un travail, elle aura peut-être quelque chose derrière, psychologiquement. Et elle se dira peut-être, "ben c'est pas parce que je me plais pas là-bas que je me plairais pas ailleurs". Et donc peut-être que les gens de nos jours qui ont forcément un CDI, ou un contrat, peu importe, ben moi je prends le CDI parce que j'en ai eu un, et je sais quoi, ils auront pas peur de se dire, "ouais mais là-bas je peux être mieux" et "je sais que ça va fonctionner". Or, qu'il y a plein de gens que je côtoie et que je connais qui ont un CDI et qui maintenant ils disent "ah ben non je peux rien dire, je peux rien faire, euh ben parce que j'ai une place, c'est important un contrat de nos jours", je dis pas c'est très important, mais je pense que si tu te plais pas dans ton travail ou si t'as pas forcément d'accroche avec l'entreprise ou t'as pas les mêmes valeurs, je pense que t'as rien à faire dans l'entreprise.

Manon : Hum hum. Et du coup ce serait important pour vous de savoir un peu comment le recrutement se… de savoir les grandes étapes en tout cas ?

Louane : Pour moi oui, après je sais qu'il y a des gens qui s'en foutent complètement, mais euh pour moi je pense que ça a tout son mérite d'être là. Entre guillemets.

Manon : Et vous aimeriez du coup les savoir ? Enfin qu'on vous les explique.

Louane : Ben je pense que déjà si on enverrait un mail, ou je sais pas admettons par téléphone ou quoi, je pense qu'il y aurait déjà un échange des plusieurs étapes, je pense pas qu'il y a besoin d'expliquer en long et large et en travers qu'est-ce qui va se passer mais entre guillemets je pense que les principes du recrutement ils devraient être stipulés dans chaque dans chaque interview ou je ne sais pas comment vous appelez ça.

Manon : Entretien.

Louane : Oui parce que je pense que si il y a des personnes qui n'ont pas forcément le temps d'attendre un travail ou il y a des personnes qui se disent ben ouais là je vais me plaire donc j'arrête de chercher mais au final si ça prend 3 ou 4 mois je pense qu'il y a des gens ça les reculerait ou pas parce qu'il y a peut-être des gens qui vont se dire ouais là pour l'instant je suis pas bien mais j'attends de trouver mieux et je sais que ben j'ai 3 mois entre guillemets pour me retourner je pense que ce serait intéressant pour tout le monde même pas forcément même pour les étudiants tout simplement pas pour ceux qui recherchent du travail en CDI ou en CDD je pense que même pour les étudiants c'est gratifiant et je pense qu'aussi ça permet d'évoluer soi-même.

Manon : Et est-ce que selon vous ça suffit comme feedback ? Donc de savoir par quelles étapes sont passées votre candidature et de déterminer du coup à quelle étape si vous avez pas été retenu votre CV a sauté ?

Louane : Oui.

Manon : Ça suffit ?

Louane : Je pense que c'est toujours mieux qu'un mail qui est envoyé par centaines et qui euh…

Manon : C'est pas ça que je dis, est-ce que c'est suffisant ?

Louane : Oui je pense que ça serait suffisant parce qu'il y aurait déjà une explication derrière…

Manon : …que vous devriez chercher un peu par vous-même.

Louane : Mais on se dirait ben voilà si j'ai pas été retenu là c'est que ben je remplissais pas les cases suivantes par exemple.

Manon : Ce serait déjà beaucoup plus intuitif de savoir pourquoi ça n'a pas marché quoi ?

Louane : Je pense que c'est déjà un plus que de se dire juste malheureusement nous avons pas retenu votre candidature par exemple.

Manon : Oui non je comprends hum maintenant imaginons que vous recevez des informations de nouveau sur comment ça va se passer au niveau du recrutement etc est-ce que à nouveau ça influence votre perception de l'entreprise ou pas ?

Louane : Dans quel sens ?

Manon : Dans le sens de ah ça c'est une entreprise qui fait attention à bien communiquer sur comment elle fait…

Louane : Dans ce sens-là oui.

Manon : Mais est-ce que ça a un impact réellement ? Ou voilà…

Louane : Mais ça a tout son sens parce que je pense que déjà si on a pas les mêmes valeurs et si on a pas le même ressenti entre guillemets avec l'entreprise je pense que j'irai pas plus loin hum entre guillemets je me pousserai pas à dire ben je vais repostuler j'ai peut-être pas été bonne

la première fois mais peut-être que dans un an je le serai mais je pense que si on a pas matché pour une raison spécifique je pense que je perdrai pas mon temps entre guillemets à repostuler même si j'aime bien l'entreprise je me dirai ben non t'es pas faite pour ça c'est tout ils ont pas envie de te former ben tant pis s'ils ont peut-être envie des gens par exemple qui ont un diplôme spécifique et qu'ils ont pas envie de perdre tout leur temps ou au contraire je me mettrais en question en me disant ben j'aime vraiment ce métier je peux pas y accéder parce que j'ai pas assez de formation ou de connaissance je me dirai ben je vais faire cette formation je pense que c'est à deux objectifs c'est soit ben tant pis j'avance pas ou soit je me remets en question et je cherche des solutions voilà.

Manon : Maintenant imaginons le fait que vous receviez ce feedback de la part d'un employeur un recruteur etc est-ce que vous allez voir l'entreprise d'une manière plus belle ?

Louane : Oui parce que je pense que je me dirais ben ils ont pris le temps il y en a pas beaucoup qui prennent le temps malheureusement et donc je me dirais ben ça c'est une entreprise qui est engagée entre guillemets même s'ils sont tous engagés je dis pas mais qui est engagée dans des personnes avec qui elles postulent avec qui elles ont des entretiens avec qui ben elles cherchent du travail mais elles savent que peut-être que s'il y a un autre emploi qui se libère ben on va t'appeler je pense que c'est gratifiant même pour les entreprises en fait ça les valorise entre guillemets.

Manon : Et du coup vous avez plus envie de repostuler en fait c'est un c'est aussi une technique de marketing.

Louane : Bien sûr.

Manon : Euh ben là on va prendre le contraire si vous recevez pas de retour que vous avez déjà on va quand même parler dans un cas où c'est peut-être pas la première fois que vous postulez dans une entreprise hein mais vous avez déjà postulé à deux trois postes vous avez jamais eu de réponse est-ce que là aussi mais du coup dans le négatif du dans un sens négatif ça va aussi influencer votre perception de cette entreprise ou pas ?

Louane : Bien sûr ça parait évident en fait parce que je pense hein entre guillemets pour ma part en tout cas je pense que admettons je postule euh à un poste de chef par exemple et à un poste de commis ou à un poste de plongeur parce que quand on cherche du travail on s'en fout du poste qu'on a et je pense que je me dirais si j'ai aucun enfin aucune réponse des trois je me dirais peut-être psychologiquement est-ce que tu vas perdre ton temps avec une entreprise comme ça ?

Manon : Et à partir de quel moment ?

Louane : Alors là c'est une bonne question

Manon : Je sais pas si ça vous est déjà arrivé ou pas ?

Louane : Si c'est déjà arrivé mais à partir du moment où par exemple j'ai postulé dans un hôpital et j'ai postulé à deux chaînes dans des hôpitaux différents et une qui m'a clairement dit votre profil m'intéresse mais pour l'instant euh j'ai trouvé quelqu'un d'autre mais je garde votre CV déjà je pense que c'est plus complet que l'autre entreprise qui m'a strictement rien dit que

j'ai postulé aux trois aux trois postes que j'ai les compétences j'ai les diplômes mais pourquoi j'ai pas été prise.

Manon : Ok donc là on va dire que c'est au bout de trois fois c'est trois postes différentes dans la même entreprise…

Louane : Ouais au bout de trois CV on va dire je pense que là je me dirais est-ce que tu t'intéresses aux gens qui prennent le temps de t'envoyer des CV ou est-ce que t'en as strictement rien à faire et ça c'est une vraie question parce que de nos jours je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont tellement la flemme de chercher la bonne personne qui font appel pas à vous malheureusement mais qui font appel à des agences d'intérim et qui se disent oh l'intérim il gère si ça va pas c'est pas grave je contacte l'intérim j'ai quelqu'un d'autre demain et je pense que ça perd entre guillemets de sa valeur parce que tout simplement je pense que c'est pas parce que t'es pas faite pour telle entreprise que tu seras pas faite pour une autre entreprise.

Manon : Je comprends et ça évoque quel sentiment chez vous ?

Louane : Ça me dégoûte que quelqu'un ne réponde pas, ça m'énerve, parce que je me dis que si j'étais derrière l'ordinateur, même malheureusement nous n'avons pas retenu votre candidature, je pense que ça ferait plaisir à la personne de se dire "j'ai eu un retour" et pas "j'ai pas eu un retour donc je repostule et encore et encore", et je pense que la personne elle perd du temps à ne pas chercher ailleurs et à peut-être trouver un job qui va lui plaire ailleurs que pour cette entreprise qui ne répond pas maintes et maintes fois.

Manon : Et selon vous, il y a un lien à faire entre le fait qu'elle ne vous considère pas …

Louane : A ce stade-là, elle ne considère personne.

Manon : Est-ce qu'il y a un lien à faire entre ce manque de considération et le traitement des employés en interne, ou pour vous c'est quand même encore deux choses qui sont différentes ?

Louane : Mais je pense que ça a un lien, mais je pense que ça peut être différent. Par exemple, moi j'ai eu l'expérience où j'ai été engagée au restaurant, ça avait tout de suite matché avec le chef mais ça n'avait pas matché avec mon patron au début, enfin mon big boss, et par après ça a été l'inverse, ça a super bien matché avec mon big boss mais plus du tout avec mon chef. Et donc je me dis c'est pas parce que ça match pas forcément que ça va pas matcher après, ou justement ça peut matcher tout de suite et au final au bout de 3, 4, 6 mois, 1 an, 2 ans, 10 ans ne plus fonctionner parce que je pense que quand on côtoie les personnes, je pense que la mentalité des gens elle évolue et c'est pas parce que ça a matché tout de suite que au fur et à mesure la personne elle va nous plaire, même si c'est que notre boss. Je pense que la personne elle va nous plaire psychologiquement et de se dire "je me sens considérée dans cette boîte" ou en fait tout le monde s'en fout il est juste là pour qu'on fasse de l'argent. Je pense que ça a un lien, mais je pense que ça a peut-être un lien, mais ce sont deux trucs différents.

Manon : Maintenant dans le cas où l'entreprise vous informerait clairement sur les avantages, c'est à dire que l'offre est bien détaillée sur à la fois ce que vous allez faire et à la fois ce que ça va vous rapporter…

Louane : C'est très intéressant, c'est surtout ça ahah.

Manon : Comment ça pourrait influencer votre opinion sur elle en tant qu'employeur ?

Louane : Je me dis déjà quelqu'un qui a pris le temps de détailler une annonce comme ça, il prend le temps pour les gens qu'il reçoit, déjà je pense que c'est plus gratifiant de postuler dans des annonces comme ça que des annonces par exemple "vente 38h semaine" basta, CDI ou CDD on s'en fout, ou après ils te mettent en salaire par exemple, 3000€ par mois, au final tu n'en gagnes que 1500, parce que ça aussi j'ai déjà eu une annonce, et je pense que le mensonge n'apporte rien et je serais plus à postuler dans une annonce qui est détaillée clairement qu'une annonce qui est juste mis recherche vendeur. Admettons, je postulerai si je n'ai pas vraiment de choix, parce que je me dirais à un moment donné "tant pis il faut que je trouve quelque chose", mais ce serait pas à choisir entre deux annonces, je prendrais celle qui est mieux détaillée que l'autre.

Manon : Ça aurait du coup un impact aussi sur votre motivation ?

Louane : Bien sûr, je pense que ça a tout intérêt d'être honnête avec la personne directement, que de promettre des choses qui ne sont pas forcément tenues ou qu'il y a rien de tout sur l'annonce. Et ça moi des gens comme ça, je perds pas mon temps à envoyer un CV, parce que pour moi si tu prends pas le temps de détailler ton annonce, tu prendras même pas le temps de lire mon CV.

Manon : Oui, on va rentrer dans les dernières questions, parce que je vous tiens déjà depuis 48 minutes. Dans quelle mesure selon vous le fait de recevoir un feedback qui soit donc détaillé sur ce qui a été et ce qui n'a pas été lors d'un entretien ou d'un échange téléphonique, n'influencerait pas cette fois votre motivation…On en a déjà assez parlé, le sentiment que vous avez d'avoir été reconnu en tant que candidat, en tant que personne qui a pris le temps de lire une annonce, de postuler, de faire matcher peut-être un CV, une lettre de motivation dans certains cas ou quoi ?

Louane : Alors moi je tirerai du sens où je me sentirais gratifiée entre guillemets avec quelqu'un où j'ai de la reconnaissance derrière, dans le sens où "merci d'avoir pris ton temps", "merci d'avoir lu", "merci je sais pas par exemple", je dis pas qu'il faut dire merci tout le temps, "merci de par exemple de t'être intéressée à cette annonce", je pense que c'est gratifiant pour la personne qui recherche de l'emploi, parce qu'en fait cette gratitude qu'on va avoir là, elle va nous permettre d'évoluer et d'avancer et d'être encore plus motivé.

Manon : Et donc quel impact ça va avoir sur vos recherches futures ?

Louane : Mais je vais me poser plus de questions dans le sens où je vais me dire si ça s'est bien passé avec par exemple l'entreprise avant pour telle et telle raison, je me dirais je vais pas chercher des trucs qui me correspondent pas si c'est ça qui me correspond, je vais chercher vraiment, cibler ce truc là, enfin cette chose là plutôt. Et de me dire si vraiment j'ai envie d'avoir ce job mais que je suis pas assez compétente par exemple, je vais me remettre en question et je pense que la remise en question et 50% de la recherche d'un l'emploi de se dire est-ce que déjà je suis faite pour ce poste, est-ce que tu mérites pas mieux, est-ce que par exemple tu devrais peut-être évoluer ou développer quelque chose ou apprendre des connaissances ou retourner

faire une formation, retourner sur les bancs de l'école, je pense que ça a tout son intérêt parce que pour moi tout est lié, si tu t'entends bien avec la personne qui recrute et qu'elle t'explique les choses du coup tu vas te sentir valorisé parce qu'il va y avoir un échange qui est complet, détaillé entre guillemets, mais qui a de l'importance et de la valeur que quelqu'un qui dit "nom, prénom, âge, profession, tu t'habites où, tu fais quoi dans la vie, c'est quoi tes hobbies" et merci au revoir, pour moi ça n'a aucun intérêt des entretiens comme ça, parce que c'est une feuille des questions et je réponds, et pour faire ça je reste chez moi concrètement.

Manon : Et dernière question, dans quelle mesure est-ce que le fait de recevoir un feedback détaillé après, ici il faut imaginer…

Louane : Oui car ça n'existe pas ou très rarement.

Manon : …le fait de recevoir un feedback qui soit très détaillé que ce soit sur les qualités et les défauts ça peut avoir un impact sur ton estime de toi ? Je finis par te tutoyer.

Louane : C'est pas grave, mais franchement je pense déjà que pour l'estime de soi c'est valorisant même s'il y a des points négatifs parce que c'est pas parce que c'est négatif que ça va pas te faire avancer ou c'est pas parce que c'est négatif que forcément ta personne elle va changer mais c'est valorisant dans le sens où je me dirais c'est peut-être pas la mentalité là qu'il me faut mais une autre mentalité dans le travail et je pense que ça ferait évoluer et entre guillemets évoluer dans les deux sens aussi bien l'entreprise que la personne en se disant et en se remettant en question surtout dans le sens où c'est pas parce qu'ils ont pas aimé ta personne même si tu correspondais à tous les points que ça va fonctionner ou au contraire ils t'ont tellement apprécié que même si tu correspondais pas ou que t'avais pas de diplôme pour ça mais ils vont se dire c'est pas grave on va la former on va la faire évoluer et justement si elle nous plaît je sais pas comment on peut dire intellectuellement ou je sais pas si tu dégages quelque chose je pense que si tu dégages quelque chose à partir du moment où la personne arrive à réceptionner ce que tu dégages ben en fait c'est gratifiant pour la personne dans les deux sens parce que pour moi je peux très bien par exemple m'entendre avec un poste de vendeur même si je suis pas faite pour ça ou je sais que j'adore les enfants par exemple je pourrais être en crèche même si j'ai aucune compétence à partir du moment où t'as quelqu'un qui te tend la main et qui te dit je te tends la main mais par contre tu vas faire tes formations tu vas évoluer et je te lâcherai pas tant que t'auras pas fait ça je pense qu'en fait les gens vont se découvrir parce qu'il manque de personnes comme ça et on en manque beaucoup je trouve qu'il y a pas assez de personnes qui se disent c'est pas grave elle est pas formée elle m'a plu et si elle m'a plu je sais que je vais réussir à en faire quelque chose.

Manon : Je vois tout à fait. Bon bah voilà c'était ma dernière question, je sais pas si vous avez quelque chose à rajouter ?

Louane : Non

Manon : Merci en tout cas.

⚠Sylvie est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.⚠

Manon : Bien, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Sylvie : Oui, je m'appelle *****, j'ai 34 ans, et je travaille dans le domaine de l'électricité depuis maintenant cinq ans, avant ça, je travaillais dans le nettoyage, mais j'ai suivi des formations tout ça tout ça. Je suis mariée et j'ai deux garçons. C'est bon ?

Manon : Oui merci. Qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoque chez vous ?

Sylvie : Hmm. Feedback, c'est le fait de donner un retour, donc je suppose que dans ce contexte c'est lié au recrutement, avec les CV, etc. ou peut-être sur les performances au travail… Et le deuxième c'était quoi ?

Manon : Communication de recrutement.

Sylvie : Oui, bah, c'est, je le vois comme le marketing entre guillemets, qu'il y a autour des recrutements.

Manon : Vous pouvez préciser ?

Sylvie : Oui, donc, les offres d'emploi, la formulation, les réseaux sur lesquels c'est diffusé, euh, l'image que je me fais aussi si on peut dire ça comme ça, ce qui donne envie de postuler dans la boîte en gros.

Manon : Dans quelle mesure est-il important pour vous de recevoir un feedback après avoir soumis votre candidature ?

Sylvie : Recevoir un feedback après avoir envoyé mon CV, bah c'est du respect. Ça me permet de mieux comprendre la façon dont mon profil est perçu par les recruteurs et me permet d'identifier d'éventuelles lacunes ou domaines où je pourrais m'améliorer. Cependant, je ne considère pas cela comme question de vie ou de mort. Je suis confiante dans mes compétences et mon expérience, donc si je ne reçois pas de feedback, je sais que cela ne remet pas en question ma valeur en tant que candidate.

Manon : Selon vous, y a-t-il une différence d'importance entre les feedbacks donnés après une présélection et après un entretien d'embauche ?

Sylvie : Oui, mais ils sont tous les deux utiles à leur manière, je dirais.

Manon : Pourquoi ?

Sylvie : Hmm… Après une présélection, le feedback peut m'aider à comprendre pourquoi ma candidature n'a pas été retenue pour passer à l'étape suivante. Exemple, des commentaires sur mes compétences ou mon expérience par rapport aux besoins spécifiques du poste. Ben je trouve ça utile pour ajuster ma stratégie de recherche d'emploi, mais je ne m'en préoccupe pas plus que ça. Je sais qui je suis et je trouve ça un peu léger de me remettre en question, après une simple analyse de CV entre guillemets, je reste convaincue de mes compétences. En plus, je sais que chaque processus de recrutement est différent, donc j'évite euh… de trop m'attarder dessus. En revanche, après un entretien d'embauche, le feedback me parait super important. Ça me permet de comprendre comment j'ai été perçue pendant l'entretien, qu'est-ce qui leur a plu,

sur quoi ils se sont attardés concernant mon expérience ou ma personnalité. Je trouve, hmm, que quand on reçoit un feedback après un entretien, quand c'est le cas et qu'il n'est pas inutile, parce que des réponses autos comme si c'était un robot qui me parlait, j'en ai reçu quelques-unes, bah là je sais où je pourrais m'améliorer. En plus, je trouve que ça te fait prendre conscience de tes points forts et tes faiblesses, et ça, ça peut être utile à savoir pour les prochains entretiens quoi.

Manon : Comment, euh, pensez-vous que la qualité du feedback reçu peut influencer votre motivation et votre engagement dans votre recherche d'emploi ?

Sylvie : Bonne question ahah. Euh… La qualité du feedback peut avoir un impact, euh, sur ma motivation… Mais, en fait, ça dépend. Déjà de la manière dont il est donné et de mon humeur après que je l'ai lu ahah. Plus sérieusement, un feedback constructif et précis peut me motiver à fond parce que... Il me donne des informations pertinentes sur ce que je fais bien et sur ce que je pourrais améliorer. Donc in fine, bah, je me sens plus deter à continuer à chercher et à trouver surtout.

Manon : Et l'inverse aurait-il aussi un impact selon vous ?

Sylvie : Bah, on va pas se mentir, ça peut être vachement démoralisant et me faire remettre en question mes compétences et tout. Je suis pas fan, je t'avoue. Du coup, je fais de mon mieux pour ne pas laisser tout ça affecter trop la perception de moi-même. En fait, c'est simple, je sais que je suis capable de réussir dans mon domaine, mais j'ai conscience, et c'est malheureux, qu'une de mes difficultés premières quand je cherchais un travail, c'était d'être une femme...

Manon : Ok. Et en considérant l'impact de la qualité du feedback sur votre motivation, pourriez-vous partager une expérience spécifique où un feedback particulièrement utile, qui, euh, a eu un effet positif sur votre engagement dans votre recherche d'emploi ?

Sylvie : Absolument. Quand je cherchais, j'ai passé un entretien pour un poste qui correspondait parfaitement à mes compétences et pile dans le domaine que je visais, l'électricité résidentielle, donc, euh... Après l'entretien, j'ai demandé un peu quoi au gars, bon il m'a dit qu'il devait encore analyser tout ça, mais quelques jours plus tard, j'ai reçu un mail très détaillé et plutôt constructif. La personne soulignait mes points forts, comme mes formations, et aussi que je paraissais super motivée pour le poste en question. Il avait aussi partagé quelques pistes d'amélioration entre guillemets comme le fait que je devais penser à me former sur la sécurité, ou quoi. Je trouve que, en fait, ça permet de garder un peu les pieds sur terre, de se dire, ouais, je sais qui je suis et ce que je vaux, mais, euh, y a toujours moyen de s'améliorer. Donc, voilà quoi c'est que du plus, j'ai envie de dire. Après c'est chiant, parce que bah au final, tu es pas prise et ça met quand même un coup au moral, mais euh… la pilule passe un peu mieux.

Manon : Je vois. Quand vous avez déjà reçu des retours après une candidature non retenue, comment cela a-t-il impacté votre perception de l'entreprise et votre approche pour les candidatures futures selon vous ?

Sylvie : En général, comme je l'ai déjà dit, je considère cela comme une opportunité précieuse d'apprendre et de m'améliorer, plutôt que comme une expérience négative. Si c'est, euh, constructif et bien expliqué, bah ça permet à la fois de savoir un peu les attentes de

l'entreprise, mais aussi les aspects sur lesquels je pourrai être plus regardant, comme ça, ça renforcerait, euh, ma candidature. Donc, là, c'est positif pour l'entreprise. Après si c'est pas le cas, c'est rien, je veux dire, je vais pas cracher sur une boîte juste parce qu'elle m'a pas chouchouté si je peux dire ça comme ça ahah. C'est vrai qu'on nous doit un retour, mais on va pas se mentir, c'est pas pour rien que c'est rare, ça prend sûrement du temps et tout. Euh, je crois que leur priorité c'est de faire du chiffre, faire des retours ça paie pas à la fin du mois, hmm, fin voilà. Après comme j'ai déjà dit bah, oui c'est décevant, parce que toi tu attends, tu espères, mais, je pense que tout le monde fait pour le mieux. En plus, euh, ça donne une belle image des boîtes de faire un bon suivi, donc, je pense enfin, j'espère pour elles, que, euh, si elles le font pas c'est qu'elles ont pas le temps ou quoi, mais que c'est pas par manque d'envie ou quoi, parce que là, les personnes qui gèrent ça savent pas comment vendre la boîte ahah. J'ai bien répondu ?

Manon : Oui ahah. Donc, hmm, si je vous comprends bien, je suppose que vous n'avez jamais « refusé » de postuler dans une entreprise pour ce genre de raisons ?

Sylvie : Oui, non, ça ne m'a jamais empêché de dormir alors encore moins de retenter ma chance. Après si c'est pour exactement le même poste et tout, j'y réfléchis quand même à deux fois, parce que, euh, voilà hein.

Manon : Ok. Et comment le fait de recevoir des retours détaillés, euh, sur les raisons de votre non-sélection pourrait-il vous aider à vous améliorer professionnellement et à affiner votre approche lors de futures candidatures par exemple ?

Sylvie : Bah, comme j'ai déjà dit, euh, recevoir des retours détaillés c'est bien pour le développement professionnel et pour peaufiner son approche dans le futur. Ça peut motiver à se former, et tout, et ça permet de mieux se connaitre aussi entre guillemets. Grâce à ça, euh, on comprend aussi mieux les besoins de la boîte et donc, bah, on sait sur quoi jouer… Donc, c'est que du bonus.

Manon : Maintenant, imaginez que vous ne recevez pas de feedback après une candidature non retenue. Euh… Comment cela pourrait-il affecter votre motivation à continuer à postuler pour d'autres emplois ?

Sylvie : Bah, on ne va pas se mentir, il y aurait une certaine déception ou frustration, euh… Parce que, hm, il y a l'incertitude, c'est dur de savoir où ça en est, après, c'est sûr qu'après x temps, tu sais où ça en est, nulle part ahah, mais voilà ça a un aspect dérangeant. Mais bon, de là, à me laisser décourager… Non, faut aussi avoir conscience, comme j'ai dit avant, que les organisations ont aussi d'autres chats à fouetter, et puis je perds pas en motivation, je continue, ce sera pas la première ni la dernière fois, que je ne recevrai pas de retour, faut se faire une raison, c'est la société capitaliste qui le veut ainsi ahah.

Manon : Ok. Et, selon vous, lorsque vous interagissez avec des recruteurs ou des responsables lors d'une candidature, comment le traitement que vous recevez, comme le respect et l'équité, pourrait-il influencer votre satisfaction ?

Sylvie : Bah…Si l'entreprise me traite avec respect et équité tout du long, ça me laisse généralement une bonne impression. Ça montre aussi qu'ils apprécient les candidats et leur

expérience, ce qui peut créer une sorte de relation positive même si je ne suis pas choisie. En revanche, si je sens un manque de respect ou quoi dans leur traitement, ça peut vraiment me décevoir. Ça va me faire douter de leur image d'entreprise et de la manière dont ils traitent leurs employés. Donc, là, évidemment, j'aurai plus trop envie de postuler à nouveau chez eux ou de les recommander à d'autres, ça c'est clair.

Manon : D'accord, c'est compréhensible.

Sylvie : Encore heureux ahah.

Manon : Et comment pensez-vous que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions sont communiquées peut jouer un rôle dans votre compréhension du processus et dans votre motivation globale à chercher un emploi ? Désolée longue question.

Sylvie : Je vois ça ahah. La manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions sont communiquées, si ça peut jouer un rôle dans ma compréhension du processus et dans ma motivation globale à chercher un emploi, c'est ça ?

Manon : Oui.

Sylvie : Bah, à mon sens, une communication claire et transparente tout du long est essentielle pour que je comprenne les attentes, les étapes et les délais du processus. Ça peut m'aider à me préparer adéquatement, à savoir à quoi m'attendre et à quelle étape en est ma candidature. Et puis, euh, une communication transparente sur les critères de sélection et les décisions prises lors du processus de recrutement me permet également d'avoir une compréhension claire de mes chances de succès et des domaines où je pourrais m'améliorer. Si c'est flou, ou quoi, ça peut semer la confusion et le doute dans mon esprit et c'est vrai que niveau confiance, ce n'est pas top. Et, euh, ça peut aussi être pris comme un manque de respect envers les candidats, de ne pas être honnête sur la manière dont ça va se passer, donc oui, ça peut être négatif dans ces cas-là. Après de manière un peu plus réaliste, généralement on sait comment ça se passe, en tout cas pour le plus gros, et puis les détails, est-ce que c'est vraiment ce qui va changer la donne, y a une vraie réflexion à se faire sur le sujet je pense, mais dans les secteurs euh… ouvriers comme le mien, bah, ça passe pas par 3000 entretiens et tests donc, c'est plus simple aussi.

Manon : Et là, du coup, comment cela pourrait-il influencer votre perception de l'entreprise ?

Sylvie : Euh… Bah si l'entreprise prend le temps de le faire correctement, c'est mieux, donc je suppose que je la préfèrerais à une qui ne fait rien, maintenant, est-ce que de nouveau, c'est le plus important dans la balance, je ne sais pas. Mais oui, je pourrais la préférer.

Manon : Et en quoi pensez-vous que recevoir des commentaires après avoir postulé à un emploi pourrait changer votre opinion sur l'entreprise et, euh, sur l'idée de travailler pour elle, en considérant toujours, à quel point il est important pour une entreprise d'être perçue positivement sur le marché de l'emploi ?

Sylvie : Alors, recevoir des retours après avoir postulé à un emploi peut vraiment façonner ma perception de l'entreprise et de son image en tant qu'employeur, dans le sens où bah, si ces

retours sont bien formulés et constructifs, oui ça peut faire la différence car ça montre que l'entreprise se soucie de ses candidats. Et puis, c'est une attention, nous on aime bien ça et cette attention peut me donner une impression positive de l'entreprise en tant que lieu de travail où la communication est valorisée, tout ça tout ça. Ça donne et renforce l'idée que l'entreprise cherche à aider ses employés à grandir et à réussir. Et puis, même si ma candidature n'est pas retenue, bah, ça montre qu'ils investissent du temps et de l'énergie dans chaque process, et c'est vrai que, bah, c'est ce qui peut laisser une impression durable, je vais dire ça ainsi. Après de nouveau, ça n'arrive pas toujours, il faut savoir s'en remettre, ça ne va pas diminuer ma motivation, en tout cas pas de manière, euh, significative, mais ça peut me rebooster, ça c'est clair et net.

Manon : D'accord. Maintenant, si l'entreprise vous informait clairement sur les avantages, les opportunités de carrière et ce qu'elle attend de ses employés, comment cela pourrait-il influencer votre opinion sur elle en tant qu'employeur et votre motivation à postuler pour des postes vacants ?

Sylvie : Euh, ça peut démontrer que l'entreprise se soucie du bien-être de ses employés. Donc oui, ça va créer une impression positive de l'entreprise en tant qu'employeur attentif et soucieux de ses employés, et ça c'est bien autant pour la personne qui va obtenir le poste, que pour la boîte. Puis, bah, une clarification des opportunités de carrière disponibles, peut montrer que, euh, que l'entreprise valorise la croissance professionnelle. Ça donne envie de s'engager auprès d'eux, ça motive si ça correspond à nos propres attentes en tant que candidat, donc voilà. En fait, au plus, euh, on reçoit d'infos sur la boîte, au plus on sait se projeter et tout, c'était le cas par exemple chez *société*, il m'avait bien tout expliqué en entretien, je suis ressorti de là, j'étais chauffé à bloc ahah. Je voulais trop ce poste, et bah… j'étais encore plus heureuse quand je l'ai eu ahah.

Manon : Ahah oui, et dans quelle mesure le caractère personnalisé d'un feedback, mentionnant par exemple les points forts des discussions échangées lors d'un entretien, serait-il important pour vous sur le plan de la reconnaissance de vos efforts fournis en tant que candidat ?

Sylvie : Bah, c'est sûr que c'est toujours mieux, parce que je prends à chaque fois du temps pour me préparer à l'entretien, pour présenter mes compétences et mes expériences de manière claire et convaincante, etc. Euh… Je fais généralement, aussi des recherches sur l'entreprise et le poste pour savoir si d'une je conviens et de deux si ça me convient, plutôt l'inverse du coup. Du coup, oui, recevoir un feedback personnalisé qui reconnaît ces efforts est gratifiant pour moi, c'est une sorte de valorisation. Et puis, oui, on va pas se mentir ça gonfle à bloc la motivation. En fin de compte, hm, recevoir un feedback personnalisé qui reconnaît mes efforts et met en valeur mes points forts est non seulement gratifiant sur le plan personnel, mais ça renforce également ma confiance en moi. Donc oui, ça peut avoir un impact positif sur ma perception de l'entreprise et sur ma motivation à poursuivre ma carrière professionnelle avec elle.

Manon : Et à l'inverse, si on ne vous en donne pas ?

Sylvie : Beuh, je pense que c'est une habitude, comme je l'ai déjà dit ça amène du positif s'il y en a, si non, on s'en remet vite, enfin moi tout du moins ahah.

Manon : D'accord, merci d'avoir répondu à mes questions, je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter ?

Sylvie : Non pas à ma connaissance. Merci à toi, j'espère que je t'ai été utile.

⚠**Karine est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Je vais vous demander de vous présenter en quelques mots.

Karine : Alors je m'appelle ***** j'ai 50 ans et j'habite Châtelineau. J'ai une fille de 17 ans et demi et voilà je ne sais pas ce que je peux encore vous dire.

Manon : Non c'est tout à fait bien quand vous étiez sur le marché de l'emploi quels étaient les postes que vous visiez principalement ?

Karine : Le poste de secrétaire, employée administrative.

Manon : Dans le secrétariat ok. Et quand je vous parle de feedback et de communication de recrutement ça évoque quoi chez vous par rapport au recrutement ?

Karine : C'est une bonne question. En fait, moi mais quand je postulais je postulais soit en répondant à des offres d'emploi ou alors en candidature spontanée là on n'a pas forcément de retour quoi mais certains endroits pour lesquels j'ai eu des retours soit je ne convenais pas je ne sais pas pourquoi il se passait mais voilà ou soit enfin je vais prendre l'exemple les cpas, les maisons communales, etc. ils font passer des offres d'emploi et une fois qu'ils ont des candidatures à ce moment-là il retire l'offre d'emploi en faisant passer en interne donc c'est je veux dire j'ai postulé c'est pas le fait mais c'est quelque chose quand même qui est assez bien appréhendant parce qu'on connaît de toute façon les leurs façons de procéder.

Manon : Ok et après avoir du coup postulé un emploi, pensez-vous que ce serait bénéfique de recevoir justement un retour ?

Karine : tout à fait oui

Manon : dans quelle mesure ?

Karine : dans la mesure déjà où on se rend compte que nos démarches ne sont pas ne sont pas dans le vide et puis que ce soit en négatif ce sont positifs c'est toujours bien de recevoir une réponse quoi

Manon : et en quoi pensez-vous que ça pourrait influencer votre vision du processus de recrutement ?

Karine : mais c'est encourageant d'une part et encore une fois mais ça motive à continuer les recherches et les démarches.

Manon : ok est-ce que selon vous et ce que vous venez de mentionner du coup que c'était important pour vous il y a une différence d'importance entre le fait de recevoir un retour si vous avez juste postulé avec votre cv et le fait de recevoir un retour après avoir passé un entretien dans la boîte ?

Karine : dans un cas comme dans l'autre j'estime enfin plus dans le deuxième cas après un entretien j'estime que c'est quand même une marque de respect quand même parce que c'est arrivé aussi que j'aille me présenter et puis ben voilà on vous donnera suite et je reste dans le vide et là je relance je fais une relance je fais une deuxième relance après ben voilà s'il n'y a pas de retour mais tant pis mais je trouve que c'est un manque de respect quand on n'a pas de retour après un entretien et quand on n'y a pas d'entretien je veux dire voilà il y a ça reste juste un

morceau de papier c'est tout il n'y a pas eu de contact il n'y a pas eu de visuel une fois qu'on est en face de la personne c'est un minimum quoi.

Manon : ok et comment est-ce que vous pensez que la qualité de ce feedback peut influencer votre motivation ?

Karine : c'est une bonne question mais peut-être, peut-être pour les entretiens suivants et voir peut-être comment se déroule l'entretien quelles sont les questions qui ont été posées aussi un retour tant mieux s'il n'y a pas de retour c'est peut-être voir, se dire ça ou ça qui a coincé essayer d'analyser pourquoi parfois il n'y a pas de réponse il n'y a pas de motifs de non-retour mais bon voilà

Manon : et petite question vous avez déjà eu des feedbacks quand vous cherchiez de l'emploi ?

Karine : j'ai déjà eu des feedbacks oui.

Manon : est-ce que vous avez une expérience spécifique ou un feedback qui vous a été particulièrement marquant dans le sens où il vous a permis d'évoluer entre guillemets ?

Karine : Dernièrement, euh… Avant de travailler pour ***. J'ai été contactée par une avocate. Et, j'ai été me présenter, le feeling a super bien passé entre elle et moi. Mais malheureusement, je n'ai pas pu travailler pour elle parce que le salaire qu'elle me proposait, ce n'était pas suffisant. Et en plus, c'était à mi-temps. Et elle m'a demandé de faire, tant que je n'avais pas d'autre emploi, si j'acceptais, de faire un peu de dépannage pour elle. Et donc ça, je l'ai fait. Et quand j'ai commencé chez *client*, quand je lui ai dit, je ne pourrai plus venir à partir de telle date parce que je commence ailleurs. Eh bien, elle m'a offert une bouteille de champagne. Et j'ai trouvé ça, c'est la première fois, je veux dire, que ça se passe comme ça, avec quelqu'un pour qui je travaille, et sur une si courte durée. Et ça, c'est quelque chose de gratifiant.

Manon : Ok. Lorsque vous avez déjà reçu des retours, est-ce que ça a influencé, quelque part, la perception que vous aviez de l'entreprise ?

Karine : Pas forcément.

Manon : Ou si vous n'en avez pas reçu un, dans les deux cas.

Karine : Le fait de ne pas en recevoir, c'est décevant. De ne pas en recevoir, oui, j'ai dit bien. C'est décevant. C'est décevant, mais après, quelque part, on a un peu l'habitude. Donc, voilà.

Manon : Ok. Est-ce que vous avez déjà été dans le cas où vous avez refusé de postuler à une offre d'emploi parce que, justement, vous aviez déjà postulé auparavant auprès de cette entreprise et que, du coup, ça vous a mis à un frein ?

Karine : Je vais vous dire que non. Non, parce que cette année, j'ai postulé dans une agence immobilière. Et en revenant, enfin, en envoyant mon mail, je me rends compte que j'ai déjà l'adresse dans ma liste. Donc, je suis retournée voir et j'avais envoyé exactement la même, j'avais répondu à la même offre d'emploi trois ans auparavant. La première fois, je n'avais pas été reçue. Et la seconde fois, j'ai été convoqué à un entretien.

Manon : Ok. Et selon vous, comment est-ce que le fait de recevoir un retour qui est détaillé sur les aspects positifs, mais aussi négatifs, expliquant pourquoi vous n'avez pas été retenu à un entretien ou que sais-je, pourrait influencer la manière dont vous allez peut-être améliorer vos compétences ? Ou travailler sur les aspects qui étaient un peu plus négatifs ?

Karine : Peut-être en appuyant sur les autres aspects positifs.

Manon : Vous pouvez détailler un peu.

Karine : Pardon, mais par exemple, certains employeurs aiment bien que les secrétaires puissent faire de la comptabilité. Moi, je n'ai aucune compétence en comptabilité. Je ne m'en cache pas. Je l'annonce d'entrée de jeu. Mais par contre, j'ai d'autres qualités. C'est que, ben voilà, je vais appuyer sur le fait d'être proactive. Bon, je n'ai plus d'enfants en bas âge, donc je n'ai plus de problème de garde d'enfants, de courir à la crèche. Quand la crèche fait grève, trouver une autre solution, bon, il y a déjà ça aussi. Je suis quelqu'un de ponctuel. Qu'est-ce que je peux dire ? J'ai une très bonne orthographe. Enfin, voilà, quoi. Donc, j'appuie sur les points.

Manon : OK.

Karine : Voilà.

Manon : Et est-ce que, pour aller un petit peu plus loin dans la question, est-ce que vous avez déjà reçu des retours détaillés ?

Karine : J'ai reçu des retours, euh, détaillés. Enfin, détaillés avec le strict minimum syndical, quoi, voilà.

Manon : Mais qui permettaient quand même déjà d'avoir une idée sur ce qui n'allait pas ?

Karine : Oui, oui, ça, oui, oui. Bien que parfois, ça ne soit pas très cohérent, mais voilà.

Manon : OK. Et ça, on y reviendra plus tard, sur le fait que vous avez déjà reçu des choses qui n'étaient pas cohérentes. Donc, selon vous, est-ce que le fait que quand vous ne receviez pas de feedback, ça avait aussi un impact sur votre motivation ? C'est-à-dire que vous m'avez évoqué... Le fait que quand vous en receviez, ça vous motivait d'autant plus, mais est-ce que le fait de ne pas en recevoir, ça vous démotivait quand même quelque part ?

Karine : D'une part, ça démotive, et d'autre part, on se dit, bon, peut-être que je ne fais pas assez. Donc, il y a un petit moment de démotivation, et ensuite, on repart et on met les bouchées doubles.

Manon : Et le fait de ne rien recevoir comme retour, est-ce que... Est-ce que ça a une influence sur la perception du traitement équitable que faisait cette entreprise ?

Karine : Je veux dire, j'ai postulé à des endroits que je ne connaissais absolument pas. Non. Je n'ai pas de réponse, je n'ai pas de réponse, tant pis. Par contre, j'ai postulé à des endroits que je connaissais bien, ou alors, où des personnes de mon entourage me disaient, mais tiens, essaye là-bas, là-bas, je sais qu'il faut des gens. Et ces endroits-là, par exemple, quand il n'y a pas de retour, c'est vrai que finalement, on se dit, tiens, on dit ça et ça et ça, et ce n'est pas sérieux du tout, enfin, voilà.

Manon : Donc, pour vous, ça a quand même un lien, quoi.

Karine : Oui.

Manon : Et du coup, lorsque, par exemple, vous êtes entré en entretien dans certaines boîtes, ou même par entretien téléphonique, des fois, ça...Vous pouvez détecter ça aussi. Lorsque vous interagissiez avec des recruteurs ou employeurs, du coup, à quel point est-ce que le fait de ressentir que vous êtes traité équitablement dans la procédure de recrutement influence aussi votre satisfaction de ce recrutement ? Même si, au bout du compte, c'est peut-être négatif.

Karine : Vous pouvez répéter la question.

Manon : Oui, bien sûr. Donc, lorsque vous interagissiez avec des recruteurs et que vous vous sentiez dans une sphère équitable, c'est-à-dire que vous ne ressentiez pas de discrimination directe au cours de l'entretien, ou que vous aviez l'impression que cette entreprise traitait bien chaque profil de manière juste, est-ce que ça avait une influence sur la satisfaction que vous aviez, de ce recrutement dans cette boîte-là ? Même si, au final, c'était peut-être négatif.

Karine : Je vais dire oui et non. Parce que, je vais dire, le premier contact n'est pas forcément... Comment je vais dire ? Ne reflète pas forcément la bonne vision, quoi. Il se peut que je sois en face de quelqu'un qui présente très bien, qui a l'air super sympa, super cool, etc. Et que, finalement, au quotidien, c'est une peau de vache. Donc, je vais dire oui et non.

Manon : Vous avez la capacité de faire la part des choses, on va dire.

Karine : Dans un premier temps, j'essaye de rester un neutre. Après, évidemment, en travaillant, on apprend à connaître les gens, et voilà. Je vais prendre un exemple. Mon précédent employeur, quand je me suis présentée chez lui, c'est lui qui m'a contactée. Je me suis présentée chez lui, super cool, super sympa, voilà. Et je devais commencer tout de suite. Et, il s'est avéré que c'est quelqu'un qui n'a aucune empathie, qu'il n'y a que sa personne qui compte. Et voilà. Sur trois mois de temps, j'ai perdu ma sœur et mon papa. Et il n'a pas su... Enfin, il n'a pas accepté, il n'a pas compris que j'ai eu du mal à me relever de ça. Et la seule chose qu'il m'a dit, il faut se ressaisir. Voilà. Donc, ce genre de personne, clairement, je n'en veux pas. Je n'en veux plus.

Manon : Mais si on reprend cette expérience-là, précisément, le fait qu'il était cool pendant le recrutement, est-ce qu'à ce moment-là, vous vous sentiez d'autant plus satisfaite d'aller travailler pour cette organisation et motivé d'aller travailler pour cette organisation parce que, justement, ça s'était si bien passé ?

Karine : Oui. Oui. Voilà. Oui, une fois que l'entretien se passe bien, c'est vrai que mon ressenti était très bon. Et voilà. Donc, oui, c'est vrai que c'est satisfaisant, c'est motivant. Après, c'est différent quand on déchante. Mais bon, ça, on ne peut pas le savoir.

Manon : Non. La manière dont les informations sur les procédures de recrutement, c'est-à-dire que vous connaissez plus ou moins en détail la manière dont le recrutement va se passer, c'est-à-dire par quelles étapes est-ce que vous avez passé pour être recruté, et la manière dont, du coup, c'est communiqué par l'organisation peut jouer aussi un rôle sur votre compréhension de là où vous en êtes et, du coup, votre motivation. Question compliquée.

Karine : Oui. Donc, les étapes du recrutement ?

Manon : Oui. Le fait de les connaître.

Karine : Ben, on ne les connaît... On ne les connaît jamais vraiment parce que... Il n'y a pas... Oui, il y a des offres d'emploi où, ben voilà, il faut postuler. Il y a une adresse pour postuler. Ensuite, ils mettent... Ben, ils prennent les candidatures jusqu'à telle date. Ensuite, ils font leur sélection. Si on est retenu, on est convoqué. Si on n'est pas retenu, on a une lettre de refus. Après, c'est pas forcément expliqué dans chaque offre d'emploi. Bon, les offres d'emploi, généralement, ben voilà, ils cherchent ceci, cela, postulez-la, et voilà.

Manon : C'est pas fait dans toutes les offres. Mais du coup, est-ce que vous avez remarqué que ces offres-là étaient plus attrayantes ou pas pour vous ?

Karine : Non, parce que ces offres-là, la majeure partie du temps, il n'y a pas de retour. Donc, voilà.

Manon : OK. Donc, le fait d'imaginer que vous recevez des explications qui soient claires sur les décisions d'embauche, donc sur les étapes du processus, est-ce que, selon vous, ça n'influencerait même pas la perception de l'entreprise ?

Karine : Pas forcément, non.

Manon : Non ?

Karine : Non.

Manon : Pourquoi, selon vous ?

Karine : Eh bien, parce que... Ben, par exemple, je suis allé me présenter dans une étude d'huissiers. Là, j'avais postulé... J'avais envoyé une candidature spontanée. Ils m'ont contacté, ils m'ont convoquée, je me suis présentée. Et là, ben... Ils m'ont expliqué que, ben, chez eux, ils avaient besoin de secrétaires, effectivement, mais ils ne fonctionnaient pas par dictée, comme chez les avocats. Donc, ils m'ont demandé si, de moi-même, je savais rédiger les courriers, si je savais traiter. Ça, non. Parce que je n'ai pas les compétences d'un huissier, donc, voilà. Et... Mais, malgré le refus, je ne me suis pas fait... une mauvaise image de l'étude d'huissiers. Je me dis, ben, voilà, eux, ils fonctionnent comme ça, ben...

Manon : Et si on pouvait pousser cette expérience plus loin, selon vous, le fait que... Ben, du coup, ça n'était pas mentionné dans le... dans l'offre d'emploi, la manière...

Karine : Il n'y avait pas de... Là, en l'occurrence, c'était une spontanée, oui.

Manon : Ouais, c'est vrai. Ouais, donc, non. Ça, on ne peut pas. Mais... Peut-être imaginer le fait que, si vous aviez postulé à une offre, bien précise, et que ça n'avait pas été mentionné, ça vous aurait dérangé ou pas ?

Karine : Oui, quand même, parce que... Ben, justement, comme je le disais, il y a des... des postes de secrétaire où il faut... savoir faire la compta. Moi, je n'ai pas de compétences en comptabilité, donc, voilà. Maintenant, je vais répondre à une offre d'emploi, je vais me présenter, on me dit, ah... Et au niveau de la compta, ben, non, ça, ce n'était pas stipulé, donc... C'est vrai que c'est toujours un peu... Je ne vais pas dire... C'est un peu gênant d'arriver devant quelqu'un et dire, ben... Finalement, voilà, ça et ça et ça aussi, comme compétences, ce n'était

pas marqué. Sinon, à ce moment-là, ça devient une perte de temps, quoi. Autant pour le recruteur que pour moi.

Manon : D'accord. Alors... Donc, ça, vous m'aviez déjà dit que non, il me semble, que recevoir des commentaires après avoir porté un emploi, ça pourrait changer votre opinion sur l'entreprise.

Karine : Pas forcément.

Manon : Pas forcément. Est-ce que, par contre, ça pourrait peut-être avoir une influence sur l'idée de travailler pour elle ? Sur l'idée de travailler ?

Karine : Je ne pense pas.

Manon : OK. Je regarde un petit peu parce que... Du coup, vous avez évoqué des choses sans que je vous le demande. Des fois, je fais un petit tri. Si on tourne la question autrement, c'est-à-dire qu'imaginez que vous avez reçu un feedback qui, pour vous, était quand même clair, juste, sur la manière dont... Enfin, le pourquoi et le comment vous n'avez pas été retenus. Est-ce que ça pourrait influencer positivement l'image que vous avez de cette entreprise ? Par exemple, vous avez dit que vous aviez eu un feedback où vous diriez, ah oui, c'est une entreprise qui traite justement ses employés parce qu'elle vous a traité justement.

Karine : Je pourrais, oui. Mais à partir du moment où j'ai mon feedback, OK. J'ai mes explications, OK. Après, pour moi, je prends, je classe dans un tiroir et voilà, c'est tout. OK.

Manon : Et alors, ça, on l'avait déjà évoqué plus tôt aussi, c'était avec...Vous m'avez donné l'exemple de la candidature à l'agence immobilière, il me semble, avec les trois ans de différence. Si maintenant, on prend le cas où vous avez postulé à un emploi au sein d'une entreprise et que vous n'avez pas reçu de retour, mais que c'est sur une courte période. Et là, vous voyez que l'offre, elle ressort à nouveau.

Karine : Ça m'est arrivé. J'ai repostulé. J'ai repostulé. J'ai refait une relance par mail. Et voilà, au bout de trois fois, comme j'ai dit, c'est bon. Je ne vais pas perdre mon temps indéfiniment. J'en conclu que je n'étais pas la candidate recherchée. Après, c'est vrai que... C'est un peu vexant, justement, de ne pas avoir le retour en ayant rencontré la personne et en voyant que l'offre d'emploi continue de paraître.

Manon : Et ce cas-là, ça ne l'entache pas, l'image que vous avez de cette entreprise-là ?

Karine : Pas vraiment. C'est décevant. Mais, enfin, je me dis que cette personne... J'avais été contactée par cette personne via WhatsApp. Donc, ça, j'avais déjà trouvé que c'était bizarre. Mais, voilà, je ne me suis pas arrêté là. Je me dis que c'est sûrement quelqu'un de très dissipé, et voilà.

Manon : OK. Si on revient, maintenant, au fait que vous recevez un feedback, du coup, qui est détaillé, clair, juste, etc. Donc, vous m'avez dit que ça donnait une image, quand même, qui était légèrement positive de l'entreprise. Est-ce que cela pourrait aussi affecter votre motivation à repostuler pour eux si vous voyez une autre offre sortir ?

Karine : Oui, certainement. Maintenant, peut-être que sur le moment où ils ont peut-être une candidature avec plus de cordes à l'arc que moi, mais peut-être que par la suite, s'ils

recherchent encore quelqu'un, peut-être qu'à ce moment-là, je pourrais convenir, ou... Je ne sais pas. Ou peut-être pour un autre poste avec moins de... d'exigence, voilà.

Manon : Si l'entreprise, elle vous informait clairement sur tous les détails de l'offre, c'est-à-dire aussi les avantages qui en ressortent, est-ce que là, ça aurait une influence sur à la fois l'image de cette entreprise, et à la fois votre motivation à postuler ?

Karine : j'ai envie de dire que non même si bon parfois c'est un par exemple quand j'ai terminé chez mon chez mon, fin chez un de mes employeurs, parce qu'il mettait fin sa carrière, il avait 50 ans de barreau donc voilà. Chez lui, j'avais tous les avantages j'avais les chèques repas, mon parking était payé, j'avais la prime de fin d'année, j'avais les congés payés et quand je suis arrivé chez l'autre je n'avais pas tout ça. Il m'a repris entre guillemets avec le même salaire pour me faire plaisir. Là j'ai dit, je vous arrête tout de suite j'ai pas le même salaire. Il m'a dit si par rapport à tes fiches de paie… oui d'accord les fiches de paye sont pareilles je dis après je dis j'ai pas de ticket repas voilà donc je me suis pas arrêté aux avantages que j'avais je sais pas parce que de l'autre côté j'avais tous les avantages là que je me suis arrêté là parce qu'il n'y en avait pas.

Manon : ok, on va passer dans la dernière section de questions on a bientôt fini. Dans quelle mesure le caractère personnalisé du feedback donc le fait qu'il soit réellement adapté à votre cas en particulier par un feedback automatique mentionnant par exemple points forts et points faibles de pourquoi vous n'avez pas été retenu influence selon vous le fait que vous vous sentiez reconnu comme candidat et que vous soyez aussi reconnu dans les démarches que ça vous a pris de postuler à cette offre ?

Karine : C'est clair que c'est plus valorisant de recevoir un feedback détaillé donc mais voilà point positif ça, mais par contre bon vous ne convenez pas à cause de ça. Beh voilà c'est toujours plus valorisant de recevoir ça mais après comme je dis on peut se… c'est pas ça qui va faire que ça va changer les démarches à continuer quoi

Manon : ok, donc ça n'a pas un réel impact selon vous

Karine : Non car c'est pas parce que malgré tout ben voilà peut-être que pour un employeur y a 4 points forts et à points faibles mais peut-être que pour l'autre employeur mais le point faible là finalement c'est pas grave parce que c'est pas très utile du moment que j'ai les 4 points forts donc voilà

Manon : donc pour vous le détail ce n'est pas si important que ça, enfin dans le sens ici dans la question mais si on la généralise au simple fait de recevoir un feedback est-ce que pour vous ça a une influence sur la manière dont vous vous sentez reconnu dans cette démarche

Karine : Oui d'une façon oui parce qu'au moins on se rend compte que les démarches effectuées ne sont pas, ne restent pas vides et j'ai pris du temps pour envoyer pour envoyer ma candidature ils ont pris du temps pour étudier ma candidature, ils ne se sont pas limités à ah tiens, non il manque ça votre profil ne correspond pas voilà ça c'est la réponse type de toute façon de la majorité donc comme je dis c'est toujours mieux de savoir d'avoir un peu, un minimum je veux dire de détail sans pour autant qu'il y ait une bible mais bon

Manon : ok et si ce ce recruteur ou un autre vous fournit du coup un feedback qui est détaillé est-ce que ça influencerait quelque part votre estime de vous-même ?

Karine : je ne crois pas non non parce que je sais, je connais mes compétences je connais aussi mes points faibles donc mais voilà après maintenant si je reçois un feedback en me disant vous avez l'air antipathique et hautaine là je vais me dire il y a un souci quoi mais évidemment ça n'arrive jamais mais non je je connais mes compétences je connais mes points faibles et voilà si je ne conviens pas pour telle personne je conviens peut-être pour une autre

Manon : après ça peut aussi être positif

Karine : tout à fait

Manon : votre estime de vous-même ça non plus ? ça reste neutre ?

Karine : oui ça reste.

Manon : et alors dernière petite question je vais revenir au fait que vous aviez dit que des fois dans les réponses que vous receviez il y avait des incohérences des incohérences sur quel plan ?

Karine : parfois sur les postes recherchés je vais prendre l'exemple allez parfois j'ai déjà postulé dans des annonces comme secrétaire notamment j'ai postulé dans une étude de notaire. Il cherchait une secrétaire juridique. Donc, je suis secrétaire chez les avocats depuis une douzaine d'années. Donc, je me dis, j'ai quand même les compétences. Et là, on me répond, désolé, vous n'avez pas le profil. Secrétaire juridique, pourtant. Ce n'est pas cohérent qu'on me dise. Comme par exemple, là-bas, à l'agence immobilière, ils recherchaient aussi une secrétaire juridique. Quand je me suis présentée, il y a une autre dame qui s'était présentée juste avant moi. Une secrétaire juridique aussi, mais qui, elle, venait de chez un notaire. Donc, elle, ils ont choisi cette dame-là. Mais ils ont argumenté en me disant, mais voilà, je sais bien que... C'était secrétaire juridique, mais cette dame vient de chez un notaire. Elle connaît tous les termes employés dans une agence immobilière. Comme ça, bon, j'ai pu comprendre leur choix. Mais quand je postule chez un notaire en tant que secrétaire juridique et qu'il me répond, je n'ai pas les compétences, je ne trouve pas ça cohérent.

Manon : Et là, dans ce cas-là, quelle est l'influence sur l'image, du coup, de cet employeur-là ou de l'entreprise ?

Karine : L'image... J'essaye de ne pas m'en faire. Parce que, comme je vous dis, peut-être que cette fois-ci, j'ai postulé et je n'ai pas les « compétences ». Et peut-être que trois ans après, ils vont retenir ma candidature.

Manon : Oui, ce sera peut-être une autre personne qui recrute.

Karine : Voilà.

Manon : OK. Je ne sais pas si vous avez des choses à rajouter qui vous semblent importantes dans le cadre de ce sujet. Qui n'ont pas déjà été abordées.

Karine : Non.

Manon : Merci en tout cas.

⚠**Géraldine est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Géraldine : Ça m'apprendra à gérer mieux mon stress. C'est stressant malgré tout, mais bon. Je ne vois pas vraiment la raison, mais enfin.

Manon : Voilà. Écoutez, je vais vous proposer de commencer. Donc, ma première question, ce serait si vous pouviez vous présenter en quelques mots ?

Géraldine : Oui. Donc, je m'appelle ****. J'ai 57 ans. Je suis à la recherche d'un emploi. Je veux dire, à la recherche active depuis maintenant. Comment vais-je dire ? Depuis l'année 2010. Je n'ai pas retrouvé de travail entre-temps. Maintenant, je ne suis pas restée à me tourner les pouces. Mais bon, voilà. On ne peut pas tout expliquer. On ne saurait pas tout expliquer. Ça prendrait trop de temps. Ceci dit, concernant mon expérience professionnelle de 2002 à 2010 à la ville de Charleroi, elle s'est avérée très positive. C'est-à-dire que mon rendement au niveau travail, prestations, enfin et tout autre, contacts, tout était nickel. Je dis bien tout était parce que malheureusement, on m'a licenciée. On a estimé que j'étais trop souvent malade. Or que mes maladies étaient certifiées et donc justifiées Elles étaient aussi éventuellement contrôlées. Et on m'a licenciée sur une maladie sans certificat. Je ne sais pas si vous en connaissez le principe. On travaille toute une année. Et donc pour la ville de Charleroi, on a droit à 4 jours de maladie sans certificat sans que pour autant, il soit justifié. Si cette maladie sans certificat est justifiée, forcément, il faudra la justifier plus profondément via un médecin. Enfin voilà. En bref, je te disais donc, je suis à la recherche active d'un emploi et j'ai entre temps fait des formations. J'ai éventuellement essayé de m'orienter vers d'autres métiers tels que le domaine de l'enfance. Et donc, j'ai fait une formation. Malheureusement, là, l'âge fait parfois que là, l'âge n'était pas vraiment réellement le problème. C'était plutôt au niveau physique et donc j'étais souvent blessée. Et donc, voilà, j'ai aussi travaillé en ALA. J'ai été convoyeuse. Comment vais-je dire, pour les petites personnes à mobilité réduite. J'ai pratiqué cela quatre mois. Malheureusement aussi, la condition physique ne m'a pas permise de continuer. En bref, mes recherches d'emploi, je les fais de façon active. Il y a longtemps maintenant que je n'ai plus été contrôlée par l'ONEM. Mes contrôles se sont avérés positifs puisque je recherchais de toute façon. Et comme je l'ai toujours dit, je ne recherche pas pour l'ONEM, pour le FOREM ou Dieu sait qui, je recherche pour moi-même. Bon, voilà, en quelques mots, parce que je pourrais être longue, voilà, et je préfère m'arrêter ici.

Manon : Est-ce que vous savez m'expliquer les postes que vous visez actuellement sur le marché de l'emploi ?

Géraldine : Je suis employée d'administration, donc je vise tout ce qui est domaine justement de l'administratif. Quand j'ai postulé ici pour secrétaire et de comptable, j'ai vu que la fonctions m'attirait beaucoup. Le travail est varié, on demande pas mal de choses qui sont motivantes. Moi, il faut savoir que moi, le travail que j'ai effectué avant, il était plutôt sédentaire. Mais bon, je ne me suis quand même plu pendant des années et c'est ce qui m'a tenu même à ma place. Parce que là, on va rentrer dans d'autres… Voilà, maintenant, ce que je vis, c'est le secrétariat, bien entendu. Maintenant, le métier de secrétariat, il est vaste. On peut trouver du secrétariat dans n'importe quel domaine. À l'âge que j'ai vu l'inactivité, quand je parle de l'âge, je n'en fais pas un obstacle. Mais bon, maintenant, il est évident que ce n'est pas facile. Ce n'est

pas facile. Et donc, ce que je vis, c'est ça, c'est le secrétariat, ne serait-ce même qu'à mi-temps, un temps plein, bien entendu. ferait l'affaire parce que bon voilà c'est comme ça et voilà le secrétariat c'est tellement vaste moi j'aime ce métier depuis l'âge de 8 ans et bon voilà j'aime tout ce qui est écriture tout ce qui est calcul on va dire ça comme ça entre autres la comptabilité bien sûr j'ai eu des notions à l'école je n'ai pas pu approfondir du à certaines choses voilà ce que je recherche surtout dans le métier du secrétariat justement c'est l'évolution c'est à dire comment on va parler par exemple de l'internet on se débrouille bien en tant que personne indépendante de soi même mais bon voilà je pourrais être longue mademoiselle voilà parce que je vous entends vraiment mais très loin et alors j'ai une petite difficulté à mais voilà je sais pas est-ce que j'ai été claire ou pas

Manon : oui oui oui tout à fait vous avez bien répondu vous n'en faites pas maintenant pour rentrer plus dans le vif du sujet est ce que enfin qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoque chez vous ?

Géraldine : Communication, feedback personnellement je vais être honnête avec vous je ne sais pas vous allez me dire alors pourquoi avez vous postulé bien parce que justement quand on est à la recherche d'un emploi je vais pas dire qu'on fonce dans le tas parce que justement quand on est à la recherche d'un emploi je vais pas dire qu'on fonce dans le cas mais si on devait s'arrêter à toutes les choses qu'on ne connaît pas on ne sait plus rien dans la vie mais personnellement je vous avoue ne pas savoir

Manon : mais je vous aiguiller et du coup, en fait par feedback ce que j'entends c'est le fait que par exemple lors de vos démarches de en tant que candidat vous postulez vous envoyez votre cv à droite et à gauche et c'est le fait que les entreprises vous donnent une réponse ça peut aller du simple fait de dire qu'ils ont bien reçu votre cv à voilà vous avez attiré notre attention pour tel ou telle raison ou malheureusement ça ne le fera pas pour telle ou telle raison etc c'est tout ce qui est la communication après le fait que vous ayez postulé donc

Géraldine : Ca Dieu merci, j'ai plus souvent eu des réponses qu'elles étaient négatives bien entendu, mais des encouragements tels qu'aller visiter les sites, m'encourager aussi. Je dois dire que de ce côté-là, niveau retour, je suis entièrement satisfaite.

Manon : OK. Donc, par vos expériences passées, vous, vous en avez déjà reçu pas mal.

Géraldine : Ah ça, franchement, oui. Oui. Oui, oui, oui. Encore une fois, c'est comme je dis, l'intérêt, je l'ai, de trouver du travail. Moi, je dis toujours que quand je veux trouver du travail, c'est quand même pour m'assurer certaines choses, telles que l'avenir. Et puis, ce n'est pas seulement que pour ça, c'est surtout pour me mettre à profit. Je suis une personne très active. De mon côté, moi, je prends même des cours de formation musicale pour dire de rester dans un certain rythme. Enfin, voilà. Maintenant, au niveau des réponses, je dois vous avouer que même quand elles sont négatives, elles sont positives en même temps. Parce que soit on me propose donc de me mettre en réserve de recrutement. Moi, j'ai toujours appris à l'école, en tout cas au moment de mes études, dans l'enseignement donc, c'est que justement, recevoir une réponse, et je dois dire que c'est motivant, tel que vous, maintenant, ici, m'entretenir avec vous, c'est motivant. Vous m'avez dit être stagiaire.

Manon : Oui.

Géraldine : Une stagiaire, à savoir, elle travaille aussi au sein de la société où elle est. Vous voyez ce que je veux dire ? Tout est motivant. De mon côté, je pense même que c'est, c'est, comment je vais dire, une corde de plus à l'arc du fait que, parce que, malgré que, voilà, comme je vous disais tantôt, vous m'avez contactée, je ne suis pas dans le tiroir des oubliettes, et c'est vrai que quand on reçoit une réponse, même si elle est négative, il faut s'estimer heureux. Parce que, malheureusement, beaucoup de personnes n'en reçoivent pas.

Manon : Oui. Effectivement. Hum. Et du coup, enfin, vous me l'avez déjà dit quelque part, mais j'aimerais bien que vous me le confirmiez. Pour vous, c'est vraiment bénéfique de recevoir ce retour ?

Géraldine : Bien sûr. Ah, bien sûr. Oui. C'est tout à fait normal. Tout à fait normal. C'est une forme de respect. Et je pense que, justement, dans le travail ou tout autre domaine, le respect est avant tout le... Oui, si, oui. Ça, c'est... Voilà. Oui, je confirme.

Manon : Et est-ce que, selon vous, parce que, du coup, vous me confirmez que c'est important, mais est-ce que, selon vous, il y a une différence d'importance entre les différentes étapes de recrutement ? Par ça, j'entends le simple fait d'avoir postulé avec votre CV, par exemple, et dans le cadre où vous avez été jusqu'à un entretien, au sein de l'entreprise, où vous avez eu une réelle discussion avec les recruteurs, est-ce que vous pensez que ça a encore une importance différente ou pas ?

Géraldine : D'être, par exemple, qu'on... Comment je vais dire ? Convoquer à un entretien d'embauche, éventuellement, c'est ça ?

Manon : Oui. Et qu'on vous donne, du coup...

Géraldine : Je pense que tout est important. À partir du moment où on veut travailler, tout est important.

Manon : Mais là, je parle bien en termes de retour. Vous voyez ? Donc, c'est-à-dire, est-ce que pour vous... Enfin, dans mes présidents d'entretien, pour illustrer un peu, que vous compreniez mieux... Oui, oui. J'ai certaines personnes qui m'ont dit, effectivement, pour moi, ça a plus d'importance de recevoir, du coup, un feedback sur pourquoi je n'ai pas été retenu après avoir passé un entretien d'embauche parce que c'était beaucoup plus formel que le simple fait d'avoir envoyé mon CV.

Géraldine : Oui, ça, c'est sûr aussi. C'est sûr aussi. Je n'en ai malheureusement pas eu beaucoup d'entretien. Mais bon, maintenant, c'est important, oui, bien plus que de recevoir une réponse. Ça, c'est sûr.

Manon : OK. Et comment est-ce que vous pensez que la qualité de ce feedback peut influencer votre motivation et votre engagement ?

Géraldine : Ah ! Attendez, parce que là, j'ai compris, mais je suis un peu... Je serais un peu vague. Donc, du coup, je vais vous demander si c'est possible que vous répétiez la question.

Manon : Oui, bien sûr. Donc, comment est-ce que, selon vous, la qualité de ce feedback peut influencer votre motivation en tant que demandeuse d'emploi ? Par qualité, j'entends

feedback détaillé. Au plus le feedback est détaillé, est-ce que... Selon vous, au plus le feedback est détaillé, au plus vous serez motivée à continuer à chercher un emploi et au plus vous vous sentirez quand même valorisée dans vos démarches ?

Géraldine : Oui, tout à fait. Oui, aussi. Le détail, oui, est important. Savoir dans quoi on s'engage, savoir à quoi on doit faire face. Oui, ça, oui. Parce qu'il est important quand même de savoir. Moi, par exemple, quand je postule, j'essaie du moins de ne pas trop m'arrêter à tout ce qu'on demande dans le profil, enfin, si le profil est important malgré tout, mais je veux dire dans les fonctions. Parce que, justement, si j'ai un entretien d'embauche et qu'on me dit, ben voilà, on a examiné votre CV, il paraît vraiment tout ce qu'il faut, mais si on vous propose une formation interne, est-ce que vous seriez d'accord ? Ben oui. Ce qui est normal aussi. Oui, un détail est important, savoir dans quoi on s'engage. Et c'est important de savoir ce qu'on va faire. Je ne sais pas, est-ce que j'ai bien répondu, là ?

Manon : Oui et non. C'est-à-dire qu'ici, j'entendais plus de nouveau dans la démarche où vous vous êtes refusée pour un poste, on va dire. Est-ce que pour vous, le fait de simplement savoir que vous avez été refusée est suffisant comme réponse ou vous préférez quand même, enfin, vous vous sentiriez plus motivée si on vous disait le pourquoi du comment vous avez été refusée ?

Géraldine : Oui, oui, parce qu'un refus, forcément, on ne reste pas insensible à ça et on aimerait bien savoir... On aime bien savoir le pourquoi du comment parce que justement, nous, enfin, moi en tout cas, on a certaines qualités comme on a aussi des défauts. Mais c'est sûr que j'aimerais bien savoir le pourquoi du comment. Oui, ça, oui, ça, voilà.

Manon : C'est important pour vous ?

Géraldine : Oui, c'est important. Oui, c'est très important même. Parce que bon, parfois, on détient certaines qualités comme on détient aussi des défauts. Mais enfin, j'ai dit parfois, enfin, soit. Mais oui, oui, c'est très important. Parce que bon. Parce que ben voilà. Il est important et pour l'employeur et pour la personne qui sera recrutée. Et je trouve même ça. Je dirais même que c'est agréable à entendre le motif d'un refus. Parce que si parfois on pense se connaître, eh bien, malheureusement, on ne se connaît pas tout à fait. Et donc, l'employeur peut observer. Mais maintenant, bon, voilà, maintenant, ça se discute. Vous voyez, si l'employeur me dit, on vous a refusée parce que vous êtes trop âgée, je peux comprendre mais c'est discriminant quelque part. Ou alors, on vous a refusé parce que… Oui, c'est important de savoir pourquoi on n'a pas été accepté.

Manon : Et est-ce que, parce que vous m'avez dit tout à l'heure que vous aviez déjà reçu plusieurs retours dans vos démarches, est-ce que vous avez une expérience spécifique qui vous vient en tête, d'une réponse que vous avez reçue sur pourquoi ça n'a pas été, qui a été particulièrement marquante en termes de, ça vous a boosté quand même malgré tout, ça vous a motivé ?

Géraldine : Oui. Dites-moi. Oui, oui. Ah oui, ça, et je l'aurais toujours en tête. D'ailleurs, j'ai même dit que cette réponse-là, je l'encadrerai un jour et je la mettrai au mur. J'avais répondu donc à une annonce qui, franchement, euh, m'attrayait. C'est-à-dire, moi, je dis, j'aime bien ce

qui est un peu découvrir et tout, mais il y avait, comment vais-je dire, des choses que je ne savais pas faire. On est bien d'accord. Donc, je n'avais aucune formation. Ok. Donc, malgré tout, j'ai, comme on dit, j'ai risqué. Donc, quand j'ai répondu à cette annonce, j'ai bien spécifié que j'avais pris connaissance, de l'offre proposée, des fonctions et tout autre, et reconnais aussi de ne pas avoir éventuellement eu de formation à tel niveau, comme vous le demandez, mais je suis toute ouverte à. Là-delà, j'ai eu un refus, et la dame, gentiment, m'a dit, malgré que, parce que vous savez, les employeurs, c'est ça. C'est ça. C'est quand vous ne répondez pas, et parfois, ils le disent même concrètement, comme ça, dans un courrier, quand ils offrent un emploi, ils disent, si vous ne répondez pas, aux conditions, inutile de répondre, comme l'envoi d'un CV, s'il n'est pas envoyé, ou si un diplôme n'est pas transmis, fin soit. Mais bon, cette dame-là, ça, je m'en rappellerai toujours, en effet, et c'était un événement, parce que cette dame m'a remercié, tout d'abord, de l'intérêt que j'avais pour la société, qu'elle a tenu compte, donc, de mes qualités, en tant que, de mon expérience et tout autre, mais que c'était, malgré tout, refusé. Et donc, le pourquoi du comment, je ne l'ai pas réellement su, mais moi, je le savais. Je sais que, dans cette annonce, on m'aurait demandé des choses que je ne connaissais pas. Et tout employeur n'est pas non plus, peut-être, disposé à former des personnes qui ne s'y connaissent pas dans telle ou telle chose. Et donc, là, je comprends. Et j'ai bien aimé, c'était son dernier paragraphe, qui donc, là où elle me prie d'agréer ses meilleures salutations, elle ajoute, « Sachez en tout cas une chose, c'est que je sais que c'est un travail de dure labeur, de chercher un emploi bien plus que de travailler. » Et la dame, franchement, quand elle m'a dit ça, ça m'a… D'ailleurs, j'y pense à chaque fois. Quand je postule, je me dis, « Rappelle-toi bien que… » Voilà. Je ne sais pas, j'ai peut-être été brouillon dans ce que j'ai dit.

Manon : Non, c'est une belle phrase.

Géraldine : C'est une très belle phrase. Oui, oui. C'est une très belle phrase, c'est la seule et unique. Parce qu'un autre cas, par exemple, moi, il y a Ores qui envoie à chaque fois des… Enfin, qui publie donc des annonces quand on peut aller chercher un employé d'administration dans tel ou tel domaine. Il ne demande pas de qualification bien précise, mais le minimum est un CESS, c'est ce que j'ai. C'est en tout cas le certificat de qualification que je détiens. Bon, ben, vous savez, quand vous répondez à une annonce, d'accord, on a un suivi, on a ceci, on a cela, mais on parle bien souvent que quand on recherche un emploi, on doit relancer les employeurs. Moi, chaque annonce que Ores publie, eh bien, je postule. Même si j'ai une réponse à chaque fois négative. Mais on ne sait jamais. Vous voyez ce que je veux dire ? Oui. Moi, je suis plutôt du genre, comment vais-je dire, optimiste. Oui. C'est-à-dire le pourquoi. Une dame que je connais dit toujours, il suffit… Enfin, trouver un travail au bon endroit, au bon moment, à la bonne place. C'est tout à fait ça. Et donc, voilà, je postule. Et je reçois encore des réponses. Elles sont peut-être négatives, mais voilà. Moi, je vois bien qu'ici, j'ai répondu donc à votre annonce ici, secrétaire aide-comptable. Et je vois bien que malgré que j'ai répondu à une annonce qui, finalement, où on me demande certaines choses, telles que la comptabilité, à laquelle j'aimerais vraiment, mais vraiment, plus la connaître, on va dire comme ça, je vois bien qu'il y a un suivi de votre part. Même si, comme vous dites, vous êtes stagiaire, c'est très important même d'avoir et de répondre à des stagiaires. Vous comprenez ce que je veux dire ?

Manon : Oui, oui, oui.

Géraldine : C'est un besoin. Le stagiaire, comme le travailleur ou Dieu sait qui, a besoin d'un retour. Et ça, c'est motivant. Tout à l'heure, oui, quand vous m'avez sonné, j'ai dit, on peut faire la réunion là tout de suite. Mais après, je me suis dit, elle a eu raison, finalement. Madame a eu raison de me dire, c'est mieux par Teams. Voilà, parce que, comme vous dites, vous ne vouliez pas perturber vos collègues. Et ça, c'est aussi une forme de respect. Voilà. Vous en dire plus, je pourrais vous en dire plus. Mais une, en tout cas, des réponses que j'ai reçues, c'était la plus belle. Mais d'ailleurs, après, ce que moi, je fais aussi souvent dans mes... Justement, dans les retours que je reçois, je remercie toujours les personnes qui assurent le suivi de ma demande. Parce que ça aussi, c'est important. Et c'est motivant encore plus. J'aime le contact, qu'il soit écrit ou qu'il soit oral, ou qu'il soit par pensée ou par la musique, vous voyez. Oui. Et donc, je trouve que la personne qui prend la peine... Parce que c'est vrai, on va dire, « Ah oui, tu sais, tu reçois des réponses, mais ce sont des lettres type. » Oui, mais pour qu'on m'envoie une lettre type, Il faut qu'on ait lu mon courrier. Maintenant, si la personne qui s'occupe de recruter reçoit un tas de demandes et qu'elle n'a pas le temps, au moins, elle aura quand même répondu. Et même quand les personnes ne répondent pas, je ne suis pas fâchée de ça. Vous voyez, je ne suis pas... Ça ne me blesse pas. Peut-être parce que justement, à côté de tout ça, j'en reçois beaucoup des réponses. On va dire, « Oui, elles sont négatives. » OK. Mais le négatif peut entraîner le positif. Et ne serait-ce que par rapport à moi. Parce que moi, je vous assure que dans mon entourage, ce sont des personnes... Malheureusement, j'ai affaire à beaucoup de personnes qui me disent, « Mais oui, mais tu as des problèmes de santé, mets-toi sur la mutuelle. » Oui, je vais faire quoi sur la mutuelle ? Vous voyez ? Oui. Et ce sont des personnes qui disent, « Ah, l'ONEM t'embête encore. » Justement, moi, je ne demande que ça qu'ils m'embêtent, de me contrôler. Vous savez, chaque convocation que j'ai eue à l'ONEM, on me disait, « Allez, vous êtes tranquille pour un moment, on ne vous convoquera pas. » Moi, vous pouvez me convoquer tous les mois, je n'ai pas de souci avec ça. Ça aussi, c'est motivant. Oui. Ce n'est pas tout le monde qui le perçoit de la même façon.

Manon : Et par rapport à ces réponses que vous aviez reçues, est-ce qu'elles influençaient votre perception d'une entreprise ?

Géraldine : Non, pas du tout. Non. La perception, quand vous parlez de perception...

Manon : C'est le... Peut-être le fait que... Je vais vous donner un exemple, mais il y en a parmi tant d'autres. Mais le fait que vous receviez une réponse, du coup, qui est négative, que vous ne compreniez pas trop pourquoi, et que du coup, vous trouviez l'entreprise moins attrayante pour vous, quoi.

Géraldine : Pas du tout, pas du tout. Non, non. Il faut rester les pieds sur terre, là. Non. Il faut rester les pieds sur terre. Ce ne sont pas mes souffres-douleurs. Non. Pourquoi leur en voudrais-je ? Je pense qu'à partir du moment où j'accepte, même un refus de quoi que ce soit, encore une fois, je le dis, on pense qu'un employé d'administration, il est assis sur sa chaise, ou même un recruteur est assis sur sa chaise, parce que c'est reconnu comme ça, hein. Nous, les personnes de l'administration, on est payés à rien faire, voyez-vous. Mais non, justement, on

n'est pas payés à rien faire. Non, je ne... Non, que du contraire. Donc... Je ne vois vraiment pas pourquoi j'irais... en penser quoi que ce soit. C'est comme ça. On vous a déjà dit oui, par hasard ?

Manon : Oui.

Géraldine : Ah ben, c'est triste. S'il faut s'arrêter à ça, alors, encore une fois, autant s'arrêter à tout, alors.

Manon : Effectivement. Mais il y a des personnes très catégoriques aussi dans leurs démarches, donc...

Géraldine : Oui, mais ça, je n'en démords pas. Moi, je suis entourée de personnes catégoriques. J'en sais quelque chose. Même dans le domaine musical, ils sont très catégoriques. Mais bon, maintenant, c'est bien aussi qu'il y ait ces différences. Et puis, moi, Dieu le sait, je vous dis, j'ai 57 ans. Mais bon, même au milieu, dans n'importe quel domaine, il y aura toujours, de toute façon, des obstacles, comme il y aura d'autres bonnes choses.

Manon : Et du coup, je vais quand même vous la poser, mais je suppose que la réponse est non. Mais est-ce que vous avez déjà refusé de postuler dans une entreprise avec laquelle vous aviez déjà postulé auparavant ?

Géraldine : Non. En effet, je ne m'arrête pas. Je vous l'ai dit, Ores, il demande à chaque fois, dans un domaine différent, chaque mois, il y a... Mais je postule. Je ne sais jamais que le jour, ils vont le pêcher, vraiment, et qu'ils vont se dire... Après tout, elle, elle postule tout le temps, vous voyez ? On dit toujours ça. Il ne faut pas trop les harceler non plus. Mais bon, moi, vous me proposez. J'ai eu aussi, par contre, une fois, une très mauvaise réponse. Je ne sais plus quelle personne, enfin, quelle société, est-ce que c'était un intérim ou quoi, qui m'a dit, vous avez déjà postulé à cette annonce-là ? Là, je lui ai répondu, alors veillez à ce qu'elle n'apparaisse plus sur votre site, alors. Voilà.

Manon : Et est-ce que, par exemple, dans ce cas-là, vous avez... Enfin, l'entreprise a eu une moins bonne image à vos yeux ?

Géraldine : Non, pas du tout. Dans une entreprise, il y a plusieurs personnes comme vous et moi. Je suis simplement tombée sur une personne qui en a eu marre de lire une deuxième fois ma lettre. C'est tout. Je pense que non. Non, en fait, non. Non, comme on dit... Oh ! C'est tellement vaste. Je vous dis, je pourrais en faire un roman. Non, pas du tout. L'entreprise n'a rien à voir avec les personnes qu'elle emploie. Vous pouvez avoir un très bon patron dans une entreprise et que le reste est pourri. Excusez-moi de le dire ainsi, entre guillemets, parce que là, j'ai sorti ce qui m'est venu en premier. Mais bon, il y a parfois malheureusement même des patrons qui se laissent mener par le bout du nez par leurs employés. Non, non. L'entreprise n'a rien à voir là-dedans. Non.

Manon : OK. Et de nouveau, dans le cas où on revient un petit peu au fait que vous ayez reçu un retour toujours négatif, mais qui soit du coup détaillé sur pourquoi vous n'avez pas été retenu. Est-ce que ça a déjà eu une influence sur... Allez, que par la suite, vous vous êtes, on ne va pas dire remis en question, mais que vous avez tenté de vous améliorer sur certains points grâce à ce retour ?

Géraldine : Il y a toujours façon de s'améliorer. Il y a toujours une bonne manière de s'améliorer. Il y a toujours moyen. Maintenant, comme je vous l'ai dit, ça se travaille tout ça. Vous voyez ? Donc, le fait que ça soit négatif, encore une fois, peut entraîner un positif tel que moins, moins fait plus. Vous voyez ce que je veux dire ? C'est bien comme ça en mathématiques, si mes souvenirs sont bons. Et donc, maintenant, c'est vrai que ce n'est pas à la fin, au bout d'un certain temps, je ne vais pas me voiler la face, comme on dit. C'est vrai que je ne vais pas dire que je prends ça mal, mais je trouve même ça normal. C'est triste. C'est triste parce que chaque personne qui, comme vous disiez tantôt, il y en a qui sont de manière catégorique, il y en a qui sont catégoriques pardon, d'autres. Moi, ce n'est pas que je suis une qui s'en fout. Au contraire. Mais bon, je ne me prends pas la tête. Vous voyez ce que je veux dire ? Dans le sens que je suis consciente de beaucoup de choses, puisqu'on m'en a fait même le reproche au Forem. Disons que j'ai même été plus fâchée par le Forem que par les entreprises. Il y a une dame du Forem qui m'a dit qu'il faudrait trouver l'employeur qui vous engagera à l'âge que vous avez. Alors oui, à partir de certaines remarques comme ça, on peut en prendre un coup indirectement, parce que moi, personnellement, on peut même m'insulter. J'avais un papa qui disait toujours, lorsqu'on t'insulte, applaudis. C'est une certaine philosophie, voyez-vous. Mais bon, mais c'est triste. C'est triste parce qu'à l'époque, si j'ai eu cette réponse-là au téléphone, c'était en période Covid et donc en réunion teams aussi. Et la dame m'a dit, vous devriez acheter un ordinateur. Ça ne coûte que 500 euros. J'ai dit, écoutez, moi, je suis demandeuse d'emploi. Je suis livrée à moi-même dans la vie. C'est-à-dire comme chacun de nous, même que nous soyons seuls ou pas, mais voilà. Et j'ai dit, écoutez, dès que je sais, je le ferai. C'est ce que j'ai fait, mais je l'ai payé 50 euros à une de mes voisines. Bon, soit, c'est un petit détail. Mais disons, voilà, je dirais que toutes les réponses par rapport auxquelles j'ai fait des demandes d'emploi, enfin, j'ai répondu, je commence à bégayer, à déposer ma candidature, même si elles sont négatives, sont beaucoup plus positives que des réponses telles qu'on m'a données au Forem.

Manon : OK. Et il me semble que vous l'avez déjà dit, mais pour être sûre, je vais quand même vous redemander. Lorsque vous étiez dans un cas où vous n'avez pas reçu de réponse ou du coup, vous étiez un peu dans l'inconnu, on va dire, est-ce que là aussi, ça a eu une influence, mais du coup, plus négative que positive, à mon avis, sur votre motivation dans la recherche d'emploi ?

Géraldine : Non, ça, non, ça ne me démotive pas du tout que du contraire, parce qu'encore une fois, c'est comme je vous ai expliqué tantôt, quand je fais des demandes, je ne m'arrête pas à tout ce qu'on demande au point... Vous voyez ce que je veux dire ? Donc, par exemple, si on me demande une qualité dans laquelle je ne suis pas qualifiée, je fonce. Donc, si je reçois une réponse négative, je pense que ça a son explication. Mais encore une fois, justement, si je me réfère à la dame qui m'avait dit que c'était plus fastidieux de chercher du travail que de travailler, justement, à cette annonce-là aussi, je n'ai pas répondu, mais j'ai eu une réponse. Vous voyez ? Je n'ai pas répondu, je vais dire, au profil réel. Vous savez, encore une fois, c'est vrai que s'il faut se démotiver sur tel et tel point, alors je suis désolée, encore une fois, on ne vit plus, entre guillemets, ça, c'est vraiment entre guillemets, je l'ai dit, mais... Non, écoutez, moi, personnellement, dans mon vécu, que ce soit professionnel ou privé, toute chose négative,

comme je vous l'ai dit tantôt, importe un positif, si donc je reçois une réponse négative à une annonce à laquelle je n'ai peut-être pas répondu réellement à tout ce qu'il demandait, mais par contre, il y avait aussi la majorité de choses que je savais faire, je ne peux pas, comment vais-je dire, je ne peux pas me... être déçue. Parce qu'encore une fois, on a pris la peine quand même de me répondre. Vous savez, c'est vrai que parfois, quand je reçois des réponses négatives, je dis oui, ça va, ça ne m'étonne pas. Ça m'arrive de faire une réflexion telle. Après, je dis, mais quelque part, je comprends aussi. Je comprends. Vous savez, le jeune qui commence à travailler, il est trop jeune, il n'a pas d'expérience. La personne qui a 57 ans, elle a presque déjà un pied dans la tombe, entre guillemets, aussi. Vous voyez, donc, je pense que dans la vie, on est confronté à n'importe quelle situation. Et encore une fois, quand je ne reçois pas une réponse, ce n'est pas tellement pour mon grade que j'en prends, c'est plus pour eux que pour moi, entre guillemets, parce que je ne leur en veux pas. Vous voyez ce que je veux dire ? Moi, je sais bien que quand j'ai travaillé, à l'époque, même si j'avais des appels de l'extérieur, parce que bon, j'ai travaillé quand même à la gestion des prestations, donc je faisais des encodages de prestations et tout ça, je sais bien que n'importe qui se plaignait. Il y avait des personnes qui disaient, oui, mais cette personne-là, elle vient se plaindre tout le temps. Mais peut-être, tu ne t'adresses pas très bien à la personne, qui vient se plaindre. Vous voyez ce que je veux dire ? Pour ce côté-là, non, franchement, perso, moi, je ne veux pas dire que je suis clean. Oui, je suis clean pour moi-même. En tout cas, je m'estime ainsi. Mais non, pour répondre vraiment à votre question, non. Ça ne me démotive pas du tout. J'ai toujours été motivée pour quoi que ce soit. Et par exemple, si je prends mon expérience, en tant qu'employée à la ville de Charleroi, si vous saviez toutes les fois qu'on m'a mis des bâtons dans les roues, et si à chaque fois, j'avais dû baisser les bras, Dieu seul sait depuis quand ils m'auraient licenciée alors. Vous voyez ? Voilà, c'est ce que je dis toujours, parce que j'ai aussi travaillé un peu dans le milieu scolaire, en tant que surveillante, et j'encourage toujours justement, moi, je suis fort entourée de, je n'ai pas eu d'enfants, mais je suis fort entourée de la jeunesse, parce que j'ai 57 ans, mais je danse bien de la techno. Oui, voilà quoi, je suis dans le vent. Mais bon, ça, on ne va pas s'éterniser là-dessus, mais non, ça, vous pouvez me croire, au contraire, je dis toujours, il faut, ce n'est pas il faut, ce n'est pas une obligation, c'est un besoin de se dire, ben tiens, ben oui, on m'a refusée, c'est un peu normal en même temps, parce qu'on demandait ça, ça, ça et ça, et un employeur, il n'a pas toujours non plus la possibilité de former les gens sur place, parce que si en plus, par exemple, dans le cadre, j'ai eu ici, il n'y a pas longtemps, un appel de Nivelles, je ne sais plus quelle agence intérim c'était, mais en tout cas, j'ai eu une offre d'emploi, et donc, il fallait être disponible tout de suite. Le problème n'était pas là, c'est qu'il y avait un élément, un élément bien particulier qu'on demandait dans la fonction. Donc là, je ne suis pas restée sans réagir, quand j'ai eu le SMS, et donc, il me disait ce qu'il y avait à faire, et bien là, j'ai vite téléphoné en disant, ben voilà, je vous explique en deux mots, moi, je suis volontaire, c'est vrai que, mais bon, je ne sais plus ce que c'était exactement, précisément, j'ai dit, si j'avais le temps de l'apprendre, ben je suis toute volonté, vous voyez, et la dame m'a dit, écoutez, ne vous inquiétez pas, on est quand même en veille, n'hésitez pas à aller sur le site, bon, vous savez, ça, c'est les choses qu'on vous dit, et même si vous le savez, vous aimez bien qu'on vous le dise encore une fois, mais bon, voilà, là, je me perds un petit peu, je me perds un petit peu, parce que parfois, c'est vrai que, je vous

avoue que maintenant, chercher du travail, c'est vraiment fastidieux, oui, mais qui est le plus fastidieux, ce n'est pas tant de recevoir des réponses négatives, et je dirais même, quand tout à l'heure, vous avez abordé le fait du refus, finalement, oui, j'aimerais bien savoir pourquoi j'ai été refusée, et je le redis encore une fois, parce que ben, voilà, et on me dit, ben écoutez, on estime que vous n'avez pas assez d'expérience, ou ceci, qu'on n'a pas le temps de vous former, ben, c'est déjà plus motivant, vous voyez ce que je veux dire, comme vous dites, on n'est pas dans l'inconnu... Moi, j'ai toujours été comme ça, même si une personne, dans ma vie, c'est comme ça aussi, si on ne m'aime pas, ben, on me le dit une bonne fois pour toutes, et je comprends vite, j'ai un exemple parmi tant d'autres, non, on n'est pas fait pour être aimé et pour aimer tout le monde, voilà, ça c'est sûr, parce que ça, c'est vrai que je suis enregistrée, en plus, donc je n'aurais pas tant dit, ça ne me fait pas peur, ça ne me fait pas peur, de rester là.

Manon : Maintenant, dans le cas où vous interagissez avec des recruteurs ou des employeurs potentiels, etc., lors d'une candidature, à quel point est-ce que le traitement que vous recevez, comme le respect ou l'équité, est-ce que, à quel point, est-ce que, à quel point, le traitement que vous recevez, comme le respect ou l'équité, est-ce que, est-ce que, est-ce que, que vous percevez personnellement, donc c'est encore, on va dire, subjectif, quelque part, mais, à quel point est-ce que ça pourrait influencer votre satisfaction dans votre process de candidate ?

Géraldine : Parce que, justement, le fait, le fait qu'on soit quand même perçu par les employeurs, mais, ça ne peut être que motivant, parce que c'est ça aussi, c'est important. On va travailler quelque part, on aime bien de savoir, éventuellement, le premier jour quand on va se préparer pour aller, on se dit, ben tiens, je sais que là, ça peut le faire parce que tout peut se faire, en fait. Il faut se, enfin, c'est, vous dites-moi l'expérience que j'ai eue, j'ai fait face à certaines choses qui ont fait que, et notez bien que plus j'avais une remarque désobligeante et que je voulais persévérer, vous voyez, je ne sais pas, là, je n'ai peut-être pas bien répondu à... Voilà, c'est, moi, je dis toujours, tout obstacle est franchissable, il suffit de le vouloir.

Manon : Et pensez-vous, du coup, que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions aussi sont communiquées peuvent jouer un rôle dans votre compréhension du processus de recrutement et dans votre motivation ?

Géraldine : Non, pas du tout, hein. Tout, tout est, tout élément est important, encore une fois, c'est comme je dis, on sait à quoi on fait face. C'est motivant de savoir des choses comme ça. Vous voyez, moi, par exemple, quand j'ai répondu à l'annonce ici secrétaires et comptables, on me dit la gestion du téléphone, ben, je connais, j'aime ça, la gestion des mails, j'aime tout ce qui est écriture, tout ce qui est dactylographie, tout ce qui est, vous voyez, oui, non, au contraire, au contraire, le fait de donner un détail sur une fonction est très important aussi et ne peut que motiver. Je l'ai dit, par exemple, on demande parfois, oui, un truc, par contre, qui m'attriste beaucoup dans les annonces. J'ai déjà rencontré qu'on demandait des secrétaires avec un CESS et tout ça, mais qu'il faut que cette secrétaire soit à la fois non seulement secrétaire mais qu'elle ait des connaissances au niveau de la construction, de la menuiserie, de l'automobile. Vous voyez ? Là, ben, je me dis, il faut que je renaisse alors. Vous voyez ce que je veux dire ? C'est comme quoi que c'est très important parce que moi, pour avoir de l'expérience en construction,

en menuiserie ou Dieu sait autre, je ne peux pas postuler à une annonce comme celle-là. Vous comprenez ?

Manon : Oui.

Géraldine : D'autant plus que, ben, là, je dis, ben, merci ! Comme ça, c'est du temps que j'ai regagné, en fait. Ça aussi, c'est motivant. La structure en elle-même de la demande est très importante. Hum-hum.

Manon : Et pensez-vous que recevoir des commentaires après avoir postulé à un emploi, euh, euh, pourrait... Vous m'aviez déjà dit, hein, que pour changer l'opinion de l'entreprise, ça, non. Mais l'idée en tant que telle de travailler pour elle, est-ce que vous pensez que ça pourrait changer ?

Géraldine : L'idée de travailler pour elle à partir du moment où... où un événement se passe parce que pour... pour se dire que de ne pas travailler pour elle, il faut que quelque chose se passe.

Manon : Et vous n'avez jamais été confrontée à ce genre de... de cas ?

Géraldine : Euh... Je me... Je me rappelle, j'ai été une fois convoquée à un entretien d'embauche au H&M de Waterloo. Euh... C'était un entretien qui... qui s'est très bien passé dans l'ensemble. Mais c'est vrai qu'une des deux gérantes m'a dit et ça vous ferait quoi de recevoir des... des... des... Comment vais-je dire ? Euh... Je vais carrément employer ce terme, ce qu'elle a dit parce que moi, je n'appelle pas ça comme ça. Ça vous fait quoi de savoir que je suis plus jeune et que je vous donnerais euh... un ordre sur une chose à faire ? Et moi, je lui ai répondu poliment, j'ai été jeune et je ne vois vraiment pas en quoi ça pourrait faire la différence. Au contraire, c'est... c'est même agréable de voir que les jeunes travaillent et je lui ai dit euh... Non, ça ne me dérange pas du tout. Mais elle n'a pas aimé. À mon avis, elle aurait préféré que je lui dise oui. Vous voyez, c'est... Et donc, maintenant, m'arrêter au fait de dire euh... N'allez pas au H&M de Waterloo, ce serait vraiment pas mon genre, je m'en fous.

Manon : Mais est-ce que vous vous y repostuleriez ?

Géraldine : Me connaissant, oui. Je suis une dure à cuire, moi.

Manon : Vous êtes persévérante.

Géraldine : Oui, parce que bon, encore une fois, ça se peut, elle n'est plus là maintenant. Il faut être positif en tout, maintenant, je ne lui souhaite pas d'être mise à la porte. Mais bon, au contraire, non, elle a été claire finalement. Mais quelle reproche pourrais-je lui faire ? Elle m'a posé la question qui est de trop. On dit que Waterloo c'est les hupper, c'est la vérité. Eh bien, disons qu'entre les deux personnes qui m'ont reçu ce jour-là en entretien, une était plus hupper que l'autre, c'est tout. C'est bon. Elle m'a dit, écoutez, on refuse. Je dis, je peux comprendre. Je n'ai pas demandé le pourquoi parce que ça, ça se ressent aussi. Et quand je suis sortie de là, je vais même vous avouer un truc, j'étais même plutôt ravie que finalement elle ne m'ait pas recrutée car je n'avais pas à lui dire merci. Ça pourrait être un peu vilain comme réponse que je suis en train… Ça pourrait ternir un peu la personne que je suis. Autant être claire, c'est comme ça. Mais maintenant, entre nous, elle m'aurait posé cette question-là et que sa tête ne

me serait pas revenue, ce n'est pas ça qui m'aurait empêchée d'aller travailler. Parce que ça, j'ai dû le faire quand j'ai travaillé à la ville de Charleroi. Donc, j'étais la bête noire. Voilà. Dans une petite parenthèse qu'on referme.

Manon : Pensez-vous qu'il est important que l'entreprise se soucie des candidats qui postulent chez eux et donc leur fournissent des explications ?

Géraldine : Tout à fait.

Manon : Vous savez m'expliquer un peu ? Pourquoi ?

Géraldine : Disons que s'en soucier, je ne veux pas dire qu'ils doivent s'en soucier mais qu'ils doivent quand même apporter un certain intérêt parce qu'alors, pourquoi recruter ? On n'est pas des robots. Oui, ça a son importance bien sûr. Oui, tout à fait même. Je dois dire que même là où j'ai travaillé, même s'il y a eu beaucoup de choses négatives, de mon côté, Dieu merci, il y avait certaines personnes. Je ne demandais pas à ce que certaines personnes soient de mon côté. Moi, le tout, c'est que je savais ce que… Enfin, moi, je dis toujours, je pars du principe, je sais ce que je vaux. Donc, c'est important, oui, pour un candidat qui est recruté et éventuellement qui passe un entretien d'embauche. Oui, c'est très important ce que vous demandez là.

Manon : Et est-ce que vous pensez que le fait que, du coup, pas qu'elle se soucie en tant que telle mais qu'elle ait un intérêt pour les candidats, qu'elle prenne le temps de communiquer avec les personnes qui postulent, leur expliquer de nouveau, leur faire des retours, des réponses, est-ce que vous pensez que ça a un certain reflet sur l'image de l'entreprise ou pas ?

Géraldine : Je vous dirais oui. Disons que, je vais être brève aussi, celui, le recruteur, il ne reçoit pas qu'un candidat, il en reçoit plusieurs. Et donc, je pense qu'il peut très bien refuser un candidat, enfin, une offre à un candidat qui souhaite passer un entretien ou autre parce qu'il n'est pas tenu qu'à faire ça. Donc, je ne vois vraiment pas pourquoi je… Moi, si c'était dans le cas, je pourrais faire l'autre. Moi, sur le site H&M, cette dame-là ne m'a pas freinée. Mais bon, voilà, je pense qu'un recruteur, l'employeur, éventuellement, il peut donner, oui, certains détails éventuellement, mais il ne peut pas non plus être trop long parce qu'il n'a pas que ça à faire. Donc, je ne vois pas pourquoi, au moins, ça génèrerait une mauvaise image de l'entreprise. Non.

Manon : Dans quelle mesure est-ce que, le caractère personnalisé, du coup, d'une réponse mentionnant, par exemple, les points forts et, enfin, les points forts des discussions échangées lors d'un entretien ou les points forts de votre CV, etc., serait-il important pour vous sur le plan de la reconnaissance de vos efforts en tant que demandeuse d'emploi ?

Géraldine : Ah oui. Ah oui, ils doivent être reconnaissants parce que, justement, si on postule, c'est parce qu'on a porté de l'intérêt justement à l'entreprise, c'est-à-dire que, bon, bien sûr qu'en recherche de l'emploi, on essaye de se documenter au plus, on essaye de voir ce qui convient, ce qui ne convient pas, mais maintenant, encore une fois, il ne faut pas s'arrêter à tout. Oui, mais si, c'est important.

Manon : Et vous pensez que le fait, du coup, qu'ils vous répondent en étant le plus détaillé possible ou simplement ça reflète justement cette reconnaissance ?

Géraldine : Je vous disais tantôt, même une réponse négative est une reconnaissance de leur part. Parce que, même si on sait très bien que de vous à moi, on sait très bien que quand il y a des lettres de refus, je pense que pour refuser justement une candidature, il faut quand même avoir pris connaissance de certaines choses. On est bien d'accord, je pense, en tout cas. Oui, oui. Ça, je ne le sais pas, je ne le vois pas, je ne juge pas. Mais oui, c'est une reconnaissance parce qu'ils ont quand même pris la peine, encore une fois. Vous savez, dans une lettre, on va chercher le point, le point, comment vais-je dire, précis, c'est-à-dire on va rechercher la motivation du candidat, on va voir quel intérêt le candidat a pour l'entreprise. Enfin, ça, c'est repris dans une lettre de motivation. Et donc, le CV, s'il est parcouru, c'est tout à mon honneur. Ben, voilà. Entre nous, dans la vie même, je vais être brève, je suis très positive. OK. Ben bon, voilà.

Manon : Et pour aller un petit peu plus loin, est-ce que le fait qu'un recruteur vous fournisse un... Je commence à bégayer, aussi.

Géraldine : Non, mais ne vous inquiétez pas.

Manon : Selon vous, si un recruteur vous fournissait un feedback qui est détaillé et spécifique sur, du coup, les raisons du rejet ou autre, comment est-ce que cela pourrait-il affecter votre estime de vous-même ?

Géraldine : Parce qu'il me communiquerait le feedback ? Justement, l'estime de moi-même, c'est de me dire qu'il fait bonne impression, on va dire comme ça, pour passer les détails et que c'est... C'est... Comment vais-je dire ? C'est vague, aussi, ça, comme question.

Manon : Si vous voulez, je peux la répéter. Donc, par exemple... Donc, je parlais du cas où le recruteur vous fournirait un feedback détaillé sur pourquoi vous avez été refusé. Si, par exemple, vous avez un listing de, à la fois, vos atouts et à la fois, vos défauts, est-ce que vous pensez que cette liste va influencer votre estime de vous-même ?

Géraldine : Non, pas du tout. Non, pas du tout. Ben non. Donc, allez, en bref, je vais dire, excusez-moi d'avoir dit allez, c'est comme si vous étiez ma copine, mais excusez-moi vraiment. Non, parce que si le feedback dit, comme vous dites, les qualités et les défauts, ben, encore une fois, c'est comme je vous disais tantôt, tout le monde ne se connaît pas.

Manon : Et le fait que vous dites ça, vous pensez vous connaître, est-ce que vous avez déjà eu le cas où vous pensiez que vous aviez cette qualité ou cette compétence, on va dire, et qu'ils vous ont dit en fait que non ? Est-ce que ça ne vous a pas un peu déstabilisé dans le sens où...

Géraldine : Non, de ce côté-là, je n'ai pas eu de réaction telle. Maintenant, un bête exemple, si, allez, par exemple, quand je travaillais à la ville de Charleroi, là, je travaillais, donc c'est totalement différent. Vous allez me dire que je parle souvent de cet emploi-là. Si maintenant, dans le feedback, l'employeur me dit, parce que malheureusement, mademoiselle, je vais me permettre parce que je pense que vous êtes mademoiselle, si je peux me permettre, c'est qu'il y a un message du genre ne serait-ce que votre tenue vestimentaire. Moi, j'appelle ça, donc on appelle ça de la discrimination. Moi, j'ai été malheureusement confrontée à des choses telles à la ville de Charleroi et sur ma coiffure et sur ma tenue vestimentaire. Pourtant, ils étaient propres à mes vêtements. Et c'est parce que je vous ai dit, j'étais la bête noire. Donc maintenant, un

feedback qu'un employeur m'a envoyé parce que vous ne mettez pas des jupes ou vous venez. Là, non. Mais maintenant, si le feedback est un point bien précis, des choses que j'ai été refusé pour lesquelles je n'aurais pas su, il faut rester quand même conscient que si je n'ai pas connaissance de certaines choses, c'est normal qu'on me le dise dans le feedback. OK. C'est tout à fait logique parce que c'est de là aussi comme je vous expliquais tantôt, être comptable comme vous proposez donc sur l'annonce. Si quelqu'un me dit voilà, parce que ça aussi on trouve dans les annonces, notion de comptabilité. Maintenant, si j'ai un feedback et qu'il me dit oui, mais il faut être parfait dans la comptabilité, alors je dirais mettez vos montres à l'heure. Ne me dites pas qu'il faut avoir des bases. Oui, là, c'est normal que je réagirai. C'est tout à fait normal. Vous voyez ?

Manon : Oui.

Géraldine : Le feedback, encore une fois, maintenant, c'est important quand même de savoir encore une fois.

Manon : OK. Écoutez, moi, je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous avez quelque chose à rajouter que vous estimez pertinent ou absolument…

Géraldine : Moi, c'est sûr que moi, je suis à la recherche d'un emploi. Vous, vous êtes stagiaire. Donc, vous êtes une fille du futur employé. Donc, moi, tout ce que je peux ajouter, c'est que j'espère avoir été convaincante du plus naturel du cœur parce que telle est ma personnalité. Donc, j'espère aussi ne pas vous avoir trop donné d'explications. Enfin, voilà, j'espère que l'entretien s'est bien passé pour vous.

Manon : Oui, tout à fait. Je peux vous rassurer là-dessus. J'ai beaucoup d'informations, mais elles me seront toutes utiles.

Géraldine : Oui, mais voilà. Mais, encore une fois, tout a son importance, aussi bien du côté de l'employeur que du côté de moi. Tout a son importance. Et surtout, en tant qu'employeur, il faut porter le respect et réciproque aussi.

Manon : Tout à fait.

Géraldine : Ah, la vie, elle est si belle. Oui, je vois le rayon de soleil. En plus, ça me donne envie de sortir, en fait. Mais bon, voilà.

Manon : Écoutez, je vous remercie en tout cas.

⚠**Logan est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Alors, pour commencer, je vais te demander de te présenter en quelques mots.

Logan : Ok, moi je suis ****, j'ai 26 ans, j'habite Liège et je suis branch manager chez Activate.

Manon : Donc, est-ce que selon toi, c'était vraiment le poste que tu visais quand tu étais encore sur le marché de l'emploi ?

Logan : Pas du tout. J'ai un diplôme de relations publiques, de communication, et je me voyais plus aller dans tout ce qui est community management, dans la communication biographique, etc. Et là, je me suis retrouvé en tant que manager, donc pas du tout ce que... que je voyais de base.

Manon : Qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoquent chez toi ?

Logan : Feedback, c'est un retour qu'on a lorsqu'on postule dans une société. Et l'autre mot, c'était ?

Manon : Communication de recrutement.

Logan : Ça, je ne sais pas du tout.

Manon : C'est similaire. Est-ce que, selon toi... Après avoir postulé, du coup, à un emploi, ce serait bénéfique de recevoir un feedback ou une communication ?

Logan : Ouais, ce serait vraiment bénéfique parce que j'ai postulé à plein d'endroits pendant près d'un an après mon diplôme, avant d'avoir le job que j'ai actuellement. Et pour aller faire un peu des chiffres, je pense que je recevais un retour sur 6 à 7 candidatures. Et ouais, pour moi, c'est important. Parce que recevoir un retour, ça nous va le risque. En fait, notre lettre de motivation, le CV qu'on a créé pour la boîte, n'a pas servi à rien. Ils ont quand même pris le temps de l'analyser. Et on ne sent pas un peu... Ils l'ont vu passer, mais poubelle directe. Donc, nous, on prend un peu de notre temps. On a l'impression que les personnes qui reçoivent nos candidatures, eux, ne prêtent pas du tout le temps de lire nos candidatures. Et je pense aussi que ça permet un peu de faire plus de la valorisation personnelle. Parce qu'au final, on envoie des candidatures, et quand on n'a pas de réponse, on est là, est-ce que vraiment, j'ai bien fait de faire ces études-là ? Je n'intéresse personne sur le marché ? Est-ce que je suis quelqu'un d'utile sur le marché ? Ce n'est pas chouette quand on n'a aucune réponse. Mais quand on a un retour, ça valorise. Même si c'est une réponse négative, on peut se dire, quand même, il y a ça qui n'allait pas dans la société. Je les comprends, OK, pas de souci. Je vois que ça n'ira pas, au final. Mais quand il n'y a pas de retour, on ne sait pas ce qui ne va pas, et on se remet beaucoup en question.

Manon : Est-ce que selon toi, je comprends à travers ton discours que c'est important pour toi, tu me confies, est-ce que selon toi, il y a une différence d'importance entre le feedback que tu peux recevoir quand tu as simplement envoyé ton CV, ta lettre de motivation, et le feedback que tu peux recevoir après avoir passé un entretien d'embauche ou un screening téléphonique ?

Logan : Oui, il y a quand même une petite différence, que le feedback, lorsqu'on a juste déposé sa candidature, juste recevoir, oui, bonjour, nous avons pris en compte votre

candidature. Malheureusement, vos critères ne sont pas intéressants pour notre société. Donc ça, au moins, on est au courant, ils ont pris le temps. Et par contre, le feedback après un entretien, je trouve que ça, c'est le plus important. Et ça, ne pas remettre un feedback après un entretien. Je trouve que c'est limite même un manque de respect, mais plus total, parce qu'on a pris un de notre temps de remettre une candidature, et on a pris du temps de venir à un entretien, de se libérer, même si, de base, on a un peu plus le temps, mais on doit quand même remettre cet entretien dans notre agenda. Donc on se libère et tout, pour au final n'avoir aucune réponse. On ne sait pas comment ça s'est passé, on ne sait pas si ça s'est bien passé, si ça ne s'est pas bien passé. Et là, je trouve que vraiment, le feedback après un entretien, c'est le plus important à la limite.

Manon : Et comment, selon toi, est-ce que la qualité du feedback que tu reçois peut influencer ta motivation et ton engagement dans ta recherche d'emploi?

Logan : Alors, là, dans mon cas j'avais un diplôme. Lorsque la qualité est assez importante dans le feedback, ça montre qu'on a quand même un bon diplôme et qu'on est motivés pour la suite. Souvent ils nous disent ce qui n'a pas été, ce qui a bien été. Des fois, il y a des trucs qu'on peut se remettre en question, sur une personnalité ou quoi, mais tout compte ne peut pas changer, ça naturellement. Mais au moins, on sait comment on avance et on sait plus ou moins se diriger vers quel métier est vraiment fait pour nous. Tandis que si vraiment la qualité est vraiment médiocre, on se remet en question, on se dit, est-ce que j'ai vraiment fait des bonnes études ? Est-ce que ça me correspond bien ? Est-ce que je devrais regarder carrément d'autres études ? Et si la qualité n'est pas bonne, on ne sait pas tout ça, on ne sait pas ce qui n'a pas été. Oui, ça influence directement notre motivation pour la suite.

Manon : Ok. J'ai entendu précédemment que tu m'avais dit que tu avais déjà reçu des feedbacks. Est-ce que dans ces feedbacks-là, tu as un feedback qui t'a, on va dire, marqué, entre guillemets, qui a réellement... impacté ton engagement, ta motivation ? Est-ce que tu peux m'expliquer un peu ?

Logan : À ce que je me souvienne, je ne pense pas vraiment à qui, mais parce que j'en envoyais quand même pas mal. J'ai eu plus d'un an de recherche d'emploi. Donc, il y en a eu du CV et des lettres de motivation. Il n'y en a pas vraiment... Enfin, j'ai travaillé deux mois en tant que community manager dans un garage automobile. Et c'est celui-là qui m'a un peu plus marqué parce que là, elle m'a répondu, même dans la journée, le feedback qu'elle désirait un entretien. Et directement après l'entretien, elle m'a expliqué la suite. Donc, elle terminait une semaine d'entretien encore. Et que le... Je pense que j'avais fait mon entretien le mardi. Mais directement le mardi matin, elle m'a... Comme elle l'avait confirmé, j'avais une réponse que j'étais engagé. Mais c'est le seul moment qui m'a marqué parce que les autres, c'était tous un peu la même chose. Et quand on me répondait par mail, c'était souvent... Oui, mais vous ne correspondez pas totalement aux critères au niveau de l'âge d'expérience. Et je n'ai jamais eu de positif dans les autres cas. Mais oui, non, c'est celui vraiment où j'ai mon premier job, en vrai, qui m'a marqué. Sinon, les autres, c'était tous plus ou moins les mêmes.

Manon : Et est-ce que le fait de recevoir, dans le cas de... d'une candidature non retenue, est-ce que le fait de recevoir ce type de mail, on va dire, est-ce que ça influence ta perception de l'entreprise ?

Logan : Euh... Ben, ne pas recevoir un mail, surtout quand j'ai postulé dans des boîtes de communication et tout, ben, ça montre réellement que la boîte, c'est pas vraiment de la bonne communication qu'ils font parce que, enfin, ne pas communiquer dans une boîte qui gêne la communication, ben, c'est un peu du foutage, hein. Mais, euh... Au niveau de... de l'influence sur tous les mails comme ça, ben, au début, oui, ça m'influençait. Comme j'ai dit, à force d'en envoyer, ben, ça m'influençait plus trop. J'étais là, OK, top, ils ont... Ils ont répondu, c'est que la boîte est quand même vachement sympa, ils ont pris le temps, peut-être... Enfin, ça, je sais pas, mais au moins, en envoyant un feedback, ben, ça me dit... Ils ont quand même pris le temps de lire ma candidature. Donc, ça montre, oui, que la société est quand même un peu mieux. Mais, ouais, ne pas plutôt avoir de feedback, ça, ça montre que la société, ben, elle s'en fout un peu de ses employés. Et, euh... Envoyer des mails ne sert pas à grand-chose.

Manon : Est-ce que tu as déjà, par le passé, du coup, refusé de repostuler auprès d'une entreprise parce que, justement, tu savais qu'ils ne communiquaient pas avec toi, les... Dis-moi.

Logan : J'ai jamais repostulé. J'ai envoyé seulement une lettre de, une lettre de motivation, et si j'avais pas de retour, je ne repostulais pas là-dedans.

Manon : Et imaginons que tu aies eu un retour qui t'expliquait que, voilà, malheureusement, pour ce poste-là, ça n'irait pas. Est-ce que tu penses que, malgré tout, tu ne repostulerais pas pour cette société ou ce serait différent, dans ce cas-là ?

Logan : Euh... Je pourrais repostuler si j'avais eu un retour, par exemple, au niveau... Je vais prendre un exemple. Au début, ce qui me manquait, c'était un peu du marketing. J'étais plus fait pour la communication. Ben, si on me venait à me répondre oui, mais là, malheureusement, vous avez une très bonne expérience en communication, mais pas en marketing, on ne peut pas vous... vous laisser gérer parce que le job en question, c'est... ben, je sais pas, marketing manager ou quoi, où il faut vraiment des bases... de vrai marketing, ben, avec l'expérience que... que j'ai eue, je pourrais repostuler... enfin, l'expérience en marketing que j'ai eue, je pourrais repostuler parce que là, je l'ai gagnée, l'expérience. Ouais, mais là, je pense que je pourrais repostuler. Mais seulement si j'ai eu un retour de ce qui n'allait pas et si j'ai réussi à améliorer la compétence que je n'avais pas.

Manon : Comment le fait de recevoir, selon toi, un retour qui soit détaillé sur le pourquoi du comment, ça n'a pas été, pourrait influencer le fait... ta remise en question professionnelle, on va dire. Le fait que, par exemple, est-ce que tu vas t'améliorer ou est-ce que tu vas passer un peu à côté de ce feedback ?

Logan : Euh... Non, je pense que je vais m'améliorer parce que j'ai... Quand j'avais eu certains retours qui disaient qu'ils me manquaient telle ou telle compétence, ben, j'avais hésité à faire des formations que je trouvais... pas, euh, là, ben, j'ai... Je manquais de compétence, c'était surtout en tout ce qui est vraiment webmarketing, ça s'appelle le SEA, donc c'est tout ce qui est paiement sur Google, surtout. Ben, ça, j'avais les bases, mais on m'a... Dans les

candidatures, quand on m'avait donné un retour, ben, j'étais là est-ce que je ferais pas une formation quand même là-dessus ? C'est... Je n'ai pas trouvé de formation, ce qui était dommage, mais je me suis dit parce que ce serait intéressant, parce que j'aurais pu peut-être avoir le job, dans cette société, vu qu'il me manquait cette petite compétence-là. Donc, oui, ça remet en question, parce qu'on peut clairement se dire, ah, ben, au final, si deux, trois, quatre sociétés me disent la même chose, est-ce que je vais pas me dire, ben, je vais prendre un mois ou une demi-année pour faire cette formation-là, afin d'être sûr que plus tard, j'aurai un job, parce que si c'est trois, quatre sociétés qui disent la même chose, ben, là, c'est quand même intéressant de faire ce genre de démarche.

Manon : Maintenant, dans un cadre plus... justice, on va dire, entre guillemets, est-ce que lorsque tu interagissais avec des recruteurs ou employeurs potentiels, le fait de sentir que tu étais traité équitablement par rapport aux autres candidats, avait une influence sur ta satisfaction dans ta démarche ?

Logan : Euh... Ben, je me suis dit, je savais pas trop les autres candidats, j'ai pas eu de personnes proches de moi, que ce soit filles ou garçons ou quoi, qui postulaient dans la même société, du coup, je sais pas dire si j'étais traité équitablement, par exemple, je peux prendre une expérience où un patron peut être très misogyne, ben, une de mes potes elle dit, ah, moi, il m'a répondu ultra sèchement dans mon mail, j'ai l'impression qu'il s'en foutait de moi, et moi, j'avais peut-être eu un mail bien plus explicite sur ce qu'il n'avait pas été, donc, ça, vraiment, je n'ai jamais eu l'expérience, non. Je sais pas vraiment ce que... Vous savez, parce que, enfin, c'est plus du personnel aussi, enfin, c'est peut-être égoïste, mais je m'en fous un peu des autres candidats, c'est surtout moi, de me valoriser moi, et ouais, les autres, c'est un peu la jungle, genre, chacun pour soi dans l'arche, dans les emplois, je pense, et, euh, non, j'ai... Savoir ce que les autres ont eu, comme feedback ou quoi, ça ne m'intéresse pas trop, et je n'ai jamais eu cette expérience-là.

Manon : Même si tu ne sais pas par rapport aux autres, tu as quand même l'impression que le recrutement a été juste, entre guillemets ?

Logan : Euh, je me dis toujours ça, que le recrutement a été juste, oui, parce que, enfin, je pense que c'est ça, je pense qu'on est quand même en 2023, et que, bah, les personnes qui viendraient à faire du favoritisme, ou ne prendraient pas chaque candidat sur un même piédestal et tout, je pense que ce serait quand même assez grave que quelqu'un vienne à remarquer qu'à cause de tel ou tel trait de personnalité ou physique ou quoi, n'a pas été pris équitablement par rapport aux autres, je pense que ça pourrait être très grave. Et dans mon esprit, je pense que vraiment, tout le monde est traité équitablement, mais je sais que c'est pas vrai non plus. Mais du coup, bah, vu que je ne le sais pas, je ne peux pas savoir non plus. Mais je l'espère quand même que c'est... Dans toutes les sociétés, c'est quand même traité équitablement chaque candidat. Mais je pense que c'est un peu le monde parfait.

Manon : Tu n'as jamais eu face... Enfin, tu n'as jamais fait face à une injustice ou quoi ?

Logan : Non, non. Jamais, jamais.

Manon : OK. Euh... Penses-tu que la manière dont les informations sur le processus de recrutement, les décisions qui vont être prises, etc., par l'entreprise... Est-ce que tu penses que ces informations-là, si elles te sont bien communiquées, ça peut jouer un rôle sur ta compréhension du processus, mais aussi sur ta motivation globale à chercher un emploi ?

Logan : Euh... Oui, clairement. Donc, là, de mon expérience, lorsque j'étais... Donc, le job que j'ai actuellement, lorsque j'ai vu que je passais assez bien tous les stades du recrutement chez Activate, eh bien, en fait, je me suis bloqué un peu sur eux, et j'ai laissé un peu mon profil LinkedIn et Indeed de côté. Je ne regardais plus parce que j'étais fort concentré sur cette boîte-là. Et aussi parce que je n'avais pas envie de devoir mettre des entretiens à Tilarigo sur toute une journée. Je voulais vraiment être focus sur une même candidature, quitte à être déçu, mais au moins, ça me permettait d'être focus et de ne pas me retrouver avec... Ah mince, j'ai choisi quel job ? J'ai... J'en ai plein qui se proposent à moi. Je préfère avoir une déception aussi que plus de petites déceptions partout.

Manon : OK. OK. Et en quoi le fait d'avoir des informations sur ces procédés, etc., peut être important pour toi ?

Logan : Ça a un peu buggé, donc c'est important pour moi d'avoir ces informations-là ?

Manon : Oui, c'est ça.

Logan : Oui, oui, je pense que c'est vraiment... Là, chez Activate, ils me disaient directement... Dans les deux taffes que j'ai eues, ils me disaient directement, oui, dans une semaine, je te contacte pour te dire les résultats. Directement, lorsque j'ai eu fini chez Activate, j'ai eu deux entretiens. Après le premier entretien, la RH m'a directement dit... Je ne sais pas, c'est le mardi. Elle m'a dit, j'ai encore jusqu'au vendredi des entretiens. Vendredi, je les clôture. Je prends tout mon week-end pour réfléchir à qui je prends, qui je ne prends pas. Lundi, je le propose à mes boss. Et mardi, tu vas être appelé pour te dire si c'est oui ou c'est non. Vraiment, je savais ce qu'il allait devenir de la suite. Et oui, c'est beaucoup plus motivant parce qu'on n'est pas un peu dans le flou complet à savoir quel jour il va me rappeler. On n'en sait rien. C'est un stress aussi parce que être tout le temps sur son téléphone pour être sûr dès qu'il m'appelle, tous les jours, tous les jours, c'est un stress quand même qui est permanent. Tandis que là, si je sais que c'est que le mardi où on va m'appeler, au moins, je suis au courant de tout ça. Et savoir tout le processus, oui, ça montre qu'au final, on est pris en considération qu'on a des chances peut-être plus d'évoluer aussi dans la société. Donc oui, c'est vraiment important. Je pense que si tout le monde disait vraiment tout le processus complet, ça pourrait être beaucoup plus motivant.

Manon : OK. Et est-ce que selon toi, ça aurait une influence sur ta perception de l'entreprise ou pas ?

Logan : Oui, clairement, ça montre quand même qu'ils communiquent facilement avec leurs employés parce que quand il y a zéro communication à ce niveau-là, ça montre qu'au final, ils s'en foutent un peu de la communication avec leurs employés et tout. Ou alors, c'est les employés qui doivent chercher l'information eux-mêmes. Donc oui, oui. C'est vraiment une influence sur la société. Ça montre qu'elles communiquent bien, qu'elles donnent des

informations à tous nos employés. Donc ça, c'est quand même un chouette critère dans une société de savoir cela. Et voilà, ici, dans ce cas-ci, ça a été positif au bout du tunnel, on va dire.

Manon : Oui, voilà. Imaginons qu'à la fin de ce procédé-là, tu ais été la personne qui était refusée. Est-ce que tu penses que ça aurait impacté différemment, ta motivation à rester engagée dans ta recherche ou pas ?

Logan : Tu peux réexpliquer la question ?

Manon : Si on imagine le fait que malheureusement, tu es arrivé jusqu'au dernier process de recrutement, mais que c'est quelqu'un d'autre qui a été engagé à ta place, est-ce que tu penses que ta motivation, avec le fait qu'il y ait eu toutes ces informations sur le procédé de recrutement, le fait que tu aies du coup valorisé l'entreprise sur le fait que c'est une entreprise qui fait attention à ses employés, etc., tu penses que ça te remotive d'autant plus dans tes recherches d'emploi futur ou pas ?

Logan : Oui, oui, je pense que ça me remotive quand même parce que ça montre qu'avec chacun un CV différent et ça montre qu'au final, surtout je pense qu'on a eu un long moment de recherche d'emploi, ça montre qu'au final, des sociétés sont intéressées par mon profil, donc oui, c'est motivant parce qu'à force de se prendre des non-vues, des refus, etc., on se dit est-ce que mon profil est quand même intéressant sur le marché ? Et quand une société nous amène vraiment jusqu'au bout d'un processus, mais que malheureusement il y avait quelqu'un qui était beaucoup plus intéressant, et ça, on sait le comprendre, une société va trouver vraiment le profil le plus parfait pour eux, directement on se dit au final, si j'ai été jusqu'au bout, c'est que je suis quand même intéressant pour cette société, du coup, c'est qu'au final, il y a peut-être d'autres sociétés, il faut juste que je recherche un peu plus le même profil de la boîte, mais je peux être intéressant, donc oui, ça remotive clairement, je pense.

Manon : Ok. Et on repasse un peu dans le cadre du coup de, on va dire, procédure où tu as été refusé au final, etc. Est-ce que tu penses que le fait de recevoir des commentaires à la suite de ce process de recrutement, ça a une réelle influence sur la manière dont tu perçois l'entreprise, ou pour toi c'est une de plus ?

Logan : Ça n'a pas changé ma perception de l'entreprise, parce que faire des commentaires sur ce qui a été et ce qui n'a pas été, je trouve ça un peu normal, je vais dire, oui, ça veut dire que la personne qui gère les mails ou qui fait les entretiens, elle fait un bon travail au final, donc je trouve ça plus, ça doit être normal, ce n'est pas vraiment un plus ne pas le faire, c'est un gros moins, oui, mais ça ne va jamais être un plus, ça montre que la personne fait un bon travail juste.

Manon : Ok. Mais est-ce que malgré tout, le fait que tu reçoives par exemple un feedback qui soit constructif, n'aurait quand même pas ou n'a pas une influence sur le fait que tu perçoives quand même l'employeur comme quelqu'un qui prend soin de ses employés ou non ?

Logan : Oui, au final oui, c'est vrai que ça montre quand même qu'elle fait attention à ses employés, à leurs détails, à leur personnalité, comment ils fonctionnent et tout. Et que ses employés, ce n'est pas que des contrats, on va dire, c'est tous des personnes différentes qui peut-être apportent, c'est chacun qui est une brique dans la société, mais chaque brique est un peu

différente et ce qui permet de faire tenir tout le mur en entier, ce n'est pas que des numéros. Donc oui, au final oui, ça a quand même eu une influence sur ma perception.

Manon : Pour cette question-ci, je pense qu'on va se répéter un petit peu, mais dans le cas où tu n'as pas reçu de commentaires, que tu ne sais pas trop où en est ta candidature, comment est-ce que ça aurait pu influencer ton envie de repostuler pour eux si tu revois une annonce passer ?

Logan : Oui, clairement oui, ça montre que déjà peut-être qu'ils ont gardé mon profil chez... dans leur liste, que je suis bien placé, peut-être mal placé, mais revenir après, en ayant gagné de l'expérience, en refait des formations ou quoi, mais oui, je pourrais repostuler clairement en ayant reçu un commentaire positif.

Manon : Et si tu n'en as pas reçu ?

Logan : Ah oui, pardon, et si je n'en ai pas reçu...

Manon : Non mais t'inquiète, c'est bien dans les deux cas.

Logan : Je voulais dire, si je n'en ai pas reçu, non, je ne repostulerai pas.

Manon : C'est quelque chose auquel tu faisais quand même attention ?

Logan : Oui, oui, oui. Ouais.

Manon : Ok. Donc là, tu m'as répondu. Là, il faut que je fasse un petit peu...

Logan : T'inquiète.

Manon : Un petit tri.

Logan : Ouais.

Manon : Dans le cas où l'entreprise, elle a informé clairement sur les avantages, les opportunités de carrière et tout ça qu'il y avait en son sein, comment est-ce que ça pouvait influencer ton opinion sur elle en tant qu'employeur et aussi ta motivation à postuler pour elle, à plusieurs reprises ?

Logan : J'avoue que oui. Quand j'ai recherché les emplois, ça m'a motivé plus de travailler dans cette société si tout était très bien décrit. Déjà, le job en lui-même parce que j'ai vu des candidats, des candidatures sur LinkedIn ou sur Indeed où ça mettait juste recherche gestionnaire de la communication, limite les critères de savoir communiquer, être fort en Word et en Excel, point. Celui-là, OK, ça ne vend pas du rêve, le job, ça vend de la société, elle cherche un bouche-trou à la limite. Tandis qu'une candidature bien développée où c'est bien organisé chaque partie, où elle explique tout le processus, eh oui, ça motive clairement plus à vouloir motiver. Déjà, c'est beaucoup plus facile. Après, de faire une lettre de motivation et adapter son CV pour cette société-là. Et ça pouvait vendre du rêve clairement. Lorsqu'on était un peu dans la mer de toutes les candidatures, elle se démarquait du lot. Et ça montrait clairement que la société recherchait vraiment une perle rare et pas un bête bouche-trou parce qu'ils ont perdu. Ils ont perdu ou leur marketing manager ou communication manager était absent. Là, vraiment, ça montre que la société, elle cherche vraiment une perle rare et c'est beaucoup plus motivant d'avoir une bonne description.

Manon : Et donc là aussi, tu percevais la société différemment ou quoi ?

Logan : Oui, oui, clairement ça, oui, oui, oui.

Manon : Est-ce que pour toi, du coup, tu la percevais... On va aller quand même un peu plus dans le détail de la perception. Est-ce que tu la percevais juste positivement ? Parce que pour toi, comme tu l'as expliqué, c'est logique, on va dire, de détailler la fonction, ce que ça va t'apporter aussi à toi. Ou est-ce que vraiment ça avait un impact très positif sur l'image de l'entreprise à tes yeux ?

Logan : Ça a un petit peu bugué, je suis désolé.

Manon : Non, t'inquiète.

Logan : Ils font des travaux à côté, du coup, le Wi-Fi saute parfois.

Manon : Non, t'inquiète. Du coup, je disais, est-ce que selon toi, c'était juste positif sur l'image que tu avais de l'entreprise dans le sens où, de nouveau, c'est, on va dire, logique qu'ils soient détaillés et qu'ils expliquent correctement leurs offres d'emploi ? Ou ça avait quand même un impact qui était bien supérieur à ça ?

Logan : Ouais, un impact qui était bien supérieur à l'image que j'avais de la société, parce que réellement, ça montre que la société, elle a pris le temps de connaître aussi le job qu'ils proposent, parce qu'il y a des sociétés qui ne savent limite pas. Ils demandent à quelqu'un qui gère le marketing, mais ils ne savent pas trop ce qu'ils... ce qu'ils font dans le service marketing. Du coup, ça montre que la société s'en fout un petit peu de la personne qu'elle engage. Ça doit être juste quelqu'un qu'ils doivent engager. Mais une société vraiment qui décrit tout, oui, c'est beaucoup plus valorisant. Ça montre que la société s'est intéressée à ce job-là. Ça montre réellement qu'elle est intéressée et qu'elle cherche vraiment une perle rare pour que la société avance. Et oui, c'est vraiment beaucoup plus valorisant que la normalité, on va dire.

Manon : Ok. Et pour toi, comment est-ce que le fait de recevoir un feedback qui soit du coup bien construit sur, je ne sais pas moi, par exemple, les points forts et les points faibles que tu as selon eux, entre guillemets, euh... dans quelle mesure est-ce que ce serait important pour toi de recevoir ce type de feedback dans le sens où tu serais reconnu ou non euh... à ta valeur, on va dire ?

Logan : Euh... Ben, ça me... Ça permet vraiment de s'aiguiller, je pense, dans le marché de l'emploi parce que, ben, comme je t'avais dit, je suis sorti des études. Ben, avec mon diplôme, je pouvais faire plein de choses et pas tout à la fois. J'étais clairement perdu, tandis qu'à force de poursuivre, j'ai pu un peu plus m'aiguiller sur ce que je pouvais faire, ce que je ne pouvais pas faire. Et ça permet de savoir, ben, mon profil sur le marché, ben, il intéresse qui, et se fixer, ben, moi, j'aimerais travailler dans tel genre de société, mais, ben, il me manque ça, il me manque ça, il faut que je participe à ça, il faut que je fasse de l'expérience là-dedans. Donc, ça permet réellement de se construire, pour être intéressant sur le marché. Donc, oui, c'est pour ça que, pour moi, les feedbacks sont vraiment très importants, parce que, ben, ne pas en recevoir d'aucune société, ben, on est toujours dans le flou, on ne sait pas ce qu'on veut réellement comme métier, et on ne sait pas comment on peut s'améliorer ou non, quoi.

Manon : Ok. Et est-ce que le fait, selon toi, de recevoir ce feedback qui soit détaillé, et spécifique sur ton profil, et que tu vois bien que ça a été réellement réfléchi, entre guillemets, est-ce que, selon toi, ça aurait une influence sur ton estime personnelle ou pas ?

Logan : Euh... Oui, oui, clairement, genre, les critiques, je les prends toujours comme du positif, et oui, ça permet de grandir, de savoir, de se connaître, aussi, genre, bêtement, mais savoir comment on est en entretien, ben, moi, j'ai pu... un peu plus avoir confiance en moi lors des entretiens, donc oui, ça permet d'un peu plus se forger une carapace pour les entretiens, savoir comment on répond à telle ou telle question, et ça permet, oui, aussi, que l'employeur ou la personne qui nous recrute, elle a vraiment toutes les clés en main pour valoriser notre... valoriser notre profil à ses supérieurs, ou savoir que je suis un profil intéressant, donc, oui, ça... ça fait monter l'estime de soi, clairement.

Manon : Et... penses-tu que ça pourrait aussi faire l'inverse ?

Logan : Euh... Je pense, mais, alors, là, ce serait une personne un peu trop imbue d'elle-même, dans ce cas-là, et... ou alors que la personne qui a fait le recrutement va à la sulfateuse et dit, ouais, t'as pas assez d'expérience, t'es trop jeune, un peu plus sec, et ne met pas un peu d'emballage dans son mail. Ouais, mais je pense que ça n'existe pas, on peut pas non plus détruire la personne, mais je pense qu'on doit quand même mettre un certain emballage, que ça reste toujours dans le positif et dans le constructif, surtout.

Manon : OK. Et dernière question, penses-tu que... Après, de ce que tu m'as dit, moi, j'ai déjà une réponse, mais j'aimerais que tu me le dises clairement. Est-ce que, selon toi, le fait de recevoir tout ce qui est retours, feedback, etc., ça va influencer aussi la perception que l'entreprise a bien conscience des efforts que vous-même, en tant que candidat, vous mettez dans le processus, dans le processus de recrutement ?

Logan : Euh... Oui, du coup, parce que, enfin, de mon côté, lorsque je postulais, je prenais le temps d'adapter mon CV. J'avais jamais un... Oui, j'avais un canevas de mon CV, mais je devais toujours l'adapter aussi. Et surtout, l'aide de motivation, c'est... On prend le temps d'analyser la société, on prend le temps d'aller sur son site Internet, de se renseigner un maximum, pour que, vraiment, de l'aide de motivation soit intéressante. Ça montre qu'on a pris le temps, vraiment, de s'intéresser à la société, qu'on ne vient pas en mode pompélope, je viens juste trouver un job et un salaire. Non, votre société m'intéresse, je veux me sur-renseigner sur vous. Donc, oui, ça prend du temps. Je pense que ça prend, en moyenne, une bonne journée, enfin, une journée normale, pour se renseigner clairement sur toute la société, créer son CV, créer sa lettre de motivation. Donc, oui, avoir un feedback, ça montre que la société a pris un peu en considération l'énergie qu'on a fournie pour postuler chez eux. Je pense, oui, du coup, ça valorise, ça montre, OK, ça va, même si c'est négatif, mais ma journée n'a pas servi à rien. Et c'était ça qui était très frustrant pendant mon année de recherche, c'est que j'avais l'impression de perdre du temps, réellement, parce que je me renseignais sur des sociétés, je prenais le temps, il y avait vraiment, et c'est encore plus frustrant, un petit peu, quand on a, oui, c'est clairement encore plus frustrant qu'on a pris le temps de se renseigner, de faire une lettre de motivation toute jolie, toute belle. J'ai postulé pour des boîtes, des boîtes de graphisme, j'avais fait un CV

avec Photoshop où j'avais vraiment fait montrer que mon expérience, au final, ne pas avoir de retour, ça demande merci, mais genre, j'ai pris du temps à créer ça, aller devoir chercher la charte graphique de la société pour adapter les couleurs de son CV, il faut aller la chercher quand même, elle n'est pas partout. Donc oui, on a pris de notre temps, et avoir un retour bien constructif de la part de la société, c'est valorisant, ça montre qu'on n'a pas fait tout ce travail pour rien, parce que ça prend du temps parfois, et c'est quand même chouette d'avoir un retour, parce que ça montre que le temps qu'on a consacré à cela n'a pas servi à rien au final.

Manon : Ok, je ne sais pas si tu as quelque choseà rajouter ?

Logan : Non, je n'en ai rien à rajouter.

Manon : Je te remercie beaucoup.

Logan : Avec plaisir.

⚠**Carlos est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Alors, peux-tu te présenter en quelques mots ?

Carlos : Donc, je suis *****, je suis un papa et je suis marié, j'ai 38 ans, bientôt 39, et je suis donc actuellement à la recherche d'un emploi. Je fais une formation de CAP, donc c'est le certificat d'aptitude pédagogique, voilà, en gros.

Manon : Et tu recherches dans quel domaine ?

Carlos : Dans le graphisme, tout ce qui est infographie, voilà.

Manon : Et qu'est-ce que tu as déjà fait dans ce domaine-là ?

Carlos : Alors, j'ai déjà travaillé pour une société, un grossiste en mercerie, où j'étais en charge de la création de leur catalogue de vente, de la mise en page de leurs produits sur leur site internet, je faisais de l'affichage de leurs rayons, du packaging de produits aussi, parce qu'ils faisaient beaucoup d'importations de l'étranger, donc il fallait refaire du packaging pour leurs produits. Voilà, ça, ça a été mon premier gros boulot. Sinon, quand j'étais étudiant, je travaillais dans un carrefour, en tant que réassortisseur, parce que ce n'était pas dans mes études. Mais ça, je n'ai pas dit, je suis bachelier en art graphique, donc c'est pour ça que je cherche plutôt dans l'infographie. Mais là, justement, ma formation de CAP, je l'ai entamée parce que je voulais devenir enseignant, justement, pour tout ce qui était graphisme. Après, c'est tout ça.

Manon : Alors, qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoquent chez toi ?

Carlos : Je suppose que tu veux un retour sur ma façon dont je postule et ce que les employés...

Manon : Premièrement, juste selon toi, ce que c'est ?

Carlos : Ouais, c'est ça. Un peu comment ça s'est passé, mes entretiens, si j'en ai eu combien, ce genre de choses.

Manon : Et plus maintenant, dans le sens... Parce que moi, je fais l'influence du feedback post-candidature sur la motivation des demandeurs d'emploi. Donc, le fait que l'entreprise, justement, vous tienne au courant du...

Carlos : Ah, pour ça, oui, je reçois souvent des mails en me disant « votre candidature est acceptée » ou alors, ça ne convient pas, ou voilà. Enfin, il y a toujours un suivi. En tout cas, la plupart des trucs que j'ai postulés, j'ai toujours une réponse. Qu'elles soient positives ou négatives par rapport à l'entretien ou autre. Mais donc, ça, pour le suivi, c'est rare quand je n'ai pas de réponse du tout.

Manon : Et dans quelle mesure est-ce que tu penses que c'est bénéfique de recevoir ce genre de suivi ?

Carlos : Ça m'incite à justement repostuler à l'heure. Si je me rends compte que je n'ai pas de réponse nulle part, je vais peut-être me dire... Soit que c'est moi qui ai un problème, ou peut-être une remise en question sur ma façon de faire mon CV, ou de la manière dont j'établis le contact, je ne sais pas.

Manon : Ok, donc c'est quelque chose qui est important.

Carlos : Ah ouais. C'est important qu'on reçoive une réponse, même si elle est négative. En tout cas, moi, toutes les personnes à qui je reçois souvent des demandes de stage, d'étudiants, ou même parfois des gens qui me demandent de travailler, du travail, parce que j'ai quand même mon activité complémentaire, je leur réponds, même si c'est... Voilà, je prends la peine de répondre, ça ne coûte rien, entre guillemets. Bon, maintenant, je n'ai pas le nombre de demandes, à mon avis, qu'il peut avoir une plus grosse société. Mais à mon échelle, je trouve que c'est important, même, pour les gens. Pour les gens qui postulent, qui prennent le temps de t'écrire aussi, une petite réponse. En plus, j'ai même fait une réponse déjà type, quoi. Tu vois, j'appuie sur le bouton, je change juste le nom du gars. Voilà, je renvoie. Si ça ne va pas, ça ne va pas, c'est tout, quoi.

Manon : Et donc, toi, quand tu postules aussi ailleurs, tu reçois dans 100% des cas ?

Carlos : Pas à 100%. Il arrive que quand je fais des mails groupés, où je me dis, bon, maintenant, je vais envoyer à plein de... Je ne sais pas, moi, d'imprimeurs ou des trucs ainsi. Là, c'est plus du partenariat, parce que je ne cherche pas forcément à travailler avec un imprimeur, mais parfois, ils demandent des graphistes. Vu que je suis complémentaire, ça peut être intéressant. Il y en a peut-être 80% qui me répondent et les 20% qui ne me répondent pas sur 100. Voilà, ça fait 20 qui ne me répondent pas, quoi, en gros.

Manon : OK. Est-ce que, selon toi, il y a une différence d'importance ou d'impact aussi entre le fait de recevoir ou de ne pas recevoir, justement, de feedback après avoir juste envoyé un CV, et après avoir passé un entretien avec l'employé potentiel ?

Carlos : Les entretiens, j'avoue que j'en passe très, très rarement, parce que ça se passe essentiellement par mail, la plupart du temps, ou par téléphone, on me rappelle. Pour des entretiens, surtout dernièrement, je n'en ai pas eu beaucoup, parce que, bon, avec mes problèmes aussi de santé, j'ai un petit peu mis ça de côté. Mais sinon, non, ça se passe essentiellement par mail, quoi. Donc, je vais dire, oui, je trouve ça important de recevoir un feedback, par mail ou par téléphone, mais en entretien, je n'ai pas fait énormément d'entretiens dans ma carrière, j'ai envie de dire.

Manon : OK. Et comment penses-tu que la qualité du feedback peut influencer ta motivation ?

Carlos : Ah, si c'est un mail, justement, je vais parler de mon cas, qui est plutôt des mails, si c'est vraiment un mail détaillé qui me dit, voilà, votre profil convient ou ne convient pas pour telle raison ou pour ça, déjà, moi, je peux me remettre aussi un petit peu en question, et le fait de savoir ce qu'on attend de moi, c'est peut-être un peu plus motivant que de me dire, ah non, merci pour votre réponse, mais ça ne... Voilà, quoi, on n'a pas de poste ou d'un truc dans le genre. Ça, c'est un peu moins motivant, surtout que, bon, j'ai quand même une expérience assez grande, quoi. Donc, parfois, le fait qu'on me réponde juste non, je le prends un peu mal. Je préfère qu'on m'explique, ah, mais non, on a trouvé quelqu'un d'autre, par exemple, ou quelqu'un d'autre est venu déjà se présenter, voilà, là, je comprends, mais juste me dire non, pour me dire non, ça me fait un petit truc, un petit pincement à l'égo, quoi, on va dire.

Manon : OK. Est-ce que tu as déjà eu une expérience où, justement, on t'avait fourni un feedback qui était vraiment de qualité, qui a un peu transcendé tes recherches ?

Carlos : Ben, si, oui, parce que, bon, la plupart du temps, aussi, quand c'est des postes, justement, de graphistes, j'envoie parfois un portfolio, même avec mon site et tout ça, donc pour montrer mes capacités, j'ai envie de dire, ben, j'ai déjà reçu des gens qui me disent, vous êtes vraiment bien, malheureusement, on n'a pas besoin, parce que, bon, moi, je fais aussi du postulat sans qu'il y ait vraiment une demande d'emploi, quoi. Donc, parfois, les gens sont, enfin, j'ai reçu des retours qui me disaient, oui, c'était vraiment bien, vous avez fait du beau boulot, mais malheureusement, on n'a pas de poste pour vous. Donc, là, on voit qu'il y a quand même une petite démarche de me dire, c'est pas juste non, c'est bon, ou on me répond même pas du tout, non, là, j'ai déjà eu des trucs où c'était bénéfique, donc là, ça me pousse à continuer ce genre de démarche. Maintenant, voilà, j'ai pas, c'est pas que j'en ai eu beaucoup non plus, ça se compte sur le doigt de la main, mais, ouais, non, j'en ai eu quand même quelques-uns.

Manon : Et quelque chose de vraiment détaillé sur les raisons, enfin, le pourquoi, non ?

Carlos : La plupart du temps, oui, c'est pour ça, soit il n'y a pas de poste à pourvoir, soit quand je postule vraiment avec une offre d'emploi, là, ben, on me dit non, il y a déjà eu une présélection, et vous convenez pas pour telle ou telle raison, vous êtes trop loin, ou...

Manon : Et ça, tu as déjà remarqué que ça avait eu un effet positif ?

Carlos : ben, je vais avoir envie de dire, c'est les aléas du marché de l'emploi, bon, ça peut pas convenir à tout le monde non plus, donc, il faut faire avec.

Manon : Et quand tu recevais ces retours, comment est-ce que ça a influencé la perception que tu avais de l'entreprise ?

Carlos : Ben, justement, si c'était une réponse, en tout cas détaillée, ben, je me disais peut-être que je repostulerais là un peu plus tard, on peut toujours trouver s'il y a quelqu'un qui part en retraite, ou je ne sais pas, ou qu'il se passe mal. Maintenant, ceux qui ne me répondaient pas, ou qui me répondaient moins bien, ben, j'aurais moins envie de retourner chez eux, parce que je me dis justement, est-ce qu'ils ont vraiment une considération pour leurs employés, ou pour leurs futurs employés, c'est pas...

Manon : Ok. Et est-ce que tu as déjà eu le cas où tu as refusé de postuler dans une entreprise ?

Carlos : Qui me contactait directement ?

Manon : Euh...

Carlos : Ou qu'on me répondait favorablement, mais que finalement, je me disais non, je ne veux plus travailler là.

Manon : Plus dans le sens, une entreprise avec laquelle tu avais déjà traité par le passé.

Carlos : Oui, et qui me recontacte ?

Manon : Oui, qui te recontacte, ou simplement tu vois de nouveau une offre qui, à la fois pourrait te convenir, mais tu te dis non, ça ne sert à rien chez eux.

Carlos : Oui, j'ai eu ça une fois pour justement une boîte de graphisme, qui m'avait aussi répondu que ce n'était pas bon, et je me suis dit c'est bon, ça ne sert à rien. Si la première fois, ils m'ont déjà dit que je ne convenais pas, ça ne sert à rien que je repostule, quoi.

Manon : Ok. Et eux, ils avaient été dans le détail quand ils t'avaient dit non ?

Carlos : Non, ils m'avaient dit justement, il y a eu une présélection, vous ne convenez pas, c'est tout.

Manon : Ok. Et ça, c'était un retour pour toi ?

Carlos : Qui n'était pas bien, non.

Manon : Ok.

Carlos : Ben, voilà, enfin, je peux comprendre, c'est normal qu'ils fassent des présélections et tout ça. Mais le truc, c'est qu'ils avaient vraiment demandé exactement tout ce que j'avais fait moi dans mon boulot. J'avais quand même eu... J'avais commencé à travailler en 2008, et donc l'offre était parue. Je ne sais pas, moi, il y a 2-3 ans, par exemple. J'avais commencé à être indépendant déjà depuis aussi belle lurette, donc j'avais quand même une certaine expérience que je pouvais mettre à profit. Mais apparemment, je ne sais pas pourquoi. Je ne convenais pas.

Manon : Et ça, est-ce que tu te rappelles avoir eu une baisse de motivation suite à ça ?

Carlos : Oui, parce que franchement, je pensais même qu'on allait me dire oui venez voir, au moins, justement, un entretien, quoi. Et là, non, rien. Pourtant, j'avais postulé, quand même, au début, ce n'est pas non plus que je m'y étais pris à la fin, et donc, ils avaient pu voir beaucoup de personnes et dire, non, écoutez, c'est bon, on a déjà vu le nombre des gens. Non, j'étais déjà dans les premiers, on va dire, a sûrement envoyer mon CV, mon portfolio, tout ce que tu veux. Ça n'a pas abouti. Donc, je me suis dit, tant pis. Ma tête ne revenait peut-être pas. Je ne sais pas.

Manon : La barbe ahah.

Carlos : La barbe, oui. Le chauve. Ils se sont dit, c'est un ex-taulard là. C'est pas bon.

Manon : OK. Et comment est-ce que, tu en as déjà un petit peu parlé de toi-même, mais comment, du coup, le fait de recevoir quelque chose qui est plus ou moins détaillé pourrait influencer aussi la manière dont tu t'améliores ?

Carlos : Justement, si on me dit, voilà, il y a ça, ça, ça à améliorer, quand je vais refaire mon portfolio, si ils me disent, oui, on n'a pas vu assez de logos, vous n'avez pas beaucoup parlé de votre expérience, alors je vais modifier mon CV en disant, voilà, mon expérience, là, je vais plus la détailler. Ou du côté portfolio artistique, je vais peut-être plus, je ne sais pas, moi, fournir plus de travaux que j'ai déjà fait. Voilà.

Manon : Donc, ça a toujours une utilité ?

Carlos : Ah, je trouve que c'est toujours utile. Oui, oui, c'est toujours bon à prendre. La critique est toujours bonne. De toute façon, qu'elle soit positive ou négative, pour moi, je me dis toujours, on peut faire que s'améliorer. Et donc, s'il me dit quelque chose, autant que je le fasse dans le bon sens, quoi.

Manon : OK. Maintenant, on imagine un peu le cas où tu ne reçois pas de feedback, donc tu ne sais pas vraiment où ça en est.

Carlos : Ce qu'il en est, oui.

Manon : Comment est-ce que, là, ça influencerait la manière dont tu postulerais, tu continuerais à postuler ?

Carlos : Pour eux ou pour d'autres sociétés ?

Manon : Pour d'autres, de manière générale.

Carlos : Ça diminuerait certainement ma motivation à le faire, dans un premier temps, parce que, voilà, le fait de ne pas recevoir de réponse alors qu'on postule, ce n'est pas toujours agréable.

Manon : Hum, hum.

Carlos : Mais bon...Bon, il n'empêche que je continuerais quand même, ce n'est pas ça qui va me... Je veux dire, il n'y a pas qu'une seule société qui pourrait m'engager ou qui pourrait me convenir, donc, voilà, je ne vais pas prendre ça non plus mal à 100% en me disant, non, maintenant, j'arrête, c'est bon, je ne postule plus.

Manon : OK. Et lorsque tu interagis avec des recruteurs ou des responsables lors d'une de tes candidatures, comment est-ce que le traitement que tu reçois, comme, par exemple, le respect ou le fait que tu sentes que c'est équitable, peut influencer ta satisfaction du processus ?

Carlos : Non, c'est sûr que si on me reçoit avec déni, je ne vais pas être très content. La plupart du temps, ça s'est très bien passé.

Manon : Hum, hum.

Carlos : Ouais. J'ai aussi eu affaire à beaucoup d'intérims, donc c'était des gens... Ce n'étaient pas forcément les employés directs, quoi.

Manon : Hum, hum.

Carlos : Donc eux, c'était plus de la... Ils prémâchaient le travail, on va dire, ils faisaient de la présélection, tout ça, donc... Mais ça s'est toujours bien passé. Je ne me suis jamais senti dénigré à n'importe quel moment. Donc, le respect, comme tu dis, je pense que ça a toujours été bien... C'était toujours respectueux, quoi, en tout cas. On ne m'a jamais dit quoi que ce soit de négatif ou de discriminant, même par rapport à mon âge ou tout ce... Non. Ou par rapport à ma nationalité. Bon, non.

Manon : Donc, pour toi, ça a toujours été équitable dans ton parcours ?

Carlos : Ouais, ouais, ouais. Non, pour ça, je n'ai jamais eu de problème.

Manon : OK. Et est-ce que tu avais, du coup, l'impression que cette partie-là... Le fait que ça s'était quand même passé respectueusement et que tu sais qu'ils t'ont laissé ta chance, quand même, de prouver, est-ce que, même si, du coup, tu n'étais pas retenu, tu te sentais plus satisfait à la fin de te dire « OK, ils ne m'ont pas retenu, mais... » ?

Carlos : Je me disais toujours que ça s'est bien passé. Donc, voilà, ce n'est pas non plus que je fais les choses mal. Le peu d'entretiens où j'ai vraiment eu des gens qui étaient susceptibles de m'employer à la fin de l'entretien, ils m'ont juste dit que, voilà, OK, on va... On va encore discuter avec les autres responsables. Mais je veux dire, ce n'est pas qu'à la fin de l'entretien, on m'a dit « Non, ça ne s'est vraiment pas passé. Ça ne s'est vraiment pas bien passé. Écoutez, ça ne sert à rien d'attendre un retour de notre part. » Non, à chaque fois, c'était toujours dans la bienveillance, on va dire. Non, je n'ai jamais eu de retour négatif, vraiment, directement après un entretien, en tout cas.

Manon : Et ça te motivait aussi ?

Carlos : Ben oui. Moi, d'un côté, je me disais « Ben alors, ça va. Si tout va bien, j'espère que ça va continuer, quoi, dans un sens. » Mais finalement...

Manon : Et même si ça ne se poursuivait pas, tu sentais quand même que, du coup, vu que ça s'était quand même bien passé dans l'ensemble, même si, au final, ça n'aboutissait pas, que tu avais un pic de motivation pour continuer ?

Carlos : Oui, oui, oui, ça, c'est sûr.

Manon : Oui ?

Carlos : Oui, oui, oui.

Manon : Et tu penses que ce serait dû à quoi, plus ou moins ?

Carlos : Ben justement, ils me faisaient ressentir qu'ils avaient une bonne estime de moi et même de mon parcours, de mon travail.

Manon : Une sorte de reconnaissance ?

Carlos : Même si, reconnaissance, je ne vais pas aller jusque-là parce que je n'ai pas forcément travaillé pour eux. Mais en tout cas, ils avaient conscience de ma valeur, on va dire, et de mon expérience, tout ça. Donc pour ça, je pense que...

Manon : Oui, tu n'étais pas un numéro, quoi.

Carlos : Non, voilà, pour ça, je pense.

Manon : Maintenant, comment penses-tu que si tu avais en ta possession les informations précises du processus de recrutement, donc toutes les étapes par lesquelles ton CV peut passer, ta candidature peut passer, déjà, dans un premier temps, est-ce que ça jouerait un rôle sur ta compréhension du processus de recrutement ou tu trouves que, de manière générale, c'est pareil partout ?

Carlos : Pareil partout, je ne pense pas. Je pense qu'il y a quand même sûrement des différences. Et je m'adapterais aussi, forcément, si je sais qu'il y en a un qui préfère plus partir dans cette direction-là, qu'un autre va plus être sur le relationnel, l'autre va plus être sur les compétences. Ben voilà, alors je partirais, je mettrais plus en avant telle ou telle chose. Ou s'il faut plus parler avec une personne, que les autres seront juste là en observateurs. Voilà, ça, généralement, quand on fait un entretien, en tout cas, moi, ceux que j'ai eu, j'avais souvent

plusieurs personnes en face de moi. Donc, bon, je parlais à tout le monde, mais je sais qu'il y en avait surtout un ou deux qui étaient plus...

Manon : Tout le monde ne te répondait pas. Ils n'étaient pas tous là pour ça.

Carlos : Non, voilà, tout le monde n'était pas là pour ça. Donc, parfois, je ne savais pas trop qui regarder, pourquoi on posait la question.

Manon : Et tu penses que, du coup, le fait de savoir à l'avance que tu aurais été face à plusieurs personnes et le rôle...

Carlos : Ouais, et savoir ce qu'ils attendaient, surtout aussi, parce que, bon, poser des questions, c'est facile, un entretien, mais il faut savoir ce que tu dois répondre aussi pour que ça leur convienne. Donc, je me suis dit, voilà, est-ce que c'est plus dans le relationnel, dans les tâches qu'il faudra effectuer, comment je les... Il y a plein de trucs, mais c'est vrai que si j'en sais un peu plus sur comment ils comptent recruter, ça m'aiderait beaucoup, quoi.

Manon : OK.

Carlos : Parce que, généralement, dans les offres d'emploi, ce qu'on a, c'est juste les tâches qu'on va faire et pas plus. C'est parfois très détaillé, mais ça ne veut pas forcément dire grand-chose. Donc, en tout cas, pour le recrutement, pour savoir si on conviendra vraiment, qu'est-ce qui va peser le plus en notre faveur, quoi.

Manon : Et ce serait motivant ?

Carlos : Ah, oui, si, ce serait motivant. Ouais, en tout cas, ça me donnerait envie de, justement, de partir du bon pied, quoi.

Manon : Ouais, de bien se préparer.

Carlos : Ouais, de bien se préparer.

Manon : OK. Alors, en quoi penses-tu, du coup, je pense qu'elle est quand même, de nouveau, un peu répétitive de ce que tu as dit, mais en quoi penses-tu que de recevoir des commentaires après avoir postulé pour échanger ton opinion de l'entreprise en tant qu'employeur ?

Carlos : Ben, de quelqu'un, en tout cas, de bienveillant et sur qui je pourrais avoir facile à communiquer, en tout cas. De ne pas avoir peur non plus de leur demander des choses, parce que je sais qu'ils pourront me répondre aussi, que ce soit en bien ou en mal, en tout cas. Voilà. Ça ne me freinerait pas dans ma relation que je pourrais avoir avec eux, quoi.

Manon : Et selon toi, dans quelle mesure est-ce que ce serait important qu'une entreprise fasse justement attention à se consacrer en tout cas plus de temps pour répondre aux candidats qui ont pris la peine de postuler chez eux sur leur propre image ?

Carlos : Ben, comme je l'ai déjà dit, je trouve que c'est important, déjà pour donner une bonne estime de ses futurs employés qui pourraient l'être, mais aussi, voilà, de se dire, c'est pas qu'on n'est que des numéros, comme tu l'avais déjà dit aussi. On est quand même... Il faut qu'on soit considéré en tant qu'être humain et pas seulement en tant qu'il va faire ça, c'est nouveau, et on va le mettre assis sur sa chaise, il va rester là de 8h à 17h et point barre, quoi. Il faut qu'il y

ait quand même une dimension humaine qui est plus importante que juste, comme tu dis, être une fiche de salaire et point barre, quoi.

Manon : Est-ce que tu penses que sur leur image globale, donc l'image que un peu tout le monde perçoit... Le fait que, justement, ils ne prennent pas le temps de fournir des feedbacks, ça ternirait cette image-là ?

Carlos : Moi, je trouve que oui. Ben, je trouve que oui, parce que... Comment... Comme je l'ai dit, c'est... Je veux pas être péjoratif, mais c'est pas très sympa, tu vois. Bon, on a l'impression qu'ils s'en foutent un petit peu, quoi. Bon, maintenant, je peux comprendre si c'est une société avec des milliers de personnes... Si pour chaque poste où il y a des emplois qui peuvent se libérer, c'est vrai que ça va être compliqué si tout le monde doit répondre à la centaine de milliers de mails qu'ils reçoivent par mois. Ça peut être compliqué. Mais, ne fût-ce que, tu vois, une simple réponse, même une réponse, pas forcément, tu vois, détaillée ou pas, mais juste dire non, désolé, vous ne convenez pas. Déjà, rien que ça, c'est déjà quand même pas mal. Maintenant, il y en a qui ne répondent pas du tout. Ça, je trouve que c'est un peu...Un manque de savoir-vivre on va dire.

Manon : Ok. Et ça influencerait, du coup, ton envie de repostuler ?

Carlos : Ah ouais. Ouais.

Manon : Ok. Donc, maintenant, si l'entreprise, elle t'informait clairement sur les avantages, les opportunités de carrière aussi, et ce qu'elle attend de ses employés, comment est-ce que ça pourrait influencer ton opinion sur elle, en tant qu'employeur ?

Carlos : Qu'elle est transparente, en tout cas, avec nous, donc on peut aussi avoir confiance en elle, à partir du moment où il y a une confiance aussi de ce qu'elle nous donne comme information. Donc, je dirais que ça, ça m'inciterait plus à justement... Je dirais que ça m'inciterait plus à justement aller vers ce genre de société pour postuler que d'autres, quoi.

Manon : Est-ce que tu penses que, du coup, au niveau d'un feedback, par exemple, qui pourrait être négatif, qu'ils expliquent... Enfin, est-ce que tu penses que ce type de feedback où ils expliquent justement...

Carlos : Que ça ne correspondra pas à l'optique de carrière qui est proposée par l'emploi… Ouais, ça, c'est sûr, ouais. Là, je comprendrais mieux aussi, parce que, justement, il y aurait non seulement le descriptif en amont, mais à la fin, pour la réponse de mon... Quand je postule, ben...Ok. Là, j'ai bien compris que ça ne correspondrait pas à ce que vous attendez. Donc, là, je ne le prendrais pas mal, ni... Je dirais, ben, c'est normal. Là, j'ai bien compris que je ne suis pas le type de profil que vous recherchez. Ça, c'est sûr.

Manon : Et de nouveau, est-ce que c'est reboostant pour tes motivations ?

Carlos : Ben, reboostant, pas forcément. Mais au moins, voilà, je sais pourquoi ça n'a pas abouti. Et je ne serais pas non plus dans l'interrogation continuelle en me disant, mais pourquoi ils ne m'ont pas répondu, alors qu'eux, ils m'ont répondu ? Qu'est-ce que je n'ai pas bien fait ? Il faut que je... Je trouve pourquoi... Tu vois, c'est aussi du stress en moins pour moi, même pour n'importe qui qui va postuler. À partir du moment, je trouve, où on lui explique clairement

pourquoi ça n'a pas été, ben, ok, il sait pourquoi... Comment il va pouvoir s'améliorer pour les prochaines postulations, j'ai envie de dire, que si on n'a pas tout ça, ben, c'est plus compliqué.

Manon : Donc, toi, si je peux reformuler ton idée, c'est que le fait de recevoir du feedback, ce n'est pas forcément... Plus motivant, ou en tout cas, sur ce type-ci, non, mais c'est, du coup, pas démotivant.

Carlos : Non, mais ça t'aide à t'améliorer, enfin, de savoir les points qui ne sont pas bons et à améliorer.

Manon : Et est-ce que cette idée-ci, du coup, c'est vraiment précisément sur ce type de feedback ou sur le feedback de manière générale ?

Carlos : Non, moi, je dirais même sur le feedback en manière générale, comme ça peut correspondre à tout.

Manon : Ok.

Carlos : Là, c'est parce qu'eux, ils ont détaillé, comme tu me dis ce qu'ils attendaient, mais ceux qui ne détaillent pas forcément, ils pourraient aussi dire, en fait, voilà, vous ne convenez pas parce que ça, ça, ça, et nous, on est plutôt à la recherche de ça, ça et ça. Voilà. Ah, ok. Ok. Là, j'ai compris. Ok. Mais pas juste me dire, non, vous ne convenez pas.

Manon : Pourquoi ?

Carlos : Oui, j'ai envie de leur envoyer, vous attendez qui, quoi, mais bon, voilà, je dis, non, s'ils ne me répondent pas, s'ils me répondent ça, c'est fini, quoi.

Manon : Ok. Et dans quelle mesure est-ce que le caractère du nouveau personnalisé d'un feedback mentionnant par exemple point faible point fort existe… de ton profil. Voilà. Serait important dans le… sur le plan, cette fois, de la reconnaissance de ce que toi, tu as fourni comme effort dans le processus de recrutement ?

Carlos : Ah, ben, ce serait important, justement, de me dire, vous, comme je te l'ai dit, j'ai déjà eu des réponses où on me disait, oh, franchement, vous avez un beau profil, on voit que vous avez de l'expérience, que vous avez travaillé là-dedans. En plus, bon…comme je disais j'avais cumulé aussi plusieurs emplois donc j'avais même quand j'étais chez le grossiste je faisais parfois du travail de réassort un petit peu où on aidait à décharger le camion je manipulais les palettes donc parfois je postulais pour des endroits qui était sensiblement identiques tu vois c'était des entreprises avec un hangar où il fallait parfois il le disait même dans l'offre voilà il faudra sûrement bouger des palettes remettre en rayon aller à la caisse je sais pas mais moi je mettais ça en avant tu vois et parfois ben on me disait ah ouais c'est bien je vois que vous avez travaillé là vous avez fait ça c'est bien et parfois même c'était le même genre aussi le même type de société là on répondait pas on répondait pas du tout de la même manière on me disait non c'est bon vous convenez pas pourtant quand je regardais leur offre je complétais toutes les cases quoi donc je me disais c'est bizarre qu'est ce que j'ai fait de mal tu vois qu'est ce qui ne leur a pas plu mais je saurais pas parce qu'ils n'ont pas dit donc c'est vrai que là c'est c'est un peu vexant même tu vois de se dire ben je sais pas alors vous attendez qui enfin compliqué.

Manon : donc ici ça c'est plus la reconnaissance de ton expérience et maintenant la reconnaissance plus par exemple justement dans le type de poste que toi tu cherches il y a tout un portfolio que tu mets en avant donc le fait que tu passes du temps sur ce portfolio que tu es sûrement faire un graphisme aussi un peu particulier pour ton CV ça aussi pour toi ça… le fait que justement ils prennent le temps de te répondre ça montre qu'ils prennent aussi en considération tout ça ?

Carlos : Oui, oui, je trouve que c'est important

Manon : et tu en penses quoi que c'est nécessaire, c'est un minimum ?

Carlos : moi je trouve que c'est nécessaire, surtout comme tu le dis pour ce genre de postes quoi si c'est juste je viens pour travailler comme caissière chez Action on s'en fout oui ou non c'est tout là c'est des trucs artistique tu vois il y a parfois une certaine sensibilité même. Je sais que par rapport aux gens que tu engages, tu peux aussi avoir toi-même des affinités avec eux parce que tu les trouves sympas ou que tu trouves qu'ils sont rigoureux ou qu'ils sont déconneurs, j'en sais rien, parce que toi, t'es en plus dans le style de société où c'est une petite famille, tout le monde s'apprécie, alors que t'en as d'autres, ce sera plus strict, t'as non, ils sont chacun dans des boxes, il faut que ce soit carré. Là, ça dépend aussi un petit peu du truc, mais je veux dire, à partir du moment où moi j'envoie juste un CV, un portfolio, tu sais pas voir ça, tu vois par mail. Là, alors à partir de l'entretien, si je vois que le gars, il est pas très réticent, enfin qu'il est réticent par rapport à ma personnalité, là, je saurais rien faire. Mais là, si c'est juste sur base de mon travail, entre guillemets, de mes compétences, je trouve que c'est pas juste de me dire que ça convient pas, quoi. Juste sur base de ça, ou alors qu'ils me disent pourquoi. Oh, je trouve que t'as pas bien fait ton truc. Parce que t'as mis trop de couleurs, je sais pas, même une biestrie, mais que ce soit plus explicite, quoi, quand ils te fournissent la réponse.

Manon : Ouais, donc ça a toute une importance, quoi.

Carlos : Ah ouais.

Manon : Ok. Et dernière question.

Carlos : Oui.

Manon : Du coup, si on te fournit un footbac... un footbac.

Carlos : Un footbac. Un coup de pied au cul, tu dégages.

Manon : Si on te fournit un feedback qui est détaillé, est-ce que ça aurait une influence sur ton estime de toi-même ?

Carlos : Ah bah ouais. En tout cas, comme je te l'ai dit, qu'il soit positif ou négatif, au moins, je sais pourquoi je dois m'améliorer, comment je suis censé m'améliorer, en tout cas pour ce type de profil. Et ouais, non, moi, je trouve que c'est important.

Manon : Mais pour plus, ici...

Carlos : Pour le détail.

Manon : Vraiment ton estime de soi.

Carlos : Ah ouais, mon estime...

Manon : Est-ce que tu te sens plus valorisé, moins valorisé ?

Carlos : Si, si. Moi, si tu me dis, oh, j'aime vraiment bien ton boulot, j'aime bien ce que t'as fait, moi, de fait, je me sentirais plus mis en avant, enfin, même si c'est pour me dire, mais bon, finalement, on a quand même pris quelqu'un d'autre, mais en tout cas... Enfin, moi, c'est ce que je fais, en fait, dans mes réponses. Surtout quand je reçois vraiment des CV, parce que bon, moi, je peux pas forcément engager quelqu'un, c'est pas possible. Mais quand je vois que quelqu'un a vraiment du talent et que je trouve qu'il m'a envoyé des beaux trucs, je lui réponds, ah, franchement, je suis désolé, je ne peux pas donner suite à votre demande, mais je ne pense pas que vous aurez du mal à trouver quelque chose, quand je vois ce que vous m'avez envoyé, c'est juste que moi, je ne suis pas disponible, entre guillemets, pour le moment pour vous, alors qu'il y en a d'autres, parfois, qui m'envoient des trucs vraiment horribles. Je ne suis pas non plus méchant en train de leur dire, oh, tu t'as fait vraiment de la merde, mais je leur dis juste, parfois, ça m'est déjà arrivé aussi de dire, écoute, pour un poste de graphiste, je trouve que tu devrais quand même revoir certains trucs, parce que ton CV, il est un petit peu, tu vois, pas trop... Voilà, j'essaye de dire les choses sans les dire méchamment, mais voilà. Même de mon côté, je trouve que c'est important, même si pour moi, ça ne change rien, pour moi, le gars, je pourrais dire, je m'en fous, envoie ton CV 50 fois, tu vas avoir 50 refus, c'est sûr. Si je peux au moins aider, surtout que la plupart, c'est des jeunes, des étudiants, donc on est tous passés par là, je me dis, ça vaut la peine. Encore une fois, moi, je ne suis pas non plus une grosse boîte, donc je n'ai peut-être pas la même vision qu'eux, comme je te dis, ils reçoivent peut-être 50 CV par jour, au bout d'un moment, ils ne vont pas passer leur temps à répondre. Au cas par cas, comme je peux le faire, et je comprends. Maintenant, voilà. Moi, je trouve que c'est quand même important.

Manon : Et est-ce que l'inverse pourrait aussi être ton cas, entre guillemets, de recevoir un feedback, par exemple, auquel tu ne t'attendais peut-être pas forcément, qui te dise des points faibles de ton portfolio ?

Carlos : Non, je n'ai jamais vraiment eu ça, justement. On ne m'a pas... On ne m'a jamais aiguillé. Soit on me disait non, et ça en restait là, soit on me disait c'est dommage, parce que ça, ça, ça, ça, mais non. Mais je n'ai jamais eu un truc vraiment négatif où on me prenait point par point les trucs qui n'allaient pas, quoi.

Manon : Et même quand c'était plutôt général, est-ce qu'il y avait quelque chose, par exemple, tu as déjà eu le cas d'avoir des remarques que tu ne t'attendais pas trop à avoir, et du coup...

Carlos : Non. Non. Parfois, les attentes salariales, peut-être, on me disait, oh non, là, vous exagérez. Voilà. Voilà, c'était mon truc. Ou alors, si, non, négatif. Une fois, j'avais postulé vraiment pour un endroit qui était très, très loin. C'était du côté, entre Liège et Namur, mais plus proche de Liège. Et en fait, le truc, ça allait, quoi. Je convenais, entre guillemets, mais elle me disait tout le temps, mais ce n'est pas trop loin, vous n'êtes pas trop loin. Je dis, ben non, moi, si c'est bon, je peux venir jusque là-bas, ce n'est pas un souci. Et je voyais bien que là, c'était vraiment quelque chose qui ne l'est... Peut-être qu'ils avaient eu une expérience, justement, négative avec quelqu'un qui était pas toujours là à l'heure et qu'ils n'avaient pas envie que ça se

reproduise. Ben sinon, non, je n'ai jamais vraiment eu de trucs négatifs. En tout cas, sur le moment que je me souvienne, je n'ai pas eu...

Manon : Hypothétiquement, tu penses que ça pourrait faire baisser ton estime de toi ?

Carlos : Non, justement. Comme je l'ai dit, pour moi, la critique, si c'est constructif et que, justement, tu m'expliques pourquoi, pas juste me dire, ton truc, c'est moche et on n'a pas envie de toi. Là, pour moi, ça ne veut rien dire. Mais de me dire, ah oui, le CV, il n'est pas assez détaillé ou tu n'as pas mis assez de projets. Moi, je mettrais plus d'importance sur ces trucs-là que tu as vraiment bien fait. Là, pour moi, ça, c'est constructif et ça me donne envie de m'améliorer.

Manon : Et tu ne te sens pas nul…

Carlos : Pas du tout.

Manon : OK.

Carlos : Non, parce que là, on est... Moi, j'apprends encore maintenant sur les programmes sur lesquels je travaille. J'apprends encore des trucs que je ne connaissais pas avant. Je me dis, ah, ça va faire ça, c'est bien. Ben voilà, c'est sûr que tu apprendras toujours. Donc, si on peut... Si on peut t'aider à t'améliorer, moi, je suis preneur.

Manon : Donc, pour toi, c'est que du plus ou jamais du moins ?

Carlos : Non.

Manon : OK.

Carlos : En tout cas, pour la critique. Non, pour ça, il n'y a pas de souci.

Manon : Je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter ?

Carlos : Non, je n'ai rien à rajouter.

Manon : Je te remercie beaucoup.

Carlos : De rien.

⚠**Jérôme est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Donc je vais te demander déjà, premièrement, de te présenter en quelques mots.

Jérôme : Alors, *****, 41 ans, je suis monteur, soudeur, électromécanicien. Je vis du côté de Charleroi.

Manon : Quand tu postules sur le marché de l'emploi, tu vises quels postes ?

Jérôme : Je vise des postes qui sont à ma portée, en tout cas. Pas des postes que je ne suis pas capable d'assumer. Donc je vais toujours postuler dans ce qui est la mécanique, l'électromécanique, la soudure. Tout ce qui est ce domaine de compétences-là, maintenant, s'il faut travailler dans la toiture, dans la maçonnerie, je sais le faire aussi, mais je vais être moins enclin à accepter.

Manon : Ok. Et qu'est-ce que les termes « feedback » et « communication de recrutement » évoquent-ils pour toi ?

Jérôme : Alors, « feedback », c'est plus un retour par rapport à quelque chose. Pour moi, c'est plus ça. Et c'est quoi le deuxième que tu m'avais dit ?

Manon : « Communication de recrutement ».

Jérôme : « Communication de recrutement », ça, ça me parle beaucoup, parce qu'il m'a fallu beaucoup de temps avant de comprendre de quelle manière il fallait se présenter, de quelle manière il fallait dialoguer. Parce que c'est un tout, il faut se présenter d'une certaine manière. Mais si tu parles comme un forain qui sort d'une fête foraine, tu n'es pas sorti de l'auberge. Donc il y a une certaine maîtrise des deux à avoir.

Manon : Et après avoir postulé quelque part, penses-tu qu'il serait bénéfique de recevoir un retour sur ta candidature ?

Jérôme : Je pense que quand tu dois recevoir un retour, tu le sais, tu le sens. C'est quelque chose que tu sens au feeling. Si le client est intéressé, tu le sens aussi. S'il n'est pas intéressé, tu le sens aussi. Voilà, la manière de se comporter, les questions qu'il va te poser. Si tu en poses beaucoup, ça peut être bon comme ça peut être mauvais. Tout dépend de la manière dont il les pose. Si tu as un client, enfin un patron. Qui est en face de toi ou, je veux dire, son recruteur qui est en face de toi en train de te poser des questions suivant les questions qu'il te pose, beh tu sais que tu vas être susceptible d'être pris ou pas. Maintenant, s'il ne te pose que quelques questions et que tu vois à son visage qu'il a déjà une mine toute dépitée, tu as déjà bien compris que tu n'étais pas forcément le maillon idéal, on va dire ça comme ça.

Manon : Mais selon toi, ce serait quand même important ou pas de recevoir une explication ?

Jérôme : Pour certaines personnes, oui, ce serait important. Maintenant, si tu fais toi-même ton diagnostic, tu sais plus ou moins ce que tu as dit qu'il ne fallait pas dire et ce que tu n'as pas dit qu'il aurait fallu dire. C'est vrai que pour la majorité des gens, je pense que ce serait important d'avoir un retour de l'employeur ou du recruteur pour qu'il puisse se faire une idée précise s'ils ont des doutes.

Manon : Et de manière plus personnelle ?

Jérôme : De manière plus personnelle, moi, je n'en ai pas besoin.

Manon : Tu n'en as pas besoin ?

Jérôme : Non.

Manon : Et ce, peu importe le stade du recrutement, je m'explique.

Jérôme : Oui, je préfère, oui.

Manon : C'est-à-dire que, dans ton cas, quand tu appelles pour dire que tu es disponible et le fait que tu sois passé dans une nouvelle boîte, que tu as eu un entretien où il y a vraiment eu un échange sur toutes tes compétences, sur tes expériences, etc. Est-ce que tu penses qu'il y a une différence d'importance entre le fait de recevoir un retour quand tu as simplement postulé, entre guillemets, et un moment où tu as eu un réel échange avec la personne ?

Jérôme : Alors, le moment où tu as postulé, je pense qu'il est, pour moi, insignifiant. Mais au moment où tu es appelé, que tu as un rendez-vous avec une personne de contact, et que là, c'est important, là, tu sens que tu tiens quelque chose vraiment. Parce que le gars ou la fille a pu te voir, a pu te cerner un petit peu dans ton moi profond, on va dire ça comme ça, et se dire, le gars-là, il est susceptible ou pas de convenir pour telle et telle tâche.

Manon : Et à quel point, du coup, est-ce que la qualité de ce retour, de ce feedback, pourrait influencer ta motivation dans tes recherches ?

Jérôme : À partir du moment où je me suis présenté ?

Manon : Oui.

Jérôme : Ben, si je le sens bien, je pense que je vais quand même continuer mes recherches, parce qu'on n'est jamais sûr à 100% d'être appelé, ou dans les temps, ou dans ceci, ou dans cela. Dans le cas où j'étais ici, chez *société*, ils m'ont dit que je pourrais commencer à une telle date, et j'ai dit, attendez, les gars, je fais encore un peu d'intérim, et après, seulement, comme ça, je finis au moins les chantiers qui étaient prévus pour l'intérim. À ce moment-là, et donc, ils ont reporté la date de mon engagement, donc, tout dépend, en fait, de ta condition, à ce moment-là. Si maintenant, tu n'as pas de boulot du tout, et que, voilà, je pense que ce serait intéressant d'avoir d'autres possibilités, d'être pris ailleurs, parce qu'on ne sait jamais si ça va être sûr que tu sois débloqué ou pas.

Manon : Mais par rapport plutôt au fait que, du coup, tu as eu un entretien, ou tu as postulé, etc., on t'explique dans le cadre... Ou, par exemple, tu n'as pas été retenu, ou on n'a pas besoin... Enfin, il n'y a pas de manque de personnel effectif sur le moment même. Le fait qu'ils te communiquent l'information, est-ce que ça a un impact sur ta motivation ?

Jérôme : Au niveau de cette boîte-là, oui, parce que je vais me dire, peut-être, que cette boîte-là, c'est mort pendant un certain temps, donc je vais aller complètement organiser mon énergie ailleurs, au lieu d'espérer, peut-être, quelque chose qui n'arrivera que dans deux ou trois ans.

Manon : Ok.

Jérôme : J'ai eu le cas chez *société*.

Manon : Hum-hum. Est-ce que tu as déjà... eu un feedback.

Jérôme : Oui.

Manon : Je vais te laisser me l'expliquer.

Jérôme : Mais c'est simple, j'ai travaillé chez *société* comme picking. Donc, le picking, tu as un rouleau convoyeur qui arrive avec de la matière, avec la matière qui est dans ce rouleau convoyeur, c'est des pierrailles et du fer. Et toi, ce que tu fais, tu fais un peu office d'aimant. C'est-à-dire, tu prends tout ce qui est ferreux, vraiment, qui contient du fer, et tu le tapes dans un trou. C'est un boulot qui est très ingrat, où, quand tu es grand, tu dois tout le temps t'abaisser, et forcément, à la fin de la journée, tu te fais mal au dos, quoi qu'il arrive, parce que des fois, tu soulèves des pièces qui font 40 kilos, 50 kilos. Et elles ont des formes et des tailles différentes. Parce qu'ils font de la revalorisation de scori. Donc, ce qui est dans l'excédent, ou ce qui reste d'une poche qu'ils ont vidée, ils vont le prendre, ils vont le concasser, ils vont te le faire passer dans un rouleau, et toi, un peu comme... comme un mendai, tu vas prendre les bazars et les taper dans un trou. Et après, ils viennent, ils les récoltent, et avec les scoris qui restent, ils font différents tas, et c'est avec de la granulométrie différente, et ils font un reconditionnement pour d'autres applications. Et, à un moment, il y a eu une casse dans ce truc-là, la machine, elle a cassé, ils m'ont vu sortir le poste à souder, le chalumeau, ils ont commencé à voir que je disquais les pièces qu'il fallait pour les remettre, à leur place, commencer à souder, commencer à boulonner, tout le bazar. La casse, elle a été réparée en 3 heures. Même pas. Mais j'ai quasi tout fait tout seul, parce que les gens qui étaient avec nous n'étaient pas compétents. Et le lendemain, j'ai été appelé au bureau, et ils m'ont dit, écoute, voilà, tu peux pas rester chez nous. Parce que, conduire un bulldozer, tu sais, même si t'as pas le permis. Conduire une nacelle, tu sais aussi. Conduire un clark, tu sais, souder, tu sais, couper au chalumeau, tu sais. En fait, tu sais tout faire, et nous, on aimerait bien avoir des gens que, on ait quelque chose à leur apprendre. Toi, on n'a plus rien à t'apprendre. Tu vas pas évoluer chez nous. Ça qu'il dit. Et, entre nous, qui me dit, t'es électromécanicien, ça se voit. Le pire, c'est que ça se voit. C'est qu'on a vu que dans certains trucs de maintenance, tu étais bon. Et il m'a fait une lettre de motivation en me disant, tu reviens quand tu veux. C'était un feedback pour moi. Il m'a fait une lettre de motivation[3] en me disant, voilà, M. *****, c'est pendant toute... Même si je suis resté que 2 ou 3 semaines chez eux, pendant de cette date-là à cette date-là, à prouver toute son expérience, en tant qu'électromécanicien, nous lui serions tout le meilleur pour ailleurs. Et puis, voilà, patati patata, quoi.

Manon : Et de manière plus précise, par rapport à une situation où tu étais en recherche d'emploi ?

Jérôme : De manière plus précise, c'est rare quand tu as des retours négatifs. Ah ben tiens, si. J'en ai eu un aussi. Chez *société*. J'ai travaillé chez *chantier* pour eux pendant 3 semaines. Mais j'avais fait 12 heures par jour. Pendant tous les jours, quoi. Quasi souvent. Sauf le 7e, où ils sont obligés de te mettre en arrêt. Et après, bon, tu recommences, mais 12 heures par jour, tous les jours.

[3] Je pense qu'il entendait par là une lettre de recommandation.

Manon : Mais là, tu étais de nouveau dans un contexte de travail.

Jérôme : Oui. Encore une fois. Toi, tu aimerais bien un contexte où je ne sois pas dans un travail.

Manon : Moi, c'est vraiment le contexte que je cible. C'est vraiment à partir du moment où tu recherches un travail. Et ça s'arrête au moment où tu en as trouvé un.

Jérôme : D'accord. Donc, OK.

Manon : Donc, ce serait un retour sur, par exemple, tu as passé un entretien ou un test de qualification. Mais voilà, il y a eu un profil. Plus adapté, adéquat qui a été pris à ta place et que la société te le communique, quoi.

Jérôme : Ce n'est jamais arrivé. À chaque fois que je me suis présenté, j'ai toujours été pris. Donc, c'est malheureux. Attends, je vais peut-être essayer de me ré... Peut-être que j'ai un truc comme ça. Je sais bien que quand j'étais jeune, quand j'avais 18 ans, j'ai eu beaucoup de refus, mais aucun... Enfin, pas de refus. Je me présentais spontanément et on me disait « On vous rappellera », la phrase clé, la phrase choc. Mais je n'ai jamais eu de retour en me disant « On ne vous prendra pas parce que... » On a trouvé quelqu'un de meilleur que vous. Jamais, je n'ai eu ça.

Manon : En fait, soit tu étais pris, soit tu n'avais pas de réponse.

Jérôme : Exactement.

Manon : Et ça, pour toi, c'est problématique ou pas ? Selon toi.

Jérôme : Quand tu as un caractère fort, je pense que tu t'en fous. Quand tu sais ce que tu vaux. Mais après, pour les gens qui sont un petit peu plus sensibles, merde, quoi. Donnez-leur une réponse, qu'ils puissent se dire « Je suis mauvais, je ne suis pas bon », enfin, voilà. Ça pourrait leur permettre, dans un premier temps, de s'améliorer. Ça pourrait leur permettre, dans un premier temps, de s'améliorer, de comprendre pourquoi ils ont... Ou même d'aller dire « Tiens, je vais rebondir sur autre chose. »

Manon : Ok. Du coup, tu n'en as jamais vraiment reçu non plus. Donc, je vais modifier ma question.

Jérôme : Oui, je t'en prie.

Manon : Est-ce que le fait de ne pas recevoir... Du coup, de réponses et de ne pas savoir trop où tu en es dans le recrutement, on va dire, ou dans leur process de recherche eux-mêmes de travailleurs, ça a déjà eu une influence sur comment tu percevais une boîte ?

Jérôme : Oui. Oui, parce que tu dis au final « Tiens, ils ne répondent pas, ça fait chier. » Enfin, voilà, c'est un peu frustrant, quoi. Voilà. Après, tu passes au-dessus. Comme je dis, quand tu as un caractère fort, tu as tendance à dire « Moi, je sais ce que je vaux. Je vais voir ailleurs si j'y suis. » Vous voulez pas de moi. Quelqu'un d'autre, une meilleure boîte en profitera. Et puis voilà, c'est tout.

Manon : Et est-ce que, du coup, tu as déjà refusé de repostuler ou de te réintéresser, entre guillemets, à une entreprise parce que, justement, elle t'avait mis dans une situation pareille ?

Jérôme : Tout à fait. Tout à fait. J'ai déjà fait certaines boîtes où je me suis dit « Tiens, j'ai été postulé chez eux. Je n'ai pas eu de retour. Alors, juste, déjà, le fait de ne pas avoir eu de retour par rapport à une candidature qui a été prestée en bonne et due forme, j'ai envie de dire ça comme ça, tu te dis « Ok, le papier, ils l'ont pris, ils l'ont déchiré, ils l'ont mis à la poubelle. » Alors, que ce soit la petite stagiaire ou que ce soit le directeur ou celui qui s'occupe des ressources humaines, quelque part, tu les mets tous dans le même sac dans ce cas-là. Tu te dis « Ma candidature, il n'y a pas eu de réponse. Mais vous savez quoi ? Allez vous faire voir. Je vais voir ailleurs si j'y suis et je n'en reviendrai plus chez vous. » Je suis comme ça, moi. Quand on me fait un sandwich mal, une fois, ça passe. La deuxième fois, si le gars, il fait encore la même erreur, je vais voir ailleurs si j'y suis. Je vais prendre mon sandwich chez quelqu'un qui respectera plus son client.

Manon : Ok. Penses-tu que le fait de recevoir, ben, justement, un feedback, ça aurait pu t'aider, entre guillemets, à t'améliorer ou à au moins savoir sur quoi tu devais travailler ?

Jérôme : Oui, dans les deux cas, oui. Hum-hum. Bien sûr.

Manon : Et, euh... Tu peux expliquer un peu plus.

Jérôme : Comment dire ? Ben, déjà, si t'as un retour, tu sais déjà sur quoi tu dois travailler.

Manon : Hum-hum.

Jérôme : Si il est négatif, si t'as un retour négatif, il te... Qui te disent, parce que vous avez été vulgaire, par exemple, c'est un exemple. Là, tu vois que, ben, t'as peut-être dit des choses ou exprimé des choses d'une certaine manière que tu n'aurais pas dû. Même si, pour toi, t'es resté correct, au final, ben, pour les gens d'une certaine, allez, on va dire, d'une certaine importance qui parle certainement différemment que les gens de la ville, on va dire ça comme ça, ça a son importance. Donc, voilà. Je pense que... Rien que ça, c'est un petit exemple, et on peut toujours s'améliorer, quoi.

Manon : Hum-hum.

Jérôme : On peut toujours s'améliorer. Que ce soit sur la manière de se présenter, la façon de le faire, ou ce que l'on met en avant à ce moment-là. Il faut rester concis aussi, parce que tu ne peux pas parler non plus pour ne rien dire et faire du vent. On a l'impression de tourner autour du pot, on va dire ça comme ça.

Manon : Ok. Et, du coup, cette question-là, tu m'y as déjà répondu en partie, on va dire, c'était le fait de savoir, quand tu ne recevais pas de retour, comment ça a impacté ta motivation. Tu m'as dit peut-être d'un caractère fort, et que du coup, tu arrivais facilement à passer au-dessus du fait que des fois, on te laisse sans nouvelles. Mais est-ce que tu penses que si tu en recevais un, là, ça aurait peut-être un impact positif sur cette motivation ?

Jérôme : Oui, je pense, oui, toujours, oui.

Manon : Ça te reboosterait, ça... ?

Jérôme : Tout à fait. Oui.

Manon : Explique un peu.

Jérôme : Le fait d'avoir un retour, mais déjà, tu sais sur quel pied danser. Quand tu es dans le brouillard, tu n'as pas forcément envie d'avancer. Moi, je suis plutôt de ce genre-là, quand tu ne sais pas sur quel pied danser, et que, voilà, tu n'as pas de retour, tu ne sais pas quoi. Par contre, quand tu en as un, ben là, tu vois un peu plus clair, quoi.

Manon : Et penses-tu que le fait de recevoir un retour te donnerait l'impression que tu es traité plus équitablement dans le recrutement ?

Jérôme : Tout à fait. Je pense que tout le monde le penserait. Enfin, quelqu'un de normalement... Sensé.

Manon : Et pourquoi, selon toi, du coup, le fait de ne pas en recevoir est inéquitable ?

Jérôme : Ben, parce que tu n'as pas l'impression d'être lu, déjà, pour commencer. Donc, tu n'as pas l'impression qu'on ait pris attention à ton dossier. Et donc, forcément, tu te dis que... Tu spécules, dans ce cas-là. Tu te dis, ben tiens, ils n'ont peut-être même pas lu mon dossier. Peut-être qu'il est passé directement par la case poubelle sans être lu. Et donc, tu gardes... Tu peux garder une certaine rancœur vis-à-vis de ça et te dire que, bon, ben, OK, eux, ils sont comme ça. Je vais voir ailleurs si j'y suis. Moi, personnellement, c'est comme ça.

Manon : OK. Et... À ton avis, le fait que, par exemple, lorsque tu interagis avec un employeur potentiel ou un recruteur, le fait que tu ressentes que c'est équitable, que tu es traité à ta juste valeur et que c'est des gens, on va dire, corrects dans leur process de recrutement, est-ce que ça a une influence sur ta satisfaction ?

Jérôme : Complètement. Ça a une influence sur tout. Déjà, quand tu travailles dans une place, un peu comme j'ai trouvé ici il n'y a pas longtemps, c'est un petit cocon familial. Je veux dire, tout le monde fait attention à tout le monde. Il n'y a personne qui se tire dans les pattes. Il y a bien des boutades, bien sûr. Tu sais ce que c'est, les petites taches, taquineries. Voilà, les petits mots qui sont placés un peu plus haut que l'autre. Mais rien de vraiment méchant, quoi, on va dire. Tandis que dans certaines places, tu arrives... Tu as le malheur de bien faire ton boulot et de le faire un petit peu trop bien. Tu as des gens qui te regardent de travers en se demandant si tu ne veux pas prendre leur place. J'ai déjà eu le coup.

Manon : Et de nouveau dans un process plus de recherche d'emploi, du coup. Oui. Le fait que tu aies eu passé des entretiens, que ce soit bien passé. Tu ne sais pas encore si tu as été engagé ou si tu ne l'as pas été. Mais le fait que tu ressentes vraiment qu'ils ont été droits dans leurs bottes. Est-ce que tu ressors de là satisfait ?

Jérôme : On ressort de ce genre d'entretien. Satisfait et avec l'envie de vouloir travailler pour ce genre de boîtes. Donc c'est motivant. Donc c'est motivant. Ça t'engage dans ton... Ça t'engage dans ton procédé de recherche.

Manon : Et penses-tu que si tu reçois par exemple... Là encore, c'est dans l'imaginaire. Si tu reçois un retour qui est négatif, c'est-à-dire que tu n'as pas été retenu. Mais voilà, tout se passe encore de nouveau de manière juste et équitable. Est-ce que là aussi, malgré le fait que, évidemment, il y a la déception de ne pas avoir été retenu, tu te sentirais quand même plus satisfait que de ne pas avoir de retour du tout ?

Jérôme : Oui, et le pire dans tout ça, c'est que non seulement je me sentirais... Ce n'est pas grave de se sentir un peu insatisfait, mais vu que tu as un retour, tu sais le pourquoi du comment tu n'as pas été pris. Et à ce moment-là, et seulement à ce moment-là, ça te donne envie de travailler sur ce qui n'allait pas pour eux pour ensuite revenir encore une fois et te représenter de manière... plus adaptée, même si tu dois revenir un an après, après avoir suivi une formation ou des cours adaptés par rapport à ce qu'eux recherchaient, à la spécificité du travail ou que ce soit autre chose au niveau du comportement.

Manon : OK. Donc pour toi, ça aurait quand même une réelle influence sur ton envie de postuler dans le futur, quoi.

Jérôme : Oui. A priori. Parce que si, par exemple, je n'ai pas de retour, je ne retournerai pas. Je ne retournerai pas dans cette boîte-là pour repostuler. Parce que je me dis que je n'ai pas eu de retour la première fois. J'irai ailleurs louer mes services. Ce n'est pas grave.

Manon : Est-ce que ça t'est déjà arrivé de retourner dans une boîte où tu n'avais pas eu de retour ?

Jérôme : Attends, je réfléchis. Si c'est arrivé, alors je dis bien si c'est arrivé, c'est possible. C'est possible. Si c'est arrivé, je suis retourné pour une société externe pour travailler chez eux. Parce que c'est ce que je fais souvent ici en ce moment, c'est qu'on va dans toutes les usines et on répare leur pont roulant, que ce soit de manière électrique, électronique, avec les ondes et tout ça, ou alors de manière mécanique.

Manon : OK. Donc ce n'est pas vraiment pour eux, mais c'est affilié, quoi.

Jérôme : Oui. Disons qu'ils payent mon patron, quoi.

Manon : Ça te soulage la conscience ?

Jérôme : Oui. On sent ce sentiment de revanche. Oui, clairement.

Manon : Et penses-tu maintenant que si tu savais un peu comment se passe le recrutement, c'est-à-dire par quelles étapes est-ce que ta candidature va passer, ça te permettrait aussi de te sentir plus engagé dans cette recherche d'emploi ?

Jérôme : Non.

Manon : Non ?

Jérôme : Non, je sais déjà. Je veux dire, je sais. Moi, j'ai fait beaucoup de démarches. À 18 ans. Et je me suis lancé la fleur au canon en me disant, tiens, j'ai fait toutes mes erreurs. Et à chaque fois que je sortais d'un entretien, je savais que j'avais fait telle, telle, telle, telle, telle erreur. Surtout la première fois, quoi. Non, parce que je sais déjà plus ou moins comment se passe le recrutement et par quelles étapes elle transcende. Donc non, ça ne m'intéresse pas.

Manon : Ça n'a pas d'impact particulier sur ta motivation ?

Jérôme : Non, ce n'est qu'un rouage parmi tant d'autres.

Manon : Imaginons maintenant que tu reçoives des explications claires sur... Ben non, tu m'as dit que ce n'était pas important. Je ne sais pas pourquoi je continue. Parce que du coup, même si tu reçois des explications... On va dire... On ne va pas partir sur le fait que tu saches

les étapes, mais plutôt le fait que par un retour, donc un feedback après avoir postulé quelque part, ils te répondent en t'expliquant les étapes du processus et là où ça... Là où ça fait mouche.

Jérôme : Oui. Oui, là, ça peut être impactant, oui.

Manon : Là, ça peut être intéressant. Pourquoi, tu penses ?

Jérôme : Parce que quand tu as un retour positif et que tu te dis, ben tiens, la personne-là, ça n'a pas été... Par contre, on peut aussi les remonter là, mais ça n'a pas été non plus. Mais il l'est quand même passé par là, puis par là, puis par là. Et au final, en passant par là, ça a été... Donc, tu sais déjà sur quel pied danser. Si tu rentres dans cette boîte-là, tu sais déjà à quel profil tu as plu.

Manon : OK. Et du coup, ça pourrait avoir une influence sur la manière dont tu perçois l'entreprise ?

Jérôme : Tout à fait. Tout à fait, parce que tu sais déjà... Je vais être méchant, tu vois. Mais tu sais déjà à quelle personne tu ne plais pas. Donc, ces personnes-là, ce sera bonjour, au revoir. Et malheureusement, il n'y aura rien d'autre. Par contre, la personne qui, elle, t'a donné ta chance, c'est avec elle que moi, je vais, on va dire, travailler le plus. Si c'est possible, si ce n'est pas le DRH, parce que le DRH, c'est un peu compliqué. Mais voilà, on essayera en tout cas d'avoir plus de contact avec cette personne-là.

Manon : Et en revenant à cet aspect motivationnel, parce que c'est vraiment le cœur de mon mémoire, là, de nouveau, il y aurait quand même une influence sur cet engagement dans ta recherche d'emploi ou c'est quand même pas la même chose, quoi ?

Jérôme : Mais disons que tu t'en fous si tu n'as pas plu à telle et telle personne. Du moment que ça a fait mouche quelque part, tu sais que là, il y a quelqu'un qui a besoin de ce profil-là. Il y a quelqu'un qui demande ce profil-là. Et les autres, quelque part, ils font ce qu'ils veulent, mais tu t'en fous. Tu n'es pas là pour leur faire plaisir à eux. Je veux dire, si tu es là, c'est pour, déjà, te faire plaisir à toi, parce que moi, j'ai toujours tendance de me dire, dans un travail, c'est bien de ne pas prendre n'importe quoi. Il faut travailler dans un domaine que tu maîtrises. Déjà, comme ça, quand tu arrives, tu es un petit peu comme un poisson dans l'eau. Parce que si tu commences à prendre des travaux que tu ne connais rien dedans, et que tu sors un CV qui sort d'outre-tombe, que tu n'as jamais fait telle et telle chose, je veux dire, moi, je ne saurais pas, je n'ai pas du tout ce genre de profil-là, mais voilà. Je pense que ce soit toute l'équipe qui te donne ta chance, que ce soit juste une personne dans une boîte qui te donne ta chance, et on ne sait pas avec quelle est l'entente entre eux, ce sera toujours mieux, certes, si c'est, allez, deux, trois personnes qui te reçoivent, que tu vois que c'est un petit cercle familial et qui te disent, oui, voilà, tu as un profil intéressant, on va voir à quoi, comment. Mais c'est aussi intéressant d'avoir un bon retour, même si ce n'est que d'un cheminement et que d'une seule personne ou deux personnes qui se sont, quand même, peut-être concertées pour te donner l'autorisation à ce que tu puisses accéder à... à ce travail.

Manon : Qu'il y ait eu une collaboration en interne et que tu puisses en voir un peu les fruits.

Jérôme : Voilà, exactement.

Manon : Ok. Maintenant, on va passer plus sur, enfin, on l'a déjà abordé, mais la perception de l'entreprise en tant que telle, c'est-à-dire que, est-ce que tu penses que le fait de recevoir des commentaires sur ce qui a été, ce qui n'a pas été, etc., tu y as déjà répondu, mais je vais te demander d'aller plus dans les détails, c'est à quel point est-ce que le fait de recevoir ces commentaires... peut influencer la manière dont tu perçois l'entreprise en sachant qu'elle doit être perçue positivement sur le marché de l'emploi ?

Jérôme : Oui. Oui. Donc, je pense qu'il y en a qui s'en foutent un peu parce que s'ils ont envie de te donner un mauvais retour, ils te donneront un mauvais retour. Moi, j'ai déjà eu un mauvais retour du genre je devais être repris dans un travail qu'ils ne m'ont pas rappelé. Hum. Et je leur ai donné leur chance à d'autres en fait. Voilà. Donc, je n'ai pas trop compris, surtout que sur le chantier j'avais quand même excellé. Et donc, je leur ai dit bon au bout d'un moment j'aimerais bien avoir une explication. J'aimerais bien avoir, même si ce n'est pas dans mon habitude, j'aimerais bien avoir un petit retour par rapport à ça. Et après leur avoir envoyé quelques mails, quand même, deux ou trois mails, on a fini par me répondre oui, nous n'avons pas, nous ne vous avons pas donné votre chance parce que vous manquiez de... Comment ils m'ont dit ça ? Que je revienne sur le mot. Oui, de rigueur, voilà, de rigueur. Alors, je vais quand même rajouter que j'étais le gars qui faisait ses 12 heures par jour, avec qui ils ont fait travailler avec un gars expérimenté depuis des années de chez eux, que je lui ai quand même dit qu'il avait foutu son palan sur un truc qui ne tenait pas, et qu'accident grave, s'il ne change pas tout de suite son palan de place, je l'ai regardé en l'air, il a commencé à regarder, il a vu que j'avais raison, donc j'ai évité un accident grave, d'un de leurs seniors confirmés, on va dire ça comme ça. Et puis, on va me dire que moi, je manque de rigueur, alors que je venais, que j'étais tous les jours à l'heure, et que je faisais mon travail, et que tout le monde était content de moi. Donc c'est ça le pire, tu vois. Quand moi, j'ai été demander à mon ancien chef, parce qu'il y avait plusieurs chefs sur ce chantier-là, qu'est-ce qui s'était passé avec moi, il m'a dit, ben non, j'ai eu que des bons retours. Et cette société-là, maintenant, elle dépérit. Et je la vois d'année en année dépérir, et encore il n'y a pas tellement longtemps d'ici, j'ai parlé avec... un gars de chez *société*, qui m'a dit, ben tous les bons, ils sont partis, presque. Maintenant, ils n'engagent que des jeunes, et les jeunes, ils ne veulent rien faire, et soi-disant, ils savent tout faire, mais ils ne connaissent rien. Et voilà, on en est là, qu'il me dit, il reste quelques bons, qui sont là encore, qui tiennent, mais les gens, ils ne sont plus capables.

Manon : Et du coup, ça veut dire que, actuellement, la société, tu ne la vois plus du même...

Jérôme : Ah, *société*, je pense que... Je vais être méchant, hein. Mais même si je n'aurais pas de boulot, je préférerais aller au chômage que d'aller travailler chez eux. Ça va jusque-là. Ça va jusque-là. Je suis orgueilleux aussi, sur certains points. Après, voilà. C'est malheureux, mais c'est ainsi.

Manon : Est-ce que ton orgueil, là, est spécifique à ce retour-là ?

Jérôme : Oui, bien sûr. C'est vraiment ça. Oui, juste ça, parce qu'ils ont... C'est un manque de considération, quoi. Un gros manque de considération et un gros manque de professionnalisme, parce qu'ils m'ont sorti une phrase cliché, bancale, banale, qu'ils auraient pu

balancer à quelqu'un qui, à d'autres, ça aurait pu passer. Mais moi, je sais qu'il n'y a pas eu d'info par rapport à ça. Il n'y a eu que des bons retours. C'est juste qu'ils ont laissé leur chance à d'autres. Et, pour savoir pourquoi, pour manque de place ou manque de quoi que ce soit d'autre, moi, ils se sont dit que ce n'était pas possible. Donc, ce n'est pas grave. J'ai roulé ma bosse ailleurs. Mais je me suis dit, OK, tu me sors un élément qui n'existe pas. Donc, pour moi, c'est du foutage de gueule. Donc, pour moi, c'est simple. C'est clair, c'est net. Il n'y a pas... J'ai besoin de, quand je vais travailler avec quelqu'un, de ce sentiment de, je dis la vérité, tu me dis la vérité. Tu ne me dis pas la vérité, je n'ai pas de considération pour toi. Tu peux me mentir une fois, je vais te le dire, mon grand, tu m'as menti une fois, ça ne va pas. Moi, je ne suis pas du genre à mentir et je déteste ça. Je ne dis pas que je ne l'ai jamais fait. Des fois, il y a des circonstances que... Mais, pas dans ce genre de cas de figure.

Manon : OK. Et le cas inverse, qui n'est jamais arrivé pour la majorité des personnes que j'ai reçues. Mais, tu penses que du coup, le fait de recevoir justement un retour qui soit constructif, ça influencerait une image positive, même si, de nouveau, ça n'aboutit peut-être pas à un travail. Est-ce que, malgré tout, tu ne verrais pas l'entreprise mieux, entre guillemets ?

Jérôme : Oui, exactement. Je pense que la question ne se pose pas. Je pense que c'est d'office plus valorisant d'avoir un retour positif, même s'il ne se passe rien par après, plutôt que d'avoir un retour en disant, tu vois, tu es un pauvre connard. Enfin, c'est comme ça que je le prendrais.

Manon : OK. Et donc là, même si tu sais que ça a échoué, enfin, ça a échoué, on se comprend, mais une fois, tu serais tout à fait enclin à re-postuler pour...

Jérôme : Tout à fait. Parce que tu ne partirais pas avec une boule dans la gorge.

Manon : Tu n'aurais pas le seum, comme disaient les gens.

Jérôme : Oui, c'est ça.

Manon : Il me semble que, par mesure de sécurité, je vais la reposer, mais il me semble que tu m'en avais déjà parlé aussi. Dis-moi. Le fait de ne pas recevoir de retour après avoir postulé dans une entreprise, est-ce que ça affecte le fait que tu veuilles repostuler pour elle ?

Jérôme : Oui, je l'ai déjà dit. Parce que tu n'avais pas l'impression d'être pris en considération, justement.

Manon : Penses-tu que, dans ce cas toujours de retour, vu que c'est quand même... Ça a quand même son importance, hein. Est-ce que, selon toi, c'est un reflet de la manière dont l'entreprise traite ses employés ?

Jérôme : Oui. Oui. Oui, parce que... Oui, parce que... Forcément, si tu as un retour, quelque part, tu te dis que c'est déjà mieux que les pauvres connards à qui tu as postulé et qui ne t'ont pas répondu. Donc, peut-être que le dynamisme de cette boîte-là est déjà mieux que le dynamisme des autres boîtes sur lesquelles tu as postulé et qui ne t'ont pas répondu. On parle de dynamisme, mais on peut aussi parler du côté convivial, on peut parler du côté un petit peu familial, du côté un petit peu chaleureux, on va dire ça comme ça.

Manon : C'est... C'est un peu comme si tu avais déjà un pied dans la boîte, entre guillemets.

Jérôme : Un orteil.

Manon : Euh... Cette fois, c'est de nouveau une question qu'on a abordée, mais qui va être plus nuancée. C'est de nouveau par rapport au processus de recrutement et les décisions et savoir comment elles ont été prises, pourquoi elles ont été prises, etc. C'est plus de savoir... C'est de savoir simplement si elles te satisfont, entre guillemets, mais plutôt, de nouveau, est-ce que c'est un reflet aussi de la manière dont elle est avec ses employés ? Peut-être dans la transparence qu'elle a déjà avec ses candidats, entre guillemets, est-ce que ça voudrait dire du coup pour toi, ah, cette entreprise-là, elle fait attention à être transparente avec ses employés, par exemple ? Ou autre, la franchise, l'honnêteté.

Jérôme : Oui, oui, oui, oui. Oui, je pense qu'aussi, c'est... C'est ça, de toute façon, quand tu veux te mettre... Allez, quand tu veux aller dans une boîte comme ça, que ce soit n'importe laquelle, à partir du moment où tu as un retour positif ou autre, ben, voilà, tu sens que t'as des énergies, en fait, t'es dans la positivité, quoi, on va dire ça comme ça. Et plus t'as de positivité, quelque part, plus tu... Enfin, moi, c'est comme ça que je ressens les choses. Plus tu vas être susceptible de jouer là-dessus. Tu vas pas aller dans des trucs qui te semblent totalement négatifs et précaires. Tu vas essayer de cibler aussi ce que toi, tu veux.

Manon : OK. Et maintenant, si l'entreprise, elle a informé clairement sur les avantages et opportunités aussi de carrière vis-à-vis d'un poste qu'elle offre sur le marché de l'emploi, et... Voilà.

Jérôme : Tu sens clairement que c'est... Attention, parce que ça peut être à double tranchant. Tu sens clairement, d'un côté, que cette entreprise-là a besoin de quelqu'un à ce poste-là. Hum-hum. Et là, tu te dis, oui, mais tu regardes un petit peu la superficie de l'entreprise, et pourquoi personne ne veut faire ce poste-là ? Ou est-ce qu'ils sont déjà en sous-effectifs ? Ou est-ce qu'au contraire, ils ont beaucoup d'effectifs, et c'est un poste de merde que personne ne veut faire ? C'est à double tranchant. Il faut vraiment faire attention à ce genre de... De propositions.

Manon : Ok.

Jérôme : Sauf si... Attention. Sauf si tu sais à quoi tu t'engages, sauf si tu connais le poste, sous toutes ses coutures. Je vais... Là, je vais être un peu long, par contre. J'ai déjà eu une place comme ça, ici, pour Abalone, je pense. Alors, j'étais payé à 12,50 euros de l'heure, et les ouvriers là-bas étaient payés 11,50 euros, en tant qu'engagés. T'as une place où tu es à la sortie d'un four. Le gars qui m'a formé, il était là depuis deux ans. Il était au bout du rouleau. Lui, il cherchait absolument quelqu'un à mettre là, et... Voilà. Tu vois. Et t'as... T'entends une sonnerie... Tu as 7 ou 8 verres qui sortent sur un tapis roulant, et toi, tu dois prendre la longueur, la largeur, mettre des étiquettes, bons de commandes, les scanner, prendre le verre avec la ventouse, aller les disposer sur le chevalet, mettre tous les bouchons ... Ainsi de suite. Une fois que t'avais fait tout ça, tu devais vite noter... le numéro de commande, le numéro de bond, la date, les dimensions. Une fois que tu avais tout noté, tu n'avais même pas le temps d'avoir fini en rush, que tu entendais déjà la prochaine fournée qui arrivait. Donc les verres ressortaient et c'était comme ça toute la journée. Même si tu devais aller aux toilettes, tu devais demander à un collègue pour te relayer. J'étais là depuis deux semaines et là tu as le patron qui m'appelle dans la boîte, qui me dit alors tu aimes bien ça te va et tout, je le regarde, je lui fais écoute, moi

c'est le boulot que je fais un mois ou deux et après je me casse, je te le dis franchement. Ah mais non, il me dit nous on a besoin de quelqu'un ici qui soit là tout le temps, on veut faire signer un CDI ici. Je dis mais c'est normal que tu veux faire signer un CDI ici, il n'y a personne dans ta boîte qui veut être à cette place là et tu ne trouveras jamais quelqu'un qui a envie de faire ce travail-là toute sa vie. Je le dis clairement, tu te tues le dos, tu n'arrêtes pas une seconde, tu n'as même pas le temps de boire un coup, tu as juste le temps de midi et encore. Si tu veux aller aux toilettes, même si je veux juste boire un coup, tu n'arrêtes pas. Tu dois juste partir deux minutes pour pisser, tu es obligé de demander à un collègue pour te relayer. Tu es payé comme une merde, j'ai fait ainsi, pour un boulot tu crèves comme une fourmi. C'est simple, tu fais le boulot de deux ou trois personnes, pour une personne, j'ai fait ainsi et en plus tu es sous-payé, tu n'as même pas de chèque-repas. Et je commence, je voyais il se décomposait, plus je lui en disais, plus il se décomposait le gars. Alors qu'il me dit tu peux terminer ta semaine et on va en rester là, je dis non, je peux terminer ma semaine, je peux en rester là, non, non, moi je termine aujourd'hui, demain je te rapporte les protections qu'on mettait sur les chaussures de sécurité, je les passerai à la machine à laver ce soir et demain, le lendemain je suis revenu, il avait déjà un autre intérimaire qui était là parce que j'ai prévenu quand même l'intérim, j'ai dit ce qui se passait, j'ai dit qu'il n'y a pas moyen, je ne resterai pas là pendant toute ma vie, impossible. Donc j'ai redonné les coquilles, j'ai vu l'intérimaire qui était là et je me suis dit oh pauvre gaillard, si tu savais dans quoi tu t'embarquais. Et puis voilà, mais là je savais dans quoi j'allais m'engager et encore une fois, ce n'était pas la bonne place. Maintenant, j'aurais eu une place un peu plus cool où oui, j'aurais dit oui. C'est ça que je te dis, il faut faire attention.

Manon : Mais est-ce que le fait qu'elle soit transparente comme ça dans sa communication de recrutement, de nouveau, tu perçois cet employeur-là comme étant, enfin, est-ce que ça reflète ce qu'il est avec ses employés selon toi ?

Jérôme : Bien sûr, à partir du moment où il est transparent, qu'il te donne le descriptif des marches de travail, qu'il te dit voilà, le cahier de charge, c'est ça, nous, on a besoin de quelqu'un qui fasse ça et ça et ça tous les jours, au moins, tu sais à quoi t'en tenir. Si c'est un boulot maintenant qui est à la chaîne, comme je suis en train de parler là pour le moment, tu sais ce que tu fais tous les jours, tu sais que ton boulot, c'est ça, tu sais que de telle heure à telle heure, il faut faire autant de production, tu te dis quand même, allez, c'est chouette, tu sais ce que tu fais et tu sais dans quoi tu t'engages. C'est pas que t'arrives et que boum, on te met au pied du mur et tiens, voilà, c'était ça, en fait.

Manon : Et du coup, quelle influence est-ce que ça a sur la perception que tu te fais de l'employeur ?

Jérôme : C'est rare un employeur comme ça. Tu n'en trouves pas. Jamais tu trouves quelqu'un qui te dit voilà exactement ce que tu vas faire et tu as le droit d'agir, tu as le droit d'accepter, voilà. Au moins, en connaissance de cause, je pense que la plupart des gens, malheureusement, maintenant, ne sont pas forcément vaillants. Et je parle beaucoup de la relève. Malheureusement, il y a des jeunes encore qui sont encore vaillants. Heureusement, ils sont rares. Donc, le fait que tu leur donnes un descriptif comme ça peut être un double tranchant aussi pour l'employeur. Désolé.

Manon : Non, mais c'est bien. Tu apportes des réponses nuancées, donc c'est très intellectuel.

Jérôme : Merci, je te remercie.

Manon : On va passer dans la dernière petite étape. Dans quelle mesure est-ce que, du coup, le caractère personnalisé, de nouveau, d'un feedback qui énumère point fort, point faible reflète la reconnaissance qu'une entreprise a envers toi et tes démarches ?

Jérôme : Donc, que ce soit point fort, point faible ou alors les deux en même temps ?

Manon : Les deux en même temps, c'est pas l'important.

Jérôme : Ben là, tu vas te dire que tu es tombé sur une entreprise assez carrée, hein. Oui, tu vas te dire qu'ils sont un peu militarisés alors ça peut être très bien comme ça peut être pas bien pour certaines personnes moi je trouverais ça génial parce que voilà, tac tac tac ça c'est bien, tac tac ça c'est pas bien le reste dans l'ensemble ça allait bon voilà, tu sais sur quel pied danser c'est génial parce que même si t'es pas pris là-bas mais tu te dis, tiens pour ce même genre de boîte il y a quand même deux points là à changer faudrait que je travaille sur ces deux points là pour les renforcer et puis bim, oui, je trouve ça cool maintenant est-ce qu'ils se donneront la peine de le faire ?

Manon : Mais s'ils le font, est-ce que pour toi oui ça a une influence sur, on va dire un besoin de reconnaissance c'est-à-dire, tu veux que je m'explique ou pas ?

Jérôme : Non non j'ai compris le besoin de reconnaissance tu l'as quand tu débutes quand tu n'as pas beaucoup d'expérience dans le domaine du travail ce besoin de reconnaissance, à mon avis, tu l'as à ce moment-là maintenant, quand t'as déjà tes années derrière toi et que t'en as vu des vertes et des pas mûres et que t'as appris avec des anciens au bout d'un certain moment quand tu leur apprends même à ces anciens-là à ne pas se tromper sur certains procédés de fabrication ou certaines marches à suivre ou certains procédés à appliquer dans certaines situations dangereuses tu vois, ben, tu sais, c'est un peu comme ça tu sais que t'as plus vraiment tes preuves à faire même si, quelque part, tu dois rester humble.

Manon : Mais c'est pas cette reconnaissance-là que moi je cite non c'est la reconnaissance surtout sur le point de vue voilà, tu cherches un emploi et pour toi, tu as quand même pris le temps de lire l'offre d'emploi de réfléchir sur le fait si ça matchait ou pas tu as pris le temps de peut-être adapter ton CV de les appeler c'est surtout cette reconnaissance sur ce que tu as mis en place de ton côté pour postuler dans une entreprise.

Jérôme : Oui, bien sûr.

Manon : Est-ce que du coup, ça, c'est en lien avec le fait qu'il te donne un retour qui soit détaillé ?

Jérôme : oui, oui, parce que dans ma psychologie j'ai toujours tendance à me dire que tout est lié donc, oui.

Manon : et tu me disais tu me demandais s'il fallait faire une différence entre point fort, point faible ensemble ou séparément pourquoi, pour toi, il y en a une ou pas ?

Jérôme : oui

Manon : explique-moi

Jérôme : si tu ne prends que le bon côté et le mauvais côté quand tu prends les deux en même temps ça veut dire que l'employeur t'a donné les deux en même temps on est d'accord maintenant, s'il ne te donne qu'un côté ou s'il ne te donne que l'autre côté forcément, ton approche va être différente si tu as les deux côtés en même temps tu vas te dire, ok, il est droit dans ce qu'il dit s'il ne te donne que le bon côté tu vas te dire, ok, il n'a vu que ce côté-là s'il ne te donne que le mauvais côté, par contre tu vas te dire quel enfoiré donc, forcément ta vision par rapport au patron va être complètement différente moi, personnellement, je préfère avoir les deux les bons et les mauvais parce que je suis dans la nature de quelqu'un de me dire je préfère que tu me dises merde si tu ne m'aimes pas ou tu me fais chier plutôt que de faire semblant de rien et d'aller taper dans mon dos derrière

Manon : ok et quel impact est-ce que ça pourrait avoir sur tes recherches futures ? le fait d'avoir ressenti de la reconnaissance

Jérôme : aucune alors, je m'explique pourquoi parce qu'une entreprise n'est pas l'autre si cette entreprise-là le fait oui, j'aurais une a priori par rapport à cette entreprise-là et j'aurais une empathie spéciale par rapport à cette entreprise-là mais par rapport aux autres qui ne m'ont pas encore donné de feedback ben là, je ne pourrais pas avoir ce lien parce que là, il y a un lien qui est déclenché parce que là, il y a un lien qui est déclenché et ce lien restera maintenant, les autres, il n'y a pas de lien non voilà

Manon : mais est-ce que ce lien qui s'est déclenché dans cette boîte-là va te motiver ?

Jérôme : pour cette boîte-là

Manon : que pour cette boîte-là ?

Jérôme : ouais

Manon : pourquoi ?

Jérôme : parce que tu... enfin, pour moi, dans ma psychologie c'est cette boîte-là qui a interagi avec moi et pas les autres

Manon : ok, donc tu sais faire la part des choses ?

Jérôme : oui

Manon : ok et alors, si un recruteur prenait le temps du coup de... de nouveau de fournir un feedback détaillé et constructif comment est-ce que ça impacterait ton estime de toi-même ?

Jérôme : je pense que... je pense que... je suis toujours dans l'auto-performance on va me dire tiens, ça c'était pas bien ça c'était bien ça c'était pas bien je vais me dire merde, putain, ces deux points-là je vais voir que ce qui est pas bien et je vais me dire ça, il faut que je travaille tout simplement et quelque part, au final c'est pas plus mal d'avoir un feedback

Manon : du coup, ça va te booster du coup, ça va te booster entre guillemets à te surpasser

Jérôme : peut-être

Manon : mais est-ce que tu vas te sous-estimer après ?

Jérôme : alors là, ça dépend de la mentalité des gens alors là, ça dépend de la mentalité des gens moi, je suis pas dans cette mentalité-là j'espère que la plupart des gens ne le sont pas non plus parce que bon, allez être dépressif et suicidaire c'est pas le top quand tu veux travailler

Manon : et est-ce que tu peux te sur-estimer aussi ?

Jérôme : j'ai tendance à vouloir rester humble mais des fois, j'ai tendance à me le raconter donc wouah, c'est différent J'ai tendance à me le raconter mais je me le raconte quand je peux me le raconter mais après, voilà quand j'ai fait une connerie je l'assume aussi après parce que je ne suis pas infaillible je pense que l'humilité c'est quelque chose qu'il faut garder

Manon : donc pour toi c'était ma dernière question mais pour toi du coup il n'y a pas vraiment de lien à faire entre ton estime personnelle et le fait qu'on considère tes démarches et qu'on te donne ce qui est dû entre guillemets parce que ça vous est dû de recevoir un retour quand vous êtes demandeur d'emploi ça devrait être fait plus souvent

Jérôme : j'ai tendance à être autonome dans ce que je fais et dans comment j'agis donc je ne compte pas vraiment sur les autres peut-être que les gens en règle générale auront envie d'avoir cette reconnaissance moi personnellement je la trouve chouette je trouverais ça chouette mais est-ce que j'en ressens le besoin ? non, si c'est ça ta question je ne ressens pas le besoin c'est pas vital pour moi maintenant si ça se fait je le verrais du bon œil, d'un oeil bienveillant

Manon : mais que ça ne se fasse pas ça ne te démoralise pas ?

Jérôme : Non parce qu'à la base je ne vais pas m'attendre à ce retour positif je vais m'attendre toujours au pire avant le meilleur c'est dans ma mentalité moi le pire c'est pas de réponse. j'ai pas de réponse, je le savais. Maintenant quand j'ai une réponse, c'est toujours cool.

Manon : Et le fait de ne pas avoir de réponse, des fois ça ne te mine pas ?

Jérôme : Ça dépend. Je travaille ici, j'ai une réponse, je devais travailler, et qu'on me disait, "oui on te dira quoi lundi ?" Puis lundi pas de réponse, pas de nouvelle. Je leur téléphonais mardi, "on te dira quoi demain ?" Ouais les gars, donc je serais menteur si je te dirais non.

Manon : Ok, mais dans la grande majorité des cas, tu arrives quand même à...

Jérôme : dans la grande majorité des cas, j'essaye de m'en foutre au maximum.

Manon : pour ta propre santé mentale ?

Jérôme : Voilà, c'est mieux, pour se préserver.

Manon : Je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter sur ce sujet là, que tu trouves qu'on n'a pas abordé ?

Jérôme : Non, je pense que tout a été dit. Enfin, je vais réfléchir, qu'est-ce qu'on pourrait apporter de plus par rapport à ça ? Non, je conseille surtout aux gens d'avoir de l'estime de soi et de ne jamais laisser quelqu'un leur dire, de ne jamais laisser quelqu'un les sous-estimer. Moi j'ai tendance à me dire qu'il ne faut jamais sous-estimer les gens, quels qu'ils soient, parce qu'on a tous à apprendre de l'un des autres. Il y a des choses que toi tu sais que moi je ne connais pas

du tout, et c'est génial, parce que ça veut dire que tu peux m'apprendre des trucs, comme moi il y a des choses que je sais que tu ne connais pas non plus, que tu ne maîtrises pas non plus.

Manon : Il y a une multitude de choses en soudure sûrement.

Jérôme : oui, ou dans l'électromécanique, on peut parler de la loi d'Ohm, de la loi de Mathisane, des puissances, des réactants cellulites capacitifs, et toi tu vas me dire, "attends mon connard, je vais te sortir ça, ça, et ça, et tu vas me faire un débrief sur ça," moi je vais te dire, ça va c'est bon j'abandonne.

Manon : En tout cas, merci.

⚠**Bob est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Oui, voilà, donc je vais vous demander de vous présenter en quelques mots.

Bob : Donc, moi je m'appelle *****, 49 ans. J'ai un diplôme Art Deco axé Publicité. Tout ce qu'on m'a appris à faire, c'est-à-dire les slogans, qu'en 30 secondes, ça parle à la personne. Il ne faut pas tout un éventail sur les affiches, donc voilà, ça le dessin. Puis je me suis toujours dirigé vers des emplois d'agents d'accueil, pour les bus TEC, savoir répondre aux gens en étant fair play. Parce que quand il y a une grève surprise et qu'il y a 30 personnes qui viennent sur vous et que vous êtes tout seul, il faut savoir répondre. En étant, voilà, puisque eux, ils disent, eux dans leur tête, ils ont l'image du chauffeur qui débraye, qui fait grève, mais aussi celui que c'est l'agent d'accueil qui décide. Mais non, on ne décide pas. Donc, mais je dis, vous devez aller où ? A Châtelet ? En fait, vous tombez bien, il n'y a pas de grève de train, donc il y a un train qui va jusqu'à Châtelet. Savoir répondre en étant fair play. voilà, je dis les choses telles quelles. Je suis comme une cigarette, je suis sans fibre avec les gens. Et puis, j'ai fait pompiste, ou là, c'était, comment, caissier, mais système de nuit, donc tiroir, machin. Et puis, souvent dans le métier de direction, ben, Steward, sécurité, voilà, ça aussi, c'est une autre chose qui se rapproche et que, voilà, et quand il y a un enfant qui est, qu'on observe, nous, on n'a plus, on ne peut pas observer les gens, tout ça. Mais quand je vois qu'il y a un gosse qui est perdu, ben, tout de suite, voilà, on va et on regarde si son papa est là, pas loin, parce que ça va vite, donc, voilà, et puis, généralement, ça se passe bien, donc, voilà, c'est toujours moi là-dedans, et puis, ça va, question, ben, hier, on a remonté les armoires, donc, avec *ami*, donc, voilà, ça s'est bien passé, donc, voilà, parce que c'est vrai que quand on a démonté les choses, ben, généralement, il faut reprendre, les deux personnes qui ont démonté, et ici, en plus, nous, c'était pas nous qui avons démonté, donc, et voilà, on réfléchit d'abord au plan de travail, et puis, on regarde comment ça fait, et que, voilà, et puis, ça se passe bien, donc, voilà, moi, et puis, ben, c'est Vincent qui m'avait parlé de l'intérim ici, donc, voilà, donc, j'ai fait une fois, et puis, voilà. Ah, et puis, ici, je trouve que c'est très cosy, et voilà, les choses sont faites dans… familiales. Parce que, quelquefois, il y a des agences où c'est tout un papelard de trucs, enfin, toute agence est différente, comme toute personne est différente, mais, ben, voilà, ici, l'accueil est bien, voilà, et généralement, on peut aussi avoir des gens à qui on peut avoir confiance, moi, je dis, voilà, quand on me dit, est-ce que tu peux être là, ben, je suis là, voilà, je vais pas dire à la personne, oui, oui, ok, et, en fait, ben, la personne va être là en train d'attendre, mais, non, si il y a un truc, je préviens, à l'avance, quand même, je veux dire, parce que, comme j'expliquais l'autre fois le cas, ben, forcément, après, ça plombe, s'il y a un truc, il faut, voilà, il faut compter, si on donne sa parole, moi, je pars de ce principe-là, que, voilà, si on donne la parole, enfin, moi, mn papa m'a éduqué comme ça, le système de l'enveloppe, payer les factures, le lien, toujours, attendre, enfin, voilà, moi, j'ai toujours suivi, il m'a donné des exemples, il dit, gamin, si on fait, si tu fais une boulette, tu la manges et tu continues, mais si tu es, si tu n'es pas dans tes torts, que tu as raison, vas-y, parce que, voilà, c'est quand c'est des affaires, voilà, mais, quand tu t'aperçois, ben, voilà, tout le monde commet des erreurs, de toute façon, il n'y a rien, il n'y a personne qui ne commet pas d'erreur, donc, voilà, mais, il dit, réfléchis toujours bien, quand on dit un truc,

vérifie, c'est, voilà, parce que, bon, les gens qui disent, les gens qui disent, il y a des gens qui disent plein de trucs, mais, après, quand c'est des affaires importantes, bien sûr, les trucs...

Manon : Pour revenir au sujet de l'entretien, donc, je vous ai fait venir pour parler feedback, est-ce que vous pouvez, qu'est-ce que ça évoque chez vous ?

Bob : Bah, que c'est le retour...

Manon : Ou communication de recrutement, si vous préférez.

Bob : Ouais. Bah, oui, c'était dans... Bah, moi, ici, c'est peut-être... C'est peut-être différent, parce que, bon, ben, voilà, c'est *ami* qui m'avait parlé de l'agence, donc, voilà, il m'avait dit, ben, ici, de trouver... Donc, voilà, peut-être, maintenant, c'est différent dans le sens qu'une personne qui franchit, la porte, et vient pour s'inscrire, ou... Voilà, c'est peut-être ça, aussi, la différence.

Manon : Ici, moi, dans ce cadre-ci, j'entends plus le fait que, quand vous postulez un emploi, ou quand vous dites que, voilà, vous cherchez du travail, etc., c'est d'avoir des retours de la part soit de l'agence intérim, ou même si c'est une boîte privée, de la part des recruteurs, employeurs, etc., c'est quand vous envoyez votre CV, qui vous donne une suite ? Est-ce que vous êtes retenu ? Est-ce qu'on a bien reçu votre CV ? Est-ce que vous n'êtes pas retenu ? Le pourquoi, du comment, etc. Est-ce que vous pensez que c'est bénéfique, dans votre démarche de chercheur d'emploi, entre guillemets, de recevoir ce genre de communication ?

Bob : Ben, oui, parce qu'en général, quand on envoie des CV, tout ça, on n'a pas de réponse, après, bon, moi, j'envoie un deuxième courrier, et donc, voilà, moi, il n'y a pas longtemps, j'avais écrit pour, mais j'ai reçu une réponse, voilà, il cherchait au PBA, voilà, personne d'entretien, moi, j'ai envoyé lettre de motivation, le CV, et puis j'ai reçu une réponse, que ce soit, je veux dire, positive ou négative, mais j'ai reçu une réponse, voilà, c'est ça aussi, c'est que, quand j'envoie un courrier, ben, j'attends un petit délai, après, bon, je renvoie, mais ici, voilà, ici, le retour, il est bon, au point de vue aussi, ben, dans le lieu où on travaille, ben, par exemple, la personne *****, qui est à l'entrepôt, qui nous a dit, voilà, vous faites ça, ça, ça, je veux dire, même les, ceux qui travaillent là-bas, je veux dire, quand c'est le moment à la cuisine, je veux dire, voilà, ils sont agréables, quoi, je veux dire, il n'y a pas, voilà, moi, les jours que j'ai fait, je n'ai pas vu un sentiment de, on est sur le côté, quoi, je veux dire, voilà, c'est ça, et au point de vue des notifications de travail, voilà, c'est fait, euh, je pense que, et aussi, ça fait plaisir quand, ben, *****, il vient dire que le travail, qu'il est content de nous, que c'est bien fait. donc, voilà, ça aussi, c'est bien pour la personne qui, euh, ben, qui travaille, et comme j'explique toujours aussi, c'est, euh, ben, c'est gratifiant, parce que, bon, ben, voilà, il peut dire, ben, oui, les gars, merci pour le travail, sans plus, quoi, donc, euh, ça, c'est une chose, et dire, ah, ben, voilà, je suis bien content du travail, euh, voilà, donc, et ça, les répercussions, aussi, pour, euh, l'agence intérim, parce que, euh, c'est comme un caillou qu'on jette pour faire des ricochets, donc, forcément, euh, voilà, si le client est content, s'il a fait appel à vous, euh, voilà, après, euh, c'est ça, c'est l'image de l'intérim qui est mis en avant, quoi.

Manon : Je vais juste me permettre de recentrer la discussion, parce que, sinon, on va prendre énormément de temps, mais, euh, on se centre juste sur la période quand vous cherchez

un emploi. Pas le après. Le après est très intéressant aussi, mais ici, c'est vraiment, euh, du coup, dans quelle mesure est-ce que c'est important pour vous que lorsque vous postuliez quelque part, on vous donne un retour, que ce soit positif ou négatif, qu'on vous donne des nouvelles, qu'on vous dise, euh, un peu, la continuation de après avoir postulé, qu'est-ce qui va se passer pour vous ?

Bob : Hum, ben, ce qui va se passer après, ben, c'est que du positif, euh, euh, au sens intérieur, quand, ben, hier, quand je travaille, euh, je pense à rien, quoi, je suis, euh...

Manon : Non, pas encore pas encore de ce point de vue-là, mais vraiment, on va prendre un cas concret, euh, ce n'était pas le cas ici, mais, euh, je suppose que vous avez déjà envoyé votre CV dans une boîte.

Bob : Ben, euh, oui et non, parce qu'ici, moi, ça faisait que je, je nettoyais les bureaux, donc, euh, c'est ça que ça s'est terminé et que *ami* m'a parlé, mais ou sinon, quand j'envoie, euh, voilà, un CV qui est refait par le FOREM ou peu importe, euh, voilà, j'envoie à une boîte, mais selon la description du... de l'annonce, quoi, parce que, je vais pas écrire, je sais pas, moi, ingénieur civil, euh, que j'ai aucune notion, non, mais je vais pas envoyer ça, euh, après, bon, souvent, on m'a dit, oui, mais vous avez un diplôme A2, euh, et vous êtes ceci, cela, je dis, oui, mais, je dis, euh, oui, et c'est quoi la question, euh, je dis, quel est le rapport pour effectuer le travail que j'ai un diplôme A2, euh, je dis, un diplôme A2, c'est de base, je dis, j'ai pas un master, euh, c'est ceux qui ont, qui font un diplôme de master, ou quoi que ce soit, quand ils écrivent pour ce domaine-là, on leur, bah, il y a une sélection, après, euh, soit on leur dit oui ou non, et on lui dit, oh, mais, on leur dit aussi, oh, mais, vous avez un master, c'est un, c'est un, trop grand, euh, voilà, euh, j'ai pas, moi, euh, à partir du moment où je vois une annonce, qui me correspond dans le travail que je pourrais effectuer, j'envoie mon CV.

Manon : et à partir de ce moment-là, ouais, qu'est-ce qui se passe, bien généralement, si, par exemple, je suppose que vous avez déjà envoyé votre CV à des endroits où ça n'a pas donné suite, oui, et, euh, qu'est-ce qui se passe avant que vous ne vous rendiez compte que ça va pas aller plus loin, est-ce que vous recevez un message qui dit que ça va pas aller plus loin, est-ce que vous n'avez pas de nouvelles ?

Bob : ah non, c'est toujours, de toute façon, un genre de copier-coller, euh, votre CV a retenu toute notre attention, euh, mais nous sommes dans le regret de vous annoncer qu'elle n'a pas été retenue, donc à partir de ces phrases-là, euh, si le CV a retenu toute l'attention, hein, déjà, c'est au niveau des phrases qui, qui composent, c'est-à-dire que c'est toujours, comme je dis, un copié collé, donc le CV, il a retenu toute l'attention, et nous sommes au regret de vous dire que, voilà, mais, euh, c'est, euh, toujours le, le même style de phrase, euh, donc, euh, je me dis, ben voilà, euh, en plus, quelquefois, les annonces, c'est marqué, est dans les conditions, euh, pfff, avant, c'était, genre, conditions APE, PTP, ou, euh, posséder Activa, euh, ou après, ça a changé, c'était juste le nom qui changeait, c'était plus Activa, mais c'était, euh, impulsion, impulsion, j'ai dit, ben, alors, je renvoyais, euh, euh, une réponse en disant, ben, pourtant, je ne comprends pas, euh, j'étais dans les conditions impulsion, donc, euh, voilà, après, bon, je pars.

Manon : Et là, vous, quand vous envoyez, euh, ce message-là d'incompréhension, est-ce que, généralement, vous aviez, du coup, un retour plus explicatif, ou ?

Bob : Non, je n'ai pas de retour, mais je pense qu'ils comprennent le sens, euh, que je, que j'explique, euh, maintenant, bon, euh, voilà, euh, c'est comme ça, j'envoie le CV et la lettre de motivation, après y a une réponse négative ou positive, beh la négative je regarde la façon dont c'est écrit mais en général, c'est toujours, euh, automatique. Après, je ne réécris pas pour dire, euh, ben, comment ça se fait, que vous me prenez pas, tchik-tchak, non, après, bon, s'il y en a un qui m'envoie une réponse, oh, ben, en fait, on a bien réfléchi, ben, je dis, euh, il fallait réfléchir avant, euh, parce que maintenant, j'ai quelque chose, donc, je vais pas abandonner ce que je viens d'avoir, pour, euh, ouais, il fallait réfléchir.

Manon : et, euh, vous dites, du coup, hein, vous soulignez bien le fait que c'est souvent des réponses qui sont automatiques ici aussi, et c'est problématique, mais c'est souvent, euh, vous ferez une petite parenthèse.

Bob : oui, mais vous, vous, vous téléphonez, ici, ce qui est bien.

Manon : ça dépend.

Bob : oui, ça dépend, mais, voilà, la personne téléphone, et, euh, c'est ça qui est, qui est bien, euh, c'est que, voilà, on explique quelque chose, euh, c'est ça aussi.

Manon : on essaye au maximum, oui, de prendre le temps, oui, mais je, je pense que ici, c'est vrai que des fois, on en manque, sur certains recrutements, mais, euh, je voulais, du coup, vous demander, par rapport au fait que, voilà, vous, vous avez souligné que c'était souvent des réponses, euh, automatiques, que vous retrouviez à chaque fois le même, la même structure de message, mais malgré tout, le fait d'en recevoir un, plutôt que rien, est-ce que vous considérez que c'est mieux ou pas ?

Bob : oui, moi, du moment que je reçois, bon, ben, voilà, la réponse, qu'elle soit positive ou négative, mais je reçois des réponses, et des fois, je ne reçois pas de réponse, euh, dans un délai de deux semaines, parce que, c'est ce qu'on m'a dit, oh, quand il y a un délai de deux semaines qu'on ne vous répond pas, renvoyez, au cas où, je dis, euh, je dis, s'il n'y a pas de réponse, je dis, euh, je pense que, euh, la personne ne veut, ne, ne veut pas me prendre, c'est tout, maintenant, si ça peut vous faire plaisir, moi, j'ai renvoyé une réponse, euh, voilà, peut-être, poser la question, aussi, euh, pourquoi, euh, ben, je dis, voilà, enfin, moi, c'est parce qu'on me disait, euh, maintenant, quand tu envoies, euh, attends deux semaines, et après, tu renvoies, mais je dis, ça ne sert, ça ne sert à rien, mais je veux bien vous le faire, parce que, vous dites que la personne va me renvoyer la réponse, et donc, c'est parce que j'ai été suivi par, une personne qui me disait, oh, mais il faut faire comme ça, comme ça, et tu vas voir, donc, moi, je faisais ce qu'elle me disait, et puis, ben, quand je revoyais la personne, je lui donnais les papiers, et je dis, vous voyez, la personne ne m'a pas réécrit, euh, pour autant, je dis, donc, euh,

Manon : Et vous pensez que ça a un impact sur votre motivation à chercher de l'emploi ?

Bob : Ben, euh…

Manon : Dans vos recherches, le fait de, même si c'est négatif, le fait que vous sachiez où vous en êtes, par rapport à toutes les offres auxquelles vous avez postulé, est-ce que ça va impacter ?

Bob : Non, ça ne va pas impacter, parce que, moi, je renvoie à d'autres personnes, donc, euh...

Manon : Donc, pour vous, qu'il y ait ou qu'il n'y ait pas, au final, ça n'a pas réellement…

Bob : entaché ma vie personnelle, la personne...

Manon : Et pourquoi, selon vous ?

Bob : Ben, la personne a toujours le choix, soit, voilà, ils reçoivent 30 CV, bon, euh, il voit l'âge, souvent, quelquefois, il voit l'âge de la personne. En, celui-là, il est, il est impulsion, il a moins de 25 ans. Celui-là, il est impulsion, moins de 25 ans, moins de 25. En, celui-là, il en a plus de 40. Il en a 50. Il en a 60. Et ils vont choisir dans les 25. Voilà, parce que, moi, il y a des fois, j'ai dit au FOREM, voilà, moi, je dis les choses comme je les sens. Je dis, écoutez, dans les annonces, tous les 3 mois, le... Je dis, ben, mettons, le... La librairie, là-bas, elle cherche tous les 3 mois quelqu'un et qu'elle va engager à long terme. Je dis, si pendant 2 ans, le type, il cherche tous les 3 mois quelqu'un, à un certain moment, je dis, il faut se poser la question, parce que, alors, tous ceux qui travaillent, tous ceux qui restent 3 mois, soit, c'est pas la bonne personne, mais alors, pourquoi avoir retenu ce CV ? À un certain moment, il faut se poser la question. Je dis, maintenant, bon, chacun voit comme il veut, mais, enfin, voilà. Moi, j'écris aussi, parce que, quelquefois, ils disent, on a des pénuries dans ceci, dans cela. Oui, mais je dis, je n'ai pas les fonctions acquises pour faire ça. Donc, je vais pas me diriger là, parce qu'il y a un truc de pénurie. Je dis, je sais, j'ai fait beaucoup de trucs manutentionnaires, tout ça. Donc, voilà, les choses avec une visseuse, la tournevis. Donc, voilà, il y a quand même des trucs que je sais faire. Ça, je dis, j'ai quand même un diplôme A2. Je pense que, quand on me pose les choses à faire, je les fais. Je ne dis jamais, non, ben non, c'est plutôt comme ça qu'il faut faire, comme ça qu'il faut faire. Moi, on me donne les instructions, je fais, voilà. C'est le travail qui doit être fait.

Manon : Et dans le cadre, du coup, du moment où, les cas où vous aviez reçu une réponse qui était, on va dire, plutôt négative, par rapport au fait que vous ayez postulé.

Bob : Je ne réécris pas.

Manon : Est-ce que ça va, est-ce que ça a, selon vous, entaché l'image de l'entreprise que vous aviez ? Est-ce que ça va influencer peut-être la vision que vous avez de cette entreprise-là dans le futur, sur base du fait qu'il vous ait refusé un poste ?

Bob : Mais alors, dans quel sens ? Dans l'image que...

Manon : De manière générale. Si c'est une entreprise dans laquelle vous auriez encore envie de postuler par la suite, ou si, vu qu'ils vous ont refusé, vous n'allez plus aller vers cette entreprise-là ?

Bob : Ça... Je veux dire, entacher l'entreprise, bon, ils n'ont pas eu besoin, enfin, ils ont trouvé puisqu'ils cherchaient vraiment une personne, ben voilà, je ne vais pas... Maintenant,

comme je dis, si l'annonce revient encore six mois après ou un an après, je ne sais pas, ça dépend du poste, si c'est manutentionnaire, là, il y a toujours une demande, même si on prend des gens, mais pour une personne cadre ou bien spécifique, un emploi bien spécifique, voilà, ça, si on choisit la personne, ben on choisit la personne, après, bon, on peut convenir ou ne pas convenir, c'est comme les relations entre hommes et femmes, je dirais, il y a des fois, ben, euh, voilà, vous plaisez à une femme, et un autre ne plaira pas, et vice versa, le contraire, mais, euh, bon, voilà, j'ai créé, si ça ne m'entache pas, euh, pour moi, l'entreprise, euh, oui, ils ont choisi, ils ont fait leur choix, ils ont fait leur choix, après, euh, je dois toujours sur deux oreilles, oui, voilà, euh, ça ne va pas me prendre la tête, par exemple, il y a des fois, des patrons, que ça leur prenait la tête, vous avez un diplôme A2, vous êtes, vous avez un numéro AWIB, ah oui, et puis je ne comprends pas, gnagnagna, et je dis, qu'est-ce que ça peut faire, je n'ai pas dit comme ça, mais je dis, je ne comprends pas, euh, le fait que j'ai un diplôme à A2, qu'est-ce que ça, bah oui, parce qu'ils cherchaient un coursier qui avait euh, une bonne mémoire, euh, et après, oui, après, en fait, quand il y a une personne qui est arrivée, il lui manquait, euh, donc il n'y avait plus que la partie, ici, et en fait, euh, j'ai, enfin, moi, j'ai compris que c'était, ils préféraient avoir des personnes qui ont soit un diplôme A3 ou pas de diplôme, et le numéro AWIB, à l'époque, plus activa, parce qu'il y a des fois, quand, bah, je m'étais présenté là, ce qu'il m'avait un peu, c'est que, quand même, il disait à sa secrétaire, donc, oui, il est activa, il a le numéro AWIB, et il se frottait les mains quand, oh, il est bien activa, et ça, ça m'a, ça m'a marqué, parce que dans le sens que, il se frotte les mains quand, oh, il est bien activa, mais, mais je comprends, et je lui ai dit, mais, j'espère que vous arriverez bien à dormir, parce que, de toute façon, je sentais bien qu'il ne me prendrait pas, mais, enfin, voilà, c'est de la façon que, après, bon, voilà, ça ne me poursuit pas, c'est plutôt les histoires d'amour qui me poursuivent, que, que ça, je veux dire, c'est pas trop, c'est pas trop grave, il n'y a pas de, voilà, ils ne me prennent pas, ils ne me prennent pas, après, bon, ce qui est plus difficile, c'est de se défendre au FOREM ou à l'ONEM, et de dire, oui, mais, c'est un moment. Je dis qu'il faut aller, parce que, selon, oui, les mots aussi qui étaient employés, c'est selon les critères. Vous ne correspondez pas selon nos critères, c'est ça, en fait, c'est beaucoup. Si on regarde dans les réponses que vous recevez, ce sont les mots, les phrases qui sont tournées. C'est comme si on demande à quelqu'un "tu viens", il dit soit oui, non, peut-être, peut-être, ça rapproche plus du non que du oui, enfin, c'est toutes des choses comme ça, mais c'est ça qu'il faut regarder, les phrases. Une fois, j'avais vu, au FOREM, ils cherchaient, donc, il y avait une annonce, et ça me, ça, je ne comprenais pas le truc, parce que, euh, des rippers, donc, ils cherchaient des rippers, et rippers, Jack l'éventreur, c'est rippers, c'est Jack, donc, rippers, c'est s'attraper à la, je dis, je ne comprends pas le travail, et en fait, vous saviez c'était quoi, donc, il n'y avait pas une description de, je dis, rippers, je dis rippers, je dis, pour moi, c'est de l'anglais, donc, c'est, attraper, c'est, mais, je dis, ça me fait penser, je dis, en rigolant, je dis, j'ai pensé à Jack, Jack rippers, donc, Jack l'éventreur, je dis, c'est quoi, comme boulot, parce que, et vous saviez c'était quoi, ramasser les poubelles, donc, ceux qui sont sur les camions, ah, pour, pour, trouver un mot plus sophistiqué que éboueur, oui, oui, c'est pour attirer les gens, donc, voilà, moi, je m'étais fait la réflexion, elle me dit, vous êtes le seul, à, à me poser, ben, je dis, oui, je sais pas, maintenant, je dis, il y a peut-être des gens, ils voient les rippers, ils, à mon avis, c'est une signification anglaise, et donc, voilà, c'était, je dis, ben, je ne savais pas,

vous auriez marqué, voilà, ouais, il n'y a pas de, de métier, ceux qui ramassent les poubelles, tout ça, ce sont des gens, il en faut, hein, c'est pas dénigré, donc, ils se lèvent à 4 heures, ils font des trucs, et par tous les temps, c'est comme, voilà, ceux qui font takeaway, il pleut, il neige, et encore, donc, voilà.

Manon : Et j'ai une question, du coup, par rapport, enfin, je vais revenir sur ce que vous aviez dit, de l'échange avec la personne, enfin, l'employeur, je suppose que c'était, qui, vous aviez remarqué qu'il y avait un manque d'équité entre vous et le candidat, qui avait plus son bras en entier, est-ce que, selon vous, lorsque vous interagissez avec un recruteur ou un employeur, et qui, vous savez, vous avez le sentiment, en tout cas, qu'il vous traite de manière équitable avec tous les autres candidats qu'il reçoit, est-ce que ça influence votre satisfaction de votre expérience sur ce recrutement-là ?

Bob : Oui, quand on reçoit les gens, il faut que ce soit équitable envers toutes les personnes qui sont là, c'est pas euh... parce que après, euh... ça fait un... quelque chose de, ben voilà, de pas très, euh... je sais pas, moi, quand... quand on ne traite pas les gens de façon équitable, ça agit alors peut-être sur la personne, parce que c'est dur, tu vois, mais voilà, moi, par mon expérience aussi, d'avoir fait caissier réassortisseur à la pompe à essence, moi, c'était un service de 22 à 6 du mat', donc, euh... je voyais quelquefois des gens, euh... qui, euh... qui étaient pas très... Oui, je connais le patron, euh... tu mets, euh... tu mets la... tu m'ouvres la pompe, et après, je viens payer, non ? Je dis, d'abord, vous donnez l'argent, et puis, euh... c'est comme ça que ça marche, il commence à taper, dans le carreau, j'ai dit, euh... vous faites quoi, là ? Il dit, je connais le patron, je dis, non, y'a rien qui me prouve que tu connais le patron, j'ai... et il commençait à taper de plus en plus fort, je prends le téléphone, écoute, j'appelle la police, et je... Non, et après, le mec, il est parti, donc, deux jours après, je dis au patron, je lui dis, vous voyez, le type-là, il vous connaît parfaitement, et je dis, toi, il voulait prendre de l'essence, que je lui ouvre la pompe, sans... Il dit, non, je ne le connais pas, ben, je dis, ben oui, c'est bien ce que j'ai supposé, je dis, voilà, tu vois, une fois, le patron, il est de corpulence, comme ça, il a des cheveux noirs, et machin, ben, tout le monde connaît, voilà, c'est jamais... Je dis, voilà, mais je ne l'ai pas ouvert, je dis, je n'ai pas ouvert la pompe, parce que, voilà...

Manon : C'est plutôt, du coup, dans le sens, enfin, je suppose que vous l'aviez bien compris, mais... On va partir du cas concret, où vous avez deux entretiens, et dans les deux cas, vous êtes refusé, mais dans le premier cas, c'est comme celui que vous avez vécu, qui était inéquitable, et dans le deuxième, vous savez qu'il y avait de l'équité entre chacun des membres, qui a postulé. Est-ce que vous seriez, malgré tout, vous allez être déçu, entre grosses guillemets, du fait que vous avez été refusé dans les deux cas, mais est-ce que vous serez plus satisfait de l'expérience que vous avez vécu dans le cas où c'est équitable, que dans le cas où c'est inéquitable, ou pour vous, dans les deux cas, vous serez au même niveau d'insatisfaction ?

Bob : Mais dans les... La façon d'être reçu, euh... Donc, on est bien d'accord que c'est juste reçu, c'est pas d'avoir eu un peu d'expérience, euh...

Manon : Juste le fait d'avoir été reçu en entretien. Ou entretien téléphonique...

Bob : Voilà, après, bon... Moi, je pense que si la personne, elle reçoit... Qu'elle doit choisir entre deux, qu'elle choisit, euh... Elle choisit, après, euh... Si elle a choisi la personne, et que, bon, ben, ça ne va pas, euh... Pendant ce temps-là, ben, comme je dis, si moi, j'ai trouvé autre chose, et que la personne me rappelle, euh... Je dis, ben... Je ne sais pas, je dis, moi, malheureusement, je ne serai pas... Je suis... Je suis dans un... Dans quelque chose, donc... Voilà, vous avez... Mais, une décision est toujours difficile à prendre, parce que c'est... C'est double-tranchant.

Manon : Mais est-ce que vous en aurez un souvenir plus positif que le cas où vous avez... Vous savez que vous avez été, euh... On va dire, défavorisé.

Bob : Déjà, d'avoir été reçu, c'est déjà... Une chose, une bonne chose... C'est souvent... Oui... C'est... C'est pas souvent que vous êtes reçu. Parce qu'il y a toujours une sélection. D'abord, vous recevez un CV, après, enfin, on vous envoie une réponse positive ou négative. Après, il y a... Un entretien. Quelques fois, il y en a certains emplois, il y a un entretien. Donc, après, vous avez eu la réponse positive, un entretien, plus un deuxième, parce que... Et après, bon, euh... Au bout du deuxième entretien, ils choisissent la personne. Mais alors, comme je reviens toujours, c'est... Au deuxième entretien, ils... Ils ont pris une décision et qu'ils sont tombés sur un... Euh... Pas la bonne personne... Mais une décision, c'est toujours difficile à prendre parce qu'on prend une décision... C'est toujours au dépit de quelqu'un d'autre. C'est toujours au dépit de quelqu'un d'autre, mais de... soi-même aussi. Je pars de ce principe-là, c'est... C'est difficile parce qu'il y a un choix à faire, mais on a toujours le choix. Mais après, bon, voilà, faut... Ça a été... ou ça n'a pas été... Rien n'est écrit, de toute façon.

Manon : Et alors, euh... C'est déjà votre cas, mais est-ce que... Une fois, vous avez reçu quelque chose de plus détaillé qu'un message de refus automatique, avec plus d'explications du pourquoi, du comment, ce n'est pas vous qui avez...

Bob : Non, non. Jamais. Jamais.

Manon : Dans ce cas-ci, est-ce que vous pensez que le fait de recevoir quelque chose avec plus de détails sur pourquoi vous n'avez pas été retenu, ça peut influencer à la fois... votre... euh... votre attitude dans votre recherche d'emploi continue, du coup ?

Bob : Non, parce qu'un courrier comme ça, alors, ça va donner à la personne un sentiment de... Je n'ai pas été à la hauteur. Donc, la personne, elle t'envoie un courrier en disant vous n'êtes pas ceci ou peu importe la déception. On ne vous a pas choisi parce que ça, ça, ça. Alors, euh... Je pense qu'un courrier comme ça, ça va...

Manon : C'est plus négatif qu'autre chose, selon vous ?

Bob : Ben, la personne... De toute façon, généralement, il n'y a personne qui vous envoie une réponse en détaillant lors de notre entretien, voilà. Ça, ça, ça, ça... Généralement, la réponse, elle est directe. Non, vous... Enfin, on ne vous prend pas...

Manon : Il y a les cas où ça arrive.

Bob : Là, je fais une photocopie. C'est très rare, effectivement. Surtout dans le... C'est très rare, franchement.

Manon : C'est, à mon avis, plus courant dans les secteurs où, effectivement, c'est avec des profils plus spécifiques tels qu'ingénieurs et tout ce genre de...

Bob : Oui, oui. Je pense... Je suis d'accord.

Manon : Mais ça arrive aussi dans les... En tout cas, certaines entreprises essayent vraiment de le faire. Pour que vous sachiez aussi, peut-être, ce sur quoi vous devez travailler. Entre guillemets. Parce qu'il y a des personnes qui pensent être qualifiées pour un poste qui ne le sont, au final, pas. Savoir pourquoi elles ne le sont pas et ce qu'elles peuvent faire pour le devenir.

Bob : Pour quoi ? Pour le poste qualifié ?

Manon : Oui. Enfin, pas pour le poste ingénieur et tout ça.

Bob : Mais, par exemple, il y a des personnes... Sans avoir travaillé un jour d'essai ou deux. C'est un peu difficile d'émettre un avis comme ça en disant, voilà... Vous n'êtes... Sans qu'il y ait un... ou deux jours de... de prestations. Voilà, je pense que c'est un peu difficile.

Manon : Donc, pour vous, c'est plus négatif qu'autre chose ?

Bob : C'est pas que c'est négatif, mais je pense que ça agirait sur...

Manon : Ce serait démotivant plutôt que motivant ?

Bob : Oui. Maintenant, chaque personne est différente.

Manon : Selon vous, pour vous ?

Bob : Oui, oui. Je pense que chaque personne est différente. On peut être... 20 dans une pièce, si on donne un sujet, chacun va penser différemment. Il n'y a personne qui... qui va aboutir à... à quelque chose. Et que ce sera la même réponse sur chaque feuille qui est 20 personnes. C'est impossible. Chacun est différent. Donc... Voilà... Enfin, moi, je pense comme ça. Je me trompe peut-être, mais je pense que si on donne un sujet de quelque chose, ou qu'on... Chacun va y mettre un avis, après, voilà, on va dire, je pense comme ça, moi comme ça, ben oui. Mais pas 20... S'il y a 20 personnes, il n'y a pas 20 personnes qui pensent le même... la même réponse sur un sujet qui est donné, quoi.

Manon : Et maintenant, si on prend le cas où... une entreprise vous donne un retour sur le fait que vous ayez postulé, qu'elle vous explique pas pourquoi vous n'avez pas été retenu, mais plutôt comment elle, elle a décidé de recruter ses décisions, son parcours de réflexion sur les candidats qu'elle a reçus, est-ce que ça, ça pourrait influencer, selon vous, la perception que vous avez de l'entreprise, et peut-être aussi la perception du fait qu'elle traite votre employé de manière correcte et votre intérêt à travailler pour elle.

Bob : Donc elle dirait...

Manon : Elle n'expliquerait pas vos lacunes... Elle ne se centrerait pas dans son explication de pourquoi vous n'avez pas été retenu sur vos lacunes à vous, mais peut-être sur son processus de recrutement. Comment elle a pris une décision. Elle se justifierait, entre guillemets. Est-ce que ça, pour vous, ça peut changer l'image que vous avez de l'entreprise ?

Bob : Oui, ça, c'est plus plausible, mais... Parce qu'alors, il y a comme un sens de... La personne qui écrit ça, et il y a un sens de... C'est-à-dire, ben voilà, malheureusement, je ne vous

ai pas pris, mais... C'est plus... Un... Un sentiment de... Je vous aurais bien pris, mais... J'ai eu difficile à trancher.

Manon : Ça, ça pourrait influencer, du coup, l'image que vous faites de l'entreprise ? Est-ce que vous la verriez plus positive ?

Bob : Mais je pense que ce soit moi ou n'importe quelle autre personne, ce serait plus dans la possibilité que de recevoir... Un message automatique. Un message automatique, parce que ça, c'est... Alors, ben moi, j'envoie un message automatique, c'est toujours le même phrasé pour n'importe quel emploi, pour caissier, réassortisseur, pour ceci, pour cela. Pour te dire, il y a cinq ans d'ici, quand je me présente à des magasins, je dis bonjour, je me présente avec mon CV. Qu'est-ce que tu entends ? Si je te dis, voilà, tu es celle du magasin, je dis bonjour, je me présente avec mon CV. Donc, je l'ai en main. Je me présente avec mon CV. De qui je parle ?

Manon : De vous.

Bob : D'accord. La femme, elle me dit, oh un CV étudiant, je dis, madame, est-ce que j'ai l'air d'un étudiant ? Premier magasin. Un deuxième magasin. La même réponse. Un troisième magasin. La même réponse. Je dis, madame, vous voyez bien que je ne suis pas étudiant et quand je dis, je vous présente mon CV, c'est de moi que je parle. Je dis, moi, j'ai travaillé comme étudiant quand j'avais 17 ans, mais c'était deux semaines. C'est pas deux mois ou toute l'année maintenant. Je dis, que ce soit n'importe quoi, Halloween, ceci, nouvel an, Noël, machin. Et ça, ça a coupé beaucoup d'herbe sous le pied parce que moi, j'avais souvent des... Voilà. Quand c'était juillet-août, il y avait plus de chances de travailler dans un magasin. Après, on a pris les étudiants. Ça a été deux semaines. Après, on s'est dit, tiens, on va faire un mois. Et maintenant, j'ai bien... Moi, quand j'avais 17 ans, je travaillais dans des magasins, GB, tout ça. Mais c'était deux semaines. C'était pas... C'était pas deux mois. Donc, je dis, est-ce que j'ai l'air d'un étudiant ? Je dis, vous, vous avez 55 ans. Est-ce que je vous dis que vous êtes une cougar ? J'ai dit ça pour rire, mais imaginez, je dis à chaque fois que j'ai toujours la même réponse. Voilà, c'est pas toujours évident. En plus, maintenant, c'est plus évident de... Parce qu'on regarde à ceci, quel âge. Il peut... Il est activa. Enfin, il est win-win. Win-win, je dis au FOREM, mais c'est juste le mot qui a changé, mais c'est toujours activa. Ben oui, ben alors, je dis... Je dis, voilà, c'est ça. Il est ceci, il est cela. Donc, voilà. Déjà, il y a un critère dans l'annonce. Enfin, ça, c'était à une époque, mais bon, ben ça... Maintenant, je ne sais pas si c'est encore ça, mais c'est parce qu'après, alors, la personne du FOREM ou de l'ONEM, elle dit à celui qui n'a pas d'emploi, mais vous ne cherchez pas. Et tu lui montres les réponses. Oui, mais bon. Et alors, ils vous disent, mais ils ne sont pas obligés de vous engager. Ah ben, je dis, alors, on n'est pas obligé d'écrire, alors. Si je vais dans votre réflexion, on n'est pas obligé d'écrire, alors. Je dis, on est bien d'accord. Je dis, parce que, alors, voilà... Je ne sais pas. Je dis, si vous partez de ce principe-là...

Manon : Et... Une dernière question, et après, on va clôturer, parce que on parle déjà depuis plus de 45 minutes. Ici, donc, on a évoqué le feedback avec vos... Ce qui ne correspondait pas dans votre profil pour le poste. On a évoqué le fait d'expliquer la procédure de recrutement par l'entreprise. Et maintenant, si on part du principe que le feedback que vous recevez mentionne pas vos lacunes, mais plutôt lors d'un entretien que vous avez eu en présentiel, les points forts

et les points faibles de l'échange que vous avez eu. C'est encore une autre variante. C'est-à-dire... Oui, vous avez été retenu, ou oui, vous avez été refusé, mais sachez qu'on retient ça, ça, ça de bien de notre entretien, et que c'est ça, ça, ça qui a posé problème. Est-ce que ça, ça va jouer sur votre motivation ?

Bob : On est un peu toujours dans le même truc. La réponse est... La réponse est claire et nette. Soit on reçoit une réponse, parce que ça, effectivement, j'ai reçu des réponses. Vous restez dans notre liste de données. Ça, ça se termine. Et ça, c'est la dernière phase. Quand vous recevez une réponse où vous avez été vous présenter. Ça, c'est bon. Ça, c'est bon. Dans le sens que la dernière phrase, elle est marquée, mais voilà. Même si c'est... On peut laisser penser que il n'y aura pas de retour, mais juste cette phrase-là, il faut rester dans une liste au cas où. Ça, c'est déjà très positif pour moi. Ça, c'est déjà... Que ce soit pour moi ou pour n'importe quelle personne qui écrit. Je suis quelqu'un que quand je dis une chose, je ne pense pas à moi. Je suis comme ça. Je pense aussi pour les autres, parce que un tel va recevoir ça. Il est content parce que voilà. Maintenant, après, ça peut créer au point de vue de se dire voilà, un mois, trois mois. Tiens, je n'ai pas de réponse. Le type, il réécrit. S'il reçoit la... Voilà, ça peut créer un faux semblant d'espoir, entre guillemets. Parce que si la personne ne cherche pas autre chose, enfin voilà, ça reste toujours dans le vague. Oui. Il faut rester dans nos données. Ou quelquefois, si c'est la personne qui vous contacte par téléphone et qui a votre CV, on a bien reçu, mais malheureusement... Ou qu'il y a eu un entretien et que la personne a dit voilà, mais vous restez euh... dans nos données ou... Là, il y a une prise de contact verbale. Et pas juste un papier qui pourrait t'envoyer... Voilà. Donc ça, c'est déjà mieux. Ou si c'est la lettre... Non, mais si c'est la lettre et le coup de téléphone qui disent la même chose, donc c'est encore plus rassurant pour la personne. Voilà. Maintenant, il ne faut pas prendre en compte euh... et rester sur ça. Cherche autre chose. Et comme je dis, si la personne elle est prise, après que l'autre contacte, ben voilà. Désolé. On ne va pas casser un truc. Euh... Vous êtes en train d'avoir... Vous avez un travail. Vous n'allez pas casser un truc.

Manon : Oui. Mais... Est-ce que du coup, quand vous recevez ce genre de réponse, vous vous sentez reconnu ? Apprécié à votre valeur ? Est-ce que vous avez de la gratitude envers l'entreprise d'avoir pris le temps de vous communiquer ça ?

Bob : Oui, il y a une certaine gratitude. Mais voilà. Ça s'arrête... Voilà. Du moment que la personne a répondu... Ici, pour le PBA, il était marqué jusqu'au 29 la candidature. Et après, il y a la réponse. Mais quand c'est des établissements comme le PBA ou Eden ou peu importe, ils ont... En général, ils répondent en bien ou en mal, mais ils répondent. Je vous dis, il y a des gens qui cherchent tous les trois mois quelqu'un et qui marquent dans l'annonce que c'est pour un engagement à durer à long terme. Mais tous les trois mois, je revoyais tout le temps la même annonce. Je dis... Je ne sais pas... Moi, je dis carrément... En plus, quand je viens avec mon CV ou quoi, vous me dites ce qui est en bas, vous le mettez en haut, ce qui est en haut, vous le mettez en bas. Je dis, moi aussi, je peux... Je dis, à la limite, je pourrais avoir une place au FOREM. Je dis, votre collègue précédent m'a dit que ce qui était en haut, de le mettre en bas. Et ce qui était en bas, de le mettre en haut. C'est très subjectif. Et vous, vous me dites le contraire. Votre collègue, il l'a dit. Je ne vais pas dire ça pour faire plaisir. Voilà.

Manon : Je regarde un petit peu, mais je pense qu'on a déjà abordé pas mal de choses. Peut-être une dernière, et après, je m'arrête. Vraiment, promis.

Bob : Non, tu n'arrêtes pas de dire une dernière.

Manon : Je suis menteuse. Celle-là, on va la faire court. Il faut juste... Oui, non, une petite explication. C'est si tu reçois un feedback qui est détaillé, constructif, quelque chose qui, pour toi, a réellement une plus-value, est-ce que, selon toi, ça va impacter ton estime de toi-même ? Par exemple, le fait, point fort, point faible de l'entretien.

Bob : Par exemple, tu vas me renvoyer un feedback où tu vas me dire, j'ai constaté ça, ça ou ça. C'est ça ? Moi, quand j'ai envoyé un CV, tout ça, j'ai vu une personne à la MIREC, elle m'a dit, voilà, on va travailler, tu vas faire comme ça, comme ça. J'ai dit, pas de problème. J'ai dit, mais seulement, s'il n'y a pas de retour de la façon, tu me dis de faire ça, ça, ça. Moi, je vais faire ça, ça, ça. Et je vais dire ce qui va se passer. Je lui ai dit ce qui allait se passer. Je lui ai dit, vous voyez bien, j'ai fait ce que tu m'as dit. Voilà, j'ai pas d'engagement à long terme. Oui, mais ici, j'explique une situation que j'ai vécue et que la femme m'a dit, tu vas faire comme ça, comme ça, comme ça. D'accord, mais parce qu'elle me disait, oui, mais tu vois, lui, il a un emploi. J'ai dit, oui, et il a quel âge ? Moins de 25 ans. Donc, vous voyez bien que à l'époque, j'en avais 40. Mais vous m'avez pas dit de mon âge. Mais si je reçois, voilà, que voilà, il y a ça à travailler et ça à travailler, moi, je travaille la chose. Ce qu'il y a de bien, c'est que je suis plus à l'aise quand je me présente quelque part.

Manon : Mais vous me disiez tout à l'heure que ça pouvait parfois être démotivant d'avoir un feedback détaillé sur ce qui a été et ce qui n'a pas été. Enfin, surtout ce qui n'a pas été. Est-ce que ça peut aussi faire baisser votre estime de vous-même ? Selon vous ? Le fait de dire que vous manquiez de qualification là-dedans, etc. Alors que peut-être que vous vous pensez que vous étiez qualifié et que selon eux, vous ne l'êtes pas. Est-ce que vous pensez qu'après, vous allez vous sentir moins confiant en vos qualifications, par exemple ?

Bob : Si on nous dit qu'on est moins qualifié pour tel machin, pour tel emploi, je ne vais pas, comme je disais tantôt, je ne vais pas faire un emploi d'ingénieur bidule...

Manon : Non, mais plutôt... Même dans le cadre de postes pour lesquels vous pensiez convenir et que selon l'entreprise, ce n'est pas le cas. Si dans l'hypothétique, ils vous envoient le fait que selon eux, vous n'êtes pas assez qualifié pour faire ce poste-là, alors que vous, vous pensiez l'être. C'est pour ça que vous aviez postulé à la base. Est-ce que selon vous, ça va faire baisser votre estime de vous-même sur le fait que vous êtes qualifié pour ce type d'emploi ? Est-ce que vous allez vous caler sur leur avis et vous dire, ah bah ok, je ne suis pas qualifié ? Ou est-ce que vous allez vous dire, bah, moi je ne suis pas d'accord ? Et vous allez quand même continuer à postuler pour d'autres boîtes dans ce type d'emploi ?

Bob : Non, ça c'est le... C'est leur avis, je ne vais pas me...

Manon : Ça ne va pas vous impacter ?

Bob : Me baser, parce que... C'est leur avis...

Manon : Vous gardez confiance en vos compétences ? Parce qu'il y a des personnes qui sont fortement influençables par les avis extérieurs qui du coup pourraient se dire, ah bah ok, c'est que je ne les ai pas et ils n'ont plus confiance en eux sur ce point-là. Ça, ça ne vous concerne pas ?

Bob : Moi, ce que les gens pensent de moi, ou disent, voilà, ils émettent, voilà, ils ont pris la décision de ne pas me prendre... Voilà, c'est leur avis, ils ont bien... Ça n'agit pas sur moi... Je dors bien, donc... C'est les histoires d'amour qui me font un peu plus...

Manon : Ok, parfait. Ben écoutez, je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter ?

Bob : Non.

Manon : Je vous remercie beaucoup, en tout cas.

⚠**Victor est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Du coup, pour commencer, je vais te demander de te présenter en quelques mots.

Victor : Avec mon prénom et mon nom de famille ou mon prénom ?

Manon : Ça, peu importe, mais ton âge et un peu ton background professionnel.

Victor : Oh là là, ça, ça va prendre du temps aussi. Alors, tu vas dire que je parle beaucoup comme *ami*. Moi, j'étais indépendant à Couvin. Jusqu'en 2000, fin 2002. Et j'avais un magasin de disques, CD, DVD, tout ça. Et on ne vendait plus rien puisqu'il y avait les graveurs CD, Internet, tout ça. Donc, c'était la catastrophe. J'ai dû tout arrêter. Alors que c'était un magasin que j'exploitais avec mes parents. C'était le magasin de mes parents que je comptais reprendre et faire ma vie là-dedans. Parce que j'adore la musique. Mais bon, ça ne s'est pas du tout passé comme ça. Après, j'ai voulu faire autre chose. J'ai acheté une maison. Enfin, j'ai acheté trois bâtiments. J'ai fait des travaux. Ça s'est mal passé avec l'architecte, l'entrepreneur. J'ai dû aller au tribunal. J'ai perdu. Enfin bon, j'ai dû tout revendre. Je me suis retrouvé sans rien. J'étais vivre chez mon grand-père, aussi à Couvin. Il est décédé en 2008. Et j'ai dû quitter sa maison en 2009. Et là, je suis arrivé à Charleroi. Où j'avais déjà des connaissances, des copains, des copines. Et je me suis dit, de toute façon, je ne trouverai pas d'emploi. Sur Couvin. Donc, je suis venu à Charleroi. J'ai eu droit au CPAS. Et j'ai un petit peu vécu comme ça. Et après, j'ai fait mon article 60 pendant un an et demi. Et après, j'ai eu droit enfin au chômage pour la première fois de ma vie. Ce qui n'était pas un rêve. Enfin bon, j'avais droit au chômage. Et après, j'ai commencé à travailler avec les agences intérims. Donc, à partir de 2012.

Manon : Et tu, si tu devais me citer quelques postes que tu as... Exploité par l'intérim, tu veux dire ?

Victor : J'ai commencé par travailler au palais des expositions à Charleroi. Pour le salon des arts ménagers. En tant que steward, agent d'accueil. Après, on m'a mis... Je faisais aussi les préparatifs. Donc, placer les exposants. Mesurer leur emplacement. Enfin, tout ça. Mettre des scotches, du tapis, des câbles électriques. On a fait un petit peu de tout. C'était pour... Pour Trace. Trace intérim qui maintenant s'appellent SD Works. Oui. Voilà. Donc, au palais des expos, pendant plusieurs années, je faisais le concierge la nuit aussi. Voilà. J'aimais bien. En plus, c'était pas loin de chez moi. Après, je suis parti... Quand ça a été fini aux expos, je me suis retrouvé dans l'alimentaire chez Agral, à Courcelles, là où on fabrique du beurre. J'ai travaillé 3-4 mois là-bas. J'ai travaillé... J'ai travaillé chez Milioni, où on fait du boudin, aussi, à Courcelles, sur le zoning. J'ai travaillé chez DPD. J'ai travaillé chez... Avec Randstad, j'ai travaillé pour Del Food, là, ça c'est à Montigny-sur-Sambre. Là, je faisais des... Toutes les vidanges de retours de magasins. Donc, trier les bouteilles de coca, de bière, tout ça. Dans les casiers, les palettes. Hop, hop, hop. Voilà. Ça, j'aimais bien. Puis, ça a été plus calme, donc on m'a plus repris. Et puis, on me reprenait de temps en temps. Puis, bon... Après, je trouvais autre chose. Si on m'en rappelait, moi, j'y retournais plus, parce que j'avais trouvé autre chose. Donc, j'ai toujours essayé de rebondir comme ça. Je ne sais pas rester deux mois chez moi sans rien faire. Ça ne va pas. Et pour le moment, je ne travaille pas assez, donc je suis déçu.

Manon : OK. Maintenant, pour rentrer dans le vif du sujet, qu'est-ce que... Quand je te dis feedback, communication de recrutement, ça évoque quoi chez toi ?

Victor : Le feedback, c'est le retour. Est-ce que je suis satisfait des agences intérims, c'est ça ?

Manon : Pas encore. Là, c'est vraiment ta définition, on va dire, de ce qu'est un feedback ou un bon feedback.

Victor : Moi, ce que j'aime bien, c'est quand je vois... Si je trouve une annonce moi-même, par exemple sur Indeed, je contacte l'agence intérim concernée et je dis, vous voyez, j'ai vu telle annonce. Oui, oui, oui, oui. Elle me dit, je vais aller voir si elle est toujours d'actualité. Oui, elle est toujours d'actualité. Vous êtes déjà inscrit chez nous ? Je dis oui. Alors, elle regarde. Je ne trouve pas votre CV. Bon, ça commence bien. Vous appelez comment encore ? Monsieur *****. Oui, oui. Vous êtes né en quelle année ? Parce que il y en a plusieurs. Il faut donner ma date de naissance. Ah oui, j'en retrouve un, oui. Il est vieux votre CV. Ce n'est pas grave, je vous envoie un actuel. J'envoie mon CV. Une heure après, je le rappelle. Elle me dit, oui, mais je ne peux pas présenter votre CV comme ça à mon client. Vous avez fait trop de postes, différent, et il ne va même pas prendre la peine de tout lire. Je vais devoir supprimer plein de choses, qu'elle me dit. Ça, on m'a encore fait le coup il n'y a pas longtemps. Elle me dit, il y a trop... Vous montrez que vous êtes instable. Vous changez sans arrêt. Je dis, écoutez, si je n'ai pas eu la chance qu'on me propose un CDD ou un CDI, ce n'est pas de ma faute. Oui, oui, je comprends bien, monsieur. Il ne faut pas être fâché. C'est toujours ça qu'on me dit maintenant. Il y a trop sur mon CV.

Manon : Petite parenthèse, qui n'a rien à voir avec mon entretien. Tu mentionnes que c'est en intérim que tu les fait ?

Victor : Sur le CV ? Oui.

Manon : Parce que ça, généralement, on a conscience du fait que c'est des fois des courtes missions et que c'est pour ça que ça s'accumule.

Victor : Oui, mais maintenant, il y en a plein. Si j'y vais un jour ou deux jours, je ne me mets même plus sur le CV. C'est pas...

Manon : A mon avis, tu vois, tout ce que tu as fait dans la production, tu peux aussi le regrouper. Tu vois ce que je veux dire ? Tu n'expliques pas le détail, ça tu l'expliqueras peut-être si tu es en entretien, mais tu peux le regrouper sur une période.

Victor : Oui. Alors, je lui laisse un jour ou deux et puis je rappelle, je tombe sur une autre, elle me dit, non, Sophie n'est pas là. Donnez-moi votre numéro, elle vous rappelle, elle est en ligne, elle vous rappelle sans faute. J'en ai sonné. J'ai sonné il y a trois jours, ou hier, je pense. Elle me dit, non, le client ne cherche plus personne pour le moment. Je dis, oui, mais enfin, bon, l'annonce, elle l'a toujours publiée, mais elle me dit, oui, mais ce n'est pas moi qui décide, c'est le client. Elle me dit, voilà, ça, c'est des trucs qui m'énervent. Alors, la fille, je ne vais pas me déchaîner sur elle, elle n'y est pour rien, mais... La communication n'est pas au top. Non, non,

non. Elle me dit, de toute façon, j'ai votre CV, je penserai à vous, n'ayez crainte, bonne journée, au revoir. La phrase, là, je penserai à vous, je l'ai entendue mille fois.

Manon : Selon toi, après avoir postulé, du coup, j'imagine que oui, selon ce que tu m'as dit, mais comme ça, tu me reconfirme, tu penses que ce serait bénéfique pour toi de recevoir un retour sur ta candidature expliquant clairement pourquoi tu n'as pas été retenue ? Pas seulement, non, il ne cherche plus, ou...

Victor : Je n'ai jamais eu aucun retour, personne. Sur une vingtaine d'années, il n'y a jamais personne qui m'a dit quoi que ce soit ou... Oui, on m'a déjà dit, ça n'ira pas parce que vous n'avez pas le permis et le véhicule. Voilà. Ça, c'était aussi une phrase pour ce... Voilà, c'est tout. Mais on ne m'a jamais dit, non, vous êtes trop âgé. On pourrait me le dire, maintenant, j'ai 51 ans. Heureusement, on ne me le dit pas. Je sais que ça ne me fera pas plaisir. Et...

Manon : Ils n'ont pas le droit, surtout.

Victor : Je ne sais pas. Je ne sais pas.

Manon : C'est de la discrimination sur l'âge.

Victor : Ah, oui. Ça, ça va m'énerver aussi, ça. (Téléphone sonne) Pardon. Je vais le mettre en silencieux. Ce sera mieux pour nous deux. Voilà. Qu'est-ce qu'on pourrait... Oui, j'attends, forcément, qu'on me dise...

Manon : Tu penses que ça aurait une utilité ?

Victor : Je trouve que c'est le minimum, quand même, qu'on ait un retour. Il me semble, non ?

Manon : C'est ce qu'on te doit.

Victor : Ben, non ? C'est pas... Je... Ils publient une annonce. Je m'y intéresse. Je lis attentivement. Je fais la démarche de contacter la personne de droit, donc l'agence intérim. J'explique pourquoi ça m'intéresse, j'envoie mes documents, enfin, mon CV et tout. Et après, parfois, non. Plus rien. Voilà. Je rappelle, je tombe sur une autre qui n'est au courant de rien. Je dois lui expliquer tout. Elle me dit, tout compte fait, c'est pas moi qui ait géré ça. Donc, rappelez demain. Ou bien, Sophie est malade. Elle reviendra seulement dans dix jours. Enfin, ça tourne à rien. Et quand elle revient, Sophie, elle est débordée. Elle ne se souvient plus de moi. Alors, parfois, je m'énerve. Oui, ça...

Manon : Donc, tu considères que c'est quand même assez important pour toi de recevoir ce retour ?

Victor : Oui. Oui, c'est important. C'est du respect de la politesse. C'est du respect de la politesse. On ne laisse pas les gens comme ça dans le vent, dans l'ignorance. Non.

Manon : OK. Et est-ce que, selon toi, il y a une différence qui doit être faite sur l'importance de te donner un retour, par exemple, entre une situation où tu as simplement envoyé ton CV et une situation où tu as été reçu en entretien dans une entreprise ? Est-ce que, pour toi, il y a encore une importance qui est différente entre les deux ?

Victor : Mais, disons que, naïvement, maintenant, je ne me fais plus avoir. Mais je me suis fait avoir quelques fois. Moi, je téléphone à une agence parce que j'ai vu une annonce. Et c'est ce boulot-là qui m'intéresse. Maintenant, si on me dit tout de suite la place n'est plus libre depuis ce matin ou depuis hier, bon, je n'insiste pas. Ou alors, si on me dit qu'on a peut-être autre chose à vous proposer. Vous êtes déjà inscrit chez nous ? Je dis non. Peut-on fixer un rendez-vous ensemble ? Vous venez avec vos documents et on va faire l'inscription. Oui, d'accord, je vais au rendez-vous tel jour à telle heure, je suis présent, on fait l'inscription, et puis après, c'est fini. Ils m'ont piégé. Ils ont fait une inscription. Le jeune, si c'est un étudiant comme toi ou je ne sais pas qui, une nouvelle ou un nouveau, il a bien travaillé, pour son patron, parce qu'il a fait une nouvelle inscription pour l'agence intérim, mais il se fout pas mal de me trouver quelque chose. Je ne veux plus jamais entendre parler de cette personne-là. Ça, je me suis fait avoir plusieurs fois. Il y en a même parfois qui me font venir, ils me font l'inscription, ils me donnent un équipement, et je n'ai jamais travaillé pour eux. Des équipements, à la maison, j'en ai plein. On me donne des t-shirts, des chaussures, un casque, des casques de chantier, j'ai tout eu, tout est chez moi. Ils ne m'ont jamais fait travailler.

Manon : Ah oui. Ça, c'est très bête de leur part.

Victor : Oui, mais ça arrive souvent. C'est faux. J'ai eu deux sacs d'équipement chez Randstad, à Namur, pour aller travailler au BEP, à Floreffe. Le BEP, c'est le bureau économique de la province. Ce sont les gros camions qui collectent les sacs PMC, les bleus. Donc, ils m'ont donné les équipements pour plusieurs jours, parce qu'on se salit quand même. Je crois que j'ai eu deux paires de chaussures, les pantalons jaune fluo, les vestes, tout ce que tu veux, des gants, des t-shirts, tout, tout, tout. J'ai dû aller à la séance d'information, écran géant, poser des questions, tout ça, remplir des papiers en veux-tu, en voilà. On est repassé à l'agence, elle m'a donné les équipements. On était à quatre dans la voiture, non à trois. Elle me dit, maintenant, vous allez avoir du temps libre parce que vous devez obligatoirement faire la visite médicale à Salzinnes à 15h. On est allés tous les trois faire la visite médicale. On n'a jamais travaillé. Aucun des trois. Et j'ai le sac de merde chez moi parce que je ne mettrais jamais ces trucs-là, je ne veux plus les voir. On n'a jamais travaillé.

Manon : Ça, c'est fou parce que c'est quand même un budget énorme, les équipements et tout ça, ça nous coûte... Moi, je le sais ici, ça nous coûte quand même pas mal.

Victor : On a fait la démarche. On s'est cassé le cul de faire, de trouver une voiture, comme j'ai déjà fait pour travailler à Malines. J'ai trouvé *ami*, j'ai pris *ami*, on est partis à trois à Floreffe. On a fait une journée là-bas pour rien. On est revenus, on était motivés, on était contents. On s'est dit, ça y est, on va bosser, on va bosser. On ne nous a jamais téléphonés. Et moi, quand je téléphonais, je dérangeais. On me faisait comprendre que je dérangeais, donc je passais pour un emmerdeur. Après, je n'ai plus téléphoné. Ils sont agacés. Oui, mais bon, oui, on vous rappellera, monsieur, oui, oui, pour le moment. Donc, tant pis pour eux. Oui.

Manon : Et comment est-ce que tu penses que la qualité du retour que tu peux recevoir, bon, dans ce cas-ci, tu n'en as jamais vraiment reçu, mais imaginons que tu reçoives un retour et qu'il

soit qualitatif sur le pourquoi du comment tu n'es pas retenu. Est-ce que ça peut influencer, selon toi, ta motivation à continuer à chercher du travail ?

Victor : Si j'ai un feedback, un retour, si on me dit pourquoi, si on m'explique les raisons pourquoi je ne suis pas retenu pour telle offre d'emploi, oui, sur base de ça, je peux peut-être améliorer quelque chose chez moi ou changer quelque chose dans ma façon de travailler, dans ma façon, je ne sais pas si c'est mon CV qui n'a pas convenu, la façon de me présenter, la façon de parler, je ne sais pas. Mais bon, si on me dit, par exemple, vous n'avez pas de voiture, votre permis, pour le mois suivant, je ne l'aurai toujours pas. Et deux mois après non plus, d'ailleurs. Si je ne travaille pas, je n'ai pas d'argent, donc je ne saurais pas.

Manon : Donc ça te motive quand même à... Ça a un impact, quoi, sur la motivation ?

Victor : On aime toujours bien savoir pourquoi, ce qui n'a pas été. C'est logique. Parce qu'on peut toujours se poser des questions. On se dit, mais est-ce qu'elle a vraiment envoyé mon CV ? Est-ce que cette offre-là existe encore ou quoi ? Je ne sais pas.

Manon : Et est-ce que... De l'autre côté, ça te démotive de ne pas en recevoir ?

Victor : Plus maintenant, non.

Manon : Est-ce que ça a un jour eu un impact sur ta motivation, tu penses ? Tu dis plus maintenant.

Victor : Je continue, donc il y a des choses qui ne me touchent plus maintenant, mais l'exemple du BEP à Floreffe, c'est un des plus beaux que j'ai eu connu. Franchement, c'est une bande d'imbéciles, ceux-là. Ceux-là, c'est des champions. Si je me dis, si toutes les agences intérim sont comme ça, je ne vais plus jamais travailler. Heureusement, non. J'ai rebondi, si on peut dire, j'ai trouvé autre chose. Mais ceux-là, non.

Manon : Et est-ce que... Ici, ce serait plutôt dans le sens je ne reçois jamais de réponse, je ne sais jamais à quoi m'en tenir, pourquoi continuer ? Est-ce que ça t'est déjà arrivé de te dire ça ?

Victor : Non. Non. Non, ça, je ne... Non. Sinon, je ne serais même plus au chômage, je serais déjà dégringolé au CPAS, alors. Tu vois ? Non. Non. Je ne peux pas me permettre ça. Je suis encore relativement jeune. J'aimerais bien travailler jusqu'à mes 67 ans, comme la loi le prévoit. Et voilà. Je n'ai que 51 ans, donc j'ai encore 16 ans à bosser. Il faut, hein. Si je capitule maintenant, je ne serai pas... Je ne serai pas... Qu'est-ce que je vais avoir comme pension, moi ? Hein ?

Manon : Non, oui, je comprends. C'est mieux de le voir comme ça que d'être démoralisé.

Victor : Parce qu'il y en a, ils font des très mauvais calculs. Il y en a, ils sont au chômage et ils travaillent au noir. Il y en a, ils sont au CPAS et ils travaillent au noir aussi. Alors, ils sont contents. Oh, l'argent rentre. Oui, mais plus tard. Il va falloir continuer à travailler après. Ah, ben, quand la pension, on va leur dire, vous êtes pensionné, qu'ils vont voir le montant, ils ont intérêt à avoir beaucoup de côté, quoi. Et qu'ils ont intérêt à être en bonne santé pour travailler, hein. Parce que s'il faut encore travailler au-delà de 67 ans, c'est pas facile, hein.

Manon : Sur base du fait que tu n'aies jamais reçu de retour constructif ou que tu aies déjà reçu des refus, mais très rapides, un peu bâclés, est-ce que ça a, pas motivé, mais ça a influencé le fait que tu ne voulais plus travailler avec une entreprise à cause de cette mauvaise communication ?

Victor : Oui, c'est arrivé une fois. Mais bon, il y a des grosses boîtes comme, moi, j'appelle les grosses boîtes comme ISS, Laurenty. Iris, donc les gros trucs de nettoyage. Ils sont tellement là-dedans. Il y a des brigadiers, il y a des chefs brigadiers, il y a des chefs de région, il y a des chefs de ci, des chefs de là. À un moment donné, tu ne sais même plus à qui tu dois téléphoner. Et ils te promènent, ils te baladent de personne en personne. Et puis chaque fois, il faut réexpliquer pourquoi j'appelle. Ah oui, non, je ne vous connais pas. Oui, expliquez-moi, oui. Ah mais non, c'est pas moi. Moi, je ne m'occupe pas de ça. Il faut téléphoner à un autre. Donc tout ça, à un moment donné, je me suis dit, non, c'est quoi ça ? C'est quoi pour des boîtes, ça ? Donc si je peux éviter encore... Parce que moi, je m'énerve vite au téléphone. Quand je vois qu'on joue avec mes pieds, et en plus, je suis en carte prépayée. Donc je n'ai pas des minutes éternelles à passer au téléphone. Ça, ça m'énerve. Je n'ai pas dit que ça me démoralise, mais ça me met de mauvaise humeur. Donc voilà. Ça, j'envoie promener.

Manon : Euh... Ça, tu me l'as vite fait. Cette question-là, je vais te la poser, mais tu m'en as déjà vite fait parler, quand même. Selon toi, comment est-ce que le fait de recevoir un retour détaillé peut influencer la manière dont tu vas t'améliorer professionnellement ?

Victor : Un retour détaillé, je n'en ai jamais reçu, vraiment.

Manon : Non, mais... C'est vrai que c'est un sujet où souvent les gens n'ont pas énormément reçu de feedback. Il faut être un peu hypothétique. Est-ce que, selon toi, ça aurait une influence, de connaissance ? Si c'est justifié ?

Victor : Oui, si, par exemple, on me dit... C'est un exemple. On me dirait, *****, tu as travaillé chez nous... Non, c'est dans le cas où j'ai déjà travaillé ou j'ai pas encore... On me refuse ? Je ne vais même pas démarrer.

Manon : Ça peut être les deux. Donc, c'est dans un processus de recrutement, où tu n'es pas encore au travail.

Victor : Ah, oui, d'accord. Oui, oui. Oui. Ça ne m'est jamais vraiment arrivé. Puisque je te dis, ce que je viens de te raconter, c'est ça. On n'a pas de détail. Pourquoi, oui ? Pourquoi pas moi ? Pourquoi on prendrait *ami* et pas moi ? Je ne sais pas. Ou l'inverse. Pourquoi on prendrait moi et *ami* pourrait être déçu ? Pourquoi on n'a pas pris lui ? On ne le sait pas.

Manon : Et tu penses que ça pourrait avoir un effet ?

Victor : Ça dépend. Ce serait quoi l'excuse ? Bon, si on me dit que t'es trop gros, je ne sais pas si on peut dire ça.

Manon : Non.

Victor : Pas assez souple, pas assez... Je ne sais pas, moi, un peu lent. On m'a dit souvent que j'étais un peu lent dans le travail, mais que je faisais bien le travail. Par rapport à certains qui vont beaucoup plus vite, mais qui font tout de travers. Donc, je dis, vous préférez quoi ? Tu

fais bien ton travail, il faudrait que tu sois un peu plus rapide. Bon, voilà. Ça, on me l'a déjà dit. Allez, hop.

Manon : Et tu as essayé, du coup ?

Victor : Ah oui, oui, oui. Quand on cravache, oui. Mais je ne suis pas lent par plaisir. Moi, je ne m'en rends pas compte. Je ne suis pas non plus...

Manon : Non, non, je me doute.

Victor : Il y en a qui vont vite, mais ils font tout de travers. Je le vois, ils skettent el bazar et tout. Ça fait tomber des palettes et tout. Moi, je n'ai jamais rien cassé nulle part. Mais il y en a, c'est des spécialistes. Et j'aime toujours dire aussi, moi, je ne fais pas les pauses cigarettes parce que je ne fume pas. Oui. J'en parlais encore hier, avec *ami*. Il me dit, tu te rends compte ? Il me dit, ceux qui travaillent avec nous, et qui disparaissent sans arrêt pour aller fumer, et nous, pendant ce temps, on travaille. Ce n'est pas normal, qu'il me dit. Ça a toujours été comme ça. Ça a toujours été comme ça.

Manon : Quand tu interagis avec des recruteurs, que ce soit par téléphone, par mail, ou en face à face, lors de ce processus de nouveau où tu candidates et que tu es dans l'attente, est-ce que je vais avoir le poste ou pas, si tu sais que tu as été traité de manière équitable avec d'autres candidats, que tu n'as pas été discriminé, de par ton âge, par exemple, ou d'autres facteurs, on ne sait lesquels, est-ce que, pour toi, ça influence ta satisfaction ? Même si tu n'es pas reçu par la suite, tu es quand même satisfait de ce processus de recrutement ?

Victor : En général, si je sens que c'est sincère, je vais prendre comme exemple *responsable*. Si je sens que *responsable* est sincère avec moi, malheureusement, il n'a pas su me placer là, mais qu'il a déjà anticipé et qu'il a déjà une autre idée pour moi, je vais encore devoir peut-être patienter une semaine ou deux, et il me dit, j'ai peut-être un truc à te proposer, mais ce sera seulement le mois prochain. Oui, là, je suis content, parce qu'effectivement, il se décarcasse, il me considère, et je n'ai pas fait tout ça pour rien. Ce n'est pas comme si j'étais venu encore m'inscrire chez Abalone, et je suis un inscrit de plus, et mon CV va se retrouver au fond d'un tiroir. Oui, oui, oui. Le but, c'est quand même que je travaille pour vous. Voilà. Et moi, que je travaille. Moi, si je travaille, je suis content, et vous, vous êtes contents, et *responsable* est content, et voilà. Et le client. C'est ça. Ce n'est pas plus compliqué que ça. Mais il y a des gens comme *responsable* qui se bougent, comme toi, *collègue*, et alors il y a des agences intérim. Quand je rentre, la femme au téléphone me dit, 'Monsieur, c'est pourquoi ? Monsieur, c'est pourquoi ?' Je dis, 'je viens...' 'Oui, mais regardez sur le site, vous allez avoir notre adresse mail, et vous envoyez votre CV.' 'Oui, au revoir, monsieur, au revoir.' Je dérange, je dérange, je ne peux même pas tirer la chaise et m'asseoir. Chez Jobmatch. C'est ceux-là qui sont où, là ? Jobmatch. Là, c'est les spécialistes, ceux-là. Là, on est toujours reçus comme... euh. Je ne sais pas.

Manon : Mais, vu que... Tu ramènes ça à Abalone, je vais en profiter. Dis-moi un peu ce que tu en penses par rapport à notre agence à nous.

Victor : Je crois que... Tu as déjà bien compris, hein, oui. Oui, je suis content. Vous ne savez pas faire de miracles. Pour le moment, c'est dur partout, dans tous les domaines. Moi, j'ai peu

de qualifications. Donc, j'ai moins de possibilités, moins d'offres qui se proposent à moi. Donc, il faut attendre un petit peu. Je ne sais pas comment ça va aller, oui.

Manon : Mais tu trouves qu'on te tient bien au courant ?

Victor : Oui. Je sais que vous avez beaucoup de travail aussi. Ce n'est pas facile. Je n'attends pas que vous me téléphoniez tous les jours non plus. Je passe, tu vois. Moi, j'ai toujours fonctionné comme ça. Le Forem et l'Onem, je ne m'en occupe pas. Depuis des années. Donc, je n'ai aucune recherche d'emploi. Zéro. Je n'en ai pas. Il y en a, ils ont des classeurs. Ils ont des classeurs. Ils en ont 250. Moi, je n'ai même pas de classeurs. Je vais dans les agences ou bien je les appelle. Et je regarde sur mon vieux téléphone, je vois quelque chose. Et quand la chance est avec moi, on me propose quelque chose. Mais je ne suis plus convoqué depuis, je ne sais pas combien d'années, au moins cinq ans, j'ai plus été convoqué au Forem. Parce qu'ils voient quand même que je travaille. Ils ne peuvent pas me demander parce que je n'ai pas travaillé en octobre. Oh ! Il faut venir vous justifier. Qu'est-ce qui s'est passé ? Vous n'avez pas travaillé en octobre. Non. J'ai quand même mon syndicat aussi qui va dire, regardez les jours de travail de Monsieur *****. Il faut le laisser tranquille. Et puis, ça tombe à l'eau.

Manon : De nouveau, on va rebasculer un peu dans l'hypothèse, du coup. Imaginons que tu reçois de nouveau des explications claires sur le pourquoi du comment tu n'as pas été retenu. Est-ce que, selon toi, ça va influencer, pas ici, ta satisfaction ou ta motivation, mais ta perception de l'entreprise, de l'agence intérim ?

Victor : Non, parce que vous êtes, entre guillemets, un intermédiaire. Je travaille pour Abalone et Abalone me place dans la société X. Mais c'est la société X qui me place dans la société X. C'est la société X qui va vous dire pourquoi ils ne veulent pas de moi. Et vous, vous allez peut-être mettre des gants pour m'expliquer la raison. Moi, je vois ça comme ça. Je n'ai pas envie de tout savoir. Pourquoi moi, je n'ai pas été pris. Si c'est un autre, tant mieux pour lui. Mais bon, évidemment, j'aurais préféré que ce soit moi. Comme je te dis, je n'ai jamais reçu vraiment de retour.

Manon : Et tu n'en attends pas ?

Victor : Non, parce que, d'une manière générale, je ne crois pas les gens. Il y a beaucoup d'hypocrisie, il y a beaucoup de mensonges. Il y a des choses qu'on doit comprendre de soi-même. C'est tout. Il y a toutes les promesses non tenues des agences intérim. Ça fait 20 ans que j'entends ça. Non. Et ça continue, ça continue. Chaque fois, on me dit, Monsieur *****, ne vous tracassez pas, on ne vous oublie pas. Dès qu'on a quelque chose, on vous appelle. Mais c'est toujours ça. C'est toujours moi qui appelle. Ils ne m'appellent jamais. Jamais. Ou alors, si on m'appelle, on me propose un truc à Tournai, à Mouscron, il faudrait y aller tout de suite, dans l'heure. Je dis, ça va. Et je dis, c'est pour faire quoi ? Le monsieur n'est pas venu travailler aujourd'hui, il est malade. Je dis, je dois y aller pour deux jours, trois jours. Ben oui, après, il rentrera. Quand son certificat est fini, il rentre. Je dis, au revoir. Ciao. Non, non. Bouche-trous, quoi.

Manon : Du coup, pour continuer un peu dans cette optique-là, toi, selon toi, donc, ce n'est pas nécessaire de recevoir vraiment un détail sur le pourquoi tu n'as pas été retenu ou quoi ?

Victor : Non, je ne dis pas que ce n'est pas nécessaire. Je n'ai jamais connu ça. Et ce serait bien que ça existe. Mais...

Manon : À la fois, tu n'y croirais pas trop.

Victor : Je n'y crois pas non plus parce que je sais qu'on va présenter ça pour ne pas me vexer, pour ne pas me faire du mal. Voilà. Donc, si ce n'est pas un truc... sincère, je m'en passe bien, de toute façon. Mais bon, maintenant, vu que c'est ça que tu veux faire pour ton mémoire, je ne sais pas si c'est la bonne réponse que je te donne.

Manon : Non, si, si. Parce que, justement, on a tendance à croire que c'est quelque chose... On a tendance à croire que c'est quelque chose que tout le monde demande, d'avoir un détail énorme. Mais *ami* aussi m'a dit qu'est-ce que ça apporte au final ? Tu n'es quand même pas retenu.

Victor : Mais c'est ça.

Manon : Donc, ça ne change pas non plus votre vie de vous dire 'Ah, là, je vais recevoir les explications du pourquoi et du comment.' Alors que moi, justement, je ne pensais que...

Victor : J'ai fait... en février de cette année, donc début d'année, j'ai un ami qui travaille à la région Wallonne et il voit, il regardait les offres d'emploi et il me dit 'Ah, *****, j'ai trouvé quelque chose qui pourrait peut-être être bien pour toi.' Comme tu fais technicien de surface, IFAPME ici à Charleroi, ils font un recrutement, ils cherchent une ou deux personnes pour nettoyer à temps plein. Il y a une procédure à respecter. Il me télécharge tout ça, il m'imprime et voilà. Je regarde, je m'inscris, je contacte la dame, la directrice, elle me dit 'Vous allez faire comme ça, comme ça.' J'envoie mes documents. Elle me dit 'Il y aura...' 'Il y aura un examen éliminatoire qui aura lieu à Gilly, dans nos locaux.' Je me présente, je fais l'examen. On était, je ne sais pas, on était dix, ce n'était pas beaucoup. Et il y avait quand même quatre, cinq feuilles de questions et les réponses à chaque fois multiples. J'en vois un, après trois minutes, trois, quatre minutes, cinq minutes, hop, il s'en va. Une fille aussi, je dis 'Mais ce n'est pas possible, ils ont su tout répondre.' Moi, je réfléchis, quand même, bon, il y avait des questions plus ou moins faciles, mais il y en avait qu'il fallait un peu, quand même, être concentré. J'ai terminé avant-dernier. Je suis parti l'avant-dernier. J'ai remis mes feuilles, voilà. J'ai tout relu. Là où j'avais hésité, où je n'avais pas encore répondu, j'ai dû faire, quand même, au moins deux ou trois erreurs sur trente questions. Enfin, non, une vingtaine. Elle me dit 'On va vous communiquer, prochainement, les résultats.' J'ai reçu un courrier, ou non, c'est un mail. Elle m'a dit que je n'avais pas réussi le test. Il fallait faire je ne sais plus combien. Et elle m'a dit 'Non, vous n'avez pas fait le score qu'il fallait.' Et ça, je sais que c'est faux.

Manon : Oui, ils ne t'ont pas donné le détail de ton score.

Victor : Non, non, non, je sais que c'est faux. Ce n'est pas possible que je me sois planté comme un con dans des trucs comme ça. La première question, c'était ce que ça veut dire IFAPME. Deuxième question, c'était quel est le ministre, le ou la ministre de tutelle qui a dans son portefeuille IFAPME. Je savais tout ça, parce que j'avais regardé sur Internet, je savais tout. Je me doutais qu'on allait avoir des questions comme ça. Il y a eu des trucs après, je crois qu'il y a eu du calcul. Après, on m'a présenté des logos de différents, comment on appelle ça ?

Pictogrammes, comme sur les bouteilles des produits d'entretien. Tu vois, une tête de mort, poison, tout ça, machin. Il fallait dire ce que c'était. Est-ce que je peux mélanger ça avec ça ? Est-ce que c'est dangereux ou pas pour la nature ? Je connaissais tout, parce que j'avais déjà travaillé à Braine-l'Alleud. J'étais dans les produits dangereux. Donc, je ne me suis pas planté là-dedans. Et j'ai pris mon temps pour tout répondre. Je ne dis pas que c'est moi qui étais le plus fort des dix candidats, mais je n'étais bien sûr pas le... Elle m'a dit non, ça n'a pas été. Ça, tu vois, pour moi, c'est bidon. Est-ce qu'ils savaient déjà avant qui ils allaient prendre ? Peut-être. Parce qu'il y a aussi parfois, quand il y a un appel comme ça à candidature, on sait déjà qui on va prendre, mais ils sont obligés de faire l'examen pour être en règle. Et là, ça puait, ce machin-là.

Manon : Et est-ce que du coup, maintenant, tu as une image négative de cette entreprise-là ?

Victor : Ah oui, oui, oui. Oui, parce que je vois. En plus, les cons, j'ai l'impression que la personne qu'ils ont pris n'y est déjà plus parce qu'ils ont remis l'annonce. Mais moi, je ne vais pas tomber dans le panneau une deuxième fois. Ils remettent l'annonce maintenant. Et c'était en février. Et ici, nous sommes, on va dire, en décembre. Ça continue.

Manon : Donc, pour toi ?

Victor : C'est pourri, ça. Ça, c'est pourri, ça. Oui, oui.

Manon : Et pour toi, le fait... Enfin, on s'est éloigné un poil du sujet, mais ça, c'est pas très grave. Donc, la manière dont tu as communiqué, dont... La manière dont l'entreprise communique avec toi lors du processus de recrutement, ça peut avoir une influence quand même qui est impactante sur l'image que tu vas avoir de l'entreprise après ?

Victor : Ah oui, oui, oui. Ah oui, oui, oui. Ça, c'est sûr, ça. Je ne dis pas que... Je ne dit pas que je leur en veux, mais il ne faut plus me parler d'eux. IFAPME. Au revoir, moi, c'est une affaire classée, ça. Ça, c'est sûr. Mais tant pis pour eux, hein. Oui, oui.

Manon : Et du coup, pour revenir un petit peu sur le fait que si, par exemple, tu... Dans le cas plus concret où, on va dire, tu as juste postulé dans une entreprise, tu n'as pas reçu de nouvelles. Et est-ce qu'à ce niveau-là, ça va influencer le fait que tu vas repostuler ou non dans l'entreprise ?

Victor : Ça dépend sur quelle période. Si j'ai un refus en septembre, je ne vais pas les relancer en fin octobre, novembre, décembre. Je vais encore à attendre peut-être... Si je suis occupé ailleurs, je vais même les oublier. Et puis si ma mission se termine là où j'ai trouvé après, je vais peut-être repenser à eux, je me dis tiens tout compte fait, est-ce qu'ils cherchent encore ? Oui, voilà. Et parfois, ça marche que je suis enfin pris à la deuxième fois. Donc non, je ne suis pas rancunier parce que là, on n'avance pas. Mais je ne leur dirai même pas, j'avais déjà postulé chez vous. Ils ne s'en souviennent pas. Puis ce n'est plus les mêmes peut-être. Donc voilà.

Manon : Entre guillemets, tu as l'habitude.

Victor : Oui, oui, oui. Non. Je passe vite à autre chose parce que je ne peux pas perdre mon temps à me dire mais pourquoi ils m'ont dit non, pourquoi ci, pourquoi là. Non, c'est non, c'est non. Je suis déçu parce que si je m'étais déjà imaginé certaines choses, ah ben oui, si je travaille là, que j'ai un temps plein, je vais pouvoir gagner autant, donc, je pourrais peut-être rembourser ça ou payer ça, tchac, tchac, oui. Et puis, en fait, on me dit non, tu n'iras pas travailler. Ah ben oui, alors tout ce que j'avais prévu tombe à l'eau. Donc, il faut que je rebondisse et que je trouve autre chose, oui. Voilà. Et... Tu vois, *ami*, si on va... Si on va travailler à Malines ou à Zaventem, il est content. Parce que c'est moi qui l'ai contacté, qui lui ai proposé ça. Il était super content. C'est la première fois de sa vie qu'il y a quelqu'un qui lui propose un travail. Enfin, en plus, c'était vous, quoi. Mais bon, on va travailler deux jours semaine. Il y a une semaine, on n'y va pas. Puis on y retourne un jour. Et puis après, on y retourne deux jours. Mais si on n'y va pas, on n'y va pas. Il n'est pas plus tracassé que ça. Et si on n'y va plus, ben on n'y va plus. Mais moi, non. Moi, j'aimerais bien que ça continue, et travailler du lundi au vendredi, tu vois. Même s'il faut y aller le samedi, j'irai le samedi. Mais *ami*, non. Il a pris l'habitude de vivre comme ça. Donc, je ne critique pas. Il est comme il est. Mais lui, c'est lui. Moi, c'est moi. Donc, on ne vit pas de la même façon. On ne vit pas de la même façon. Il a fait beaucoup d'heures en travail ALE. Et il s'est rendu compte que... Enfin, par rapport à ce qu'il devait fournir comme travail et par rapport à l'argent qu'il touchait, il a l'impression de s'être fait exploiter pendant pas mal de temps. J'ai dit, oui, tu as raison, parce qu'il gagnait 4,10 euros de l'heure. Alors, j'ai dit, oui, arrête ça. Il me dit, j'ai gagné en deux jours, les deux premières missions à Malines. Il m'a dit, sur les deux jours-là, j'ai gagné ce que j'avais en un mois. Quand j'allais faire du nettoyage à Jumet. Pendant deux jours, j'ai gagné ce que j'avais en un mois. Moi, je ne pourrais pas. Je ne pourrais pas me faire exploiter. Ce n'est pas possible, ça. Non, non, non. Oui. C'est... Il ne peut vraiment pas gagner beaucoup, quoi. Non, parce qu'il faisait... Il gagnait 4,10 euros de l'heure et il y avait... Il faisait 3 heures par jour. Donc, est-ce qu'il faisait 12 heures ? Même s'il fait 15 heures semaine. Non, même pas. Il ne faisait même pas 15 heures semaine. Non, c'est... Une ASBL, femme... Un truc de... Quand les femmes sont enceintes, un truc contraceptif. La femme... Comment ça s'appelle ? Je ne sais plus. Mais bon. Nettoyer. Nettoyer les bureaux. Mais nous, on n'a pas les moyens d'engager. Nous sommes une ASBL. On n'a pas les moyens. Mais eux, ça les arrange bien. Ils racontent ce qu'ils veulent aussi. Mais il n'a pas creusé un peu plus. Je lui dis, *ami*, il est temps que tu arrêtes tout ça. Et retourne. Va plutôt voir dans les agences intérim. Mais il ne me dit pas. Tiens, j'ai vu une annonce. Tiens, j'ai vu ça. Est-ce que tu as vu ça ? C'est toujours moi qui dois lui parler de quelque chose. Et il est toujours d'accord. Mais lui, il ne cherche rien. Il laisse vivre. Et pourtant, oui. Mais si je lui dis, allez, on va travailler demain. Il va me dire, OK, on y va. Il ne va pas me dire, oh non, demain, ils annoncent de la neige. Non. Il va me dire, OK, on y va. Mais ce n'est pas lui qui trouve. Ce n'est pas lui. Ce n'est pas lui qui se bouge. Non, non, non. Maintenant qu'il a vu que je lui proposais des jobs, il s'est dit, oh, je laisse faire *****.

Manon : Tu es l'intermédiaire.

Victor : Oui. Oui.

Manon : Pour en revenir à notre sujet. Est-ce que, on a déjà abordé, du coup, le potentiel feedback où il t'explique ce qui ne va pas dans ton profil, entre guillemets, ce qui va, etc., ce sur quoi il faut peut-être s'améliorer, tout ça. Est-ce que si tu recevais un feedback qui serait plutôt, pas axé sur tes qualités et tes défauts, entre guillemets, mais plutôt sur le descriptif de leur processus de recrutement, c'est-à-dire ils sont passés par telle, telle, telle étape et c'est pour ça que toi, tu es sorti du système, entre guillemets, est-ce que ça, ça pourrait peut-être aussi influencer la manière dont tu vois l'entreprise, le fait qu'elle est structurée, que c'est pour ça que tu as été refusé, entre guillemets, mais que tu sais maintenant comment elle fonctionne et que peut-être tu as encore toutes tes chances pour autre chose ?

Victor : Ah oui, si j'avais le... Si on me dit, par exemple, c'est à cause de telle raison que ta candidature n'a pas été reprise, si tu changes ça pour la prochaine fois, là, tu vas vraiment les intéresser. Ah oui, si on me disait ça, oui. Si c'est quelque chose que je peux changer, il ne faut pas me demander des trucs impossibles. Si on me dit, ah non, ils ne veulent pas quelqu'un, je ne sais pas, moi, qui... Je prends toujours l'exemple de la voiture et du permis. Mais je vous dis, il va falloir longtemps avant que je solutionne ce problème. Ça, c'est... Je ne sais même pas si j'y arriverai un jour, d'ailleurs. Si c'était ça... Je n'ai pas de problème de santé. Je n'ai pas mal au dos. Je ne me plains pas de la chaleur. Je ne me plains pas du froid. Je ne fume pas. Je ne me drogue pas. Je n'emmerde pas les gens. J'essaie d'être gentil avec tout le monde, d'appeler les collègues par leur prénom. Tu vois, on rigole, tchic&chac, voilà, c'est tout. Alors, qu'est-ce qu'on me reproche encore ? Si on devait me dire, vous n'avez pas d'expérience chez nous, dans ce domaine. Je dis, oui, mais moi, j'ai répondu à l'annonce. Ce n'est pas pour avoir simplement une recherche, une preuve d'emploi, une recherche d'emploi pour mettre dans mon dossier. Puisque je t'ai dit, je n'en fais pas. Il y a des gens qui font ça aussi. Mais moi, ce n'est pas mon cas. Moi, c'est quand même dans le but de travailler. Si on me dit, ce serait bien qu'on me dise, on va quand même faire un essai, on va te donner ta chance. Ah, ce serait bien, ça. On verra. Si tu te débrouilles, on va voir. Viens faire trois jours chez nous, on verra bien. Ah oui. Oui, forcément, le premier jour, je travaille, ça va. Le premier jour, ça va. Le deuxième, j'arrive déjà une demi-heure en retard. Je raconte une grosse couillonnade. Et l'après-midi, je fais des pauses cigarettes. Ou bien sur mon téléphone. Voilà. Et le troisième jour, j'arrive avec deux heures de retard. Et je demande pour repartir plus tôt. Là, c'est sûr que... Au revoir. Je n'ai jamais fait ça. Jamais. Je ne connais pas la boîte. Je vois plus ou moins où elle se situe. Je regarde où je suis déjà passé devant. Je demande, moi, c'est pour voir. Y rentrer, y travailler. Et montrer ce dont je suis capable. Eux, ils n'ont jamais qu'une feuille de papier en face d'eux. Un CV. C'est qui, ***** ? Il a déjà 50 ans, oui. Tu as vu tout ce qu'il a fait ? Il n'a jamais travaillé dans notre domaine. On ne va pas le prendre. Qu'est-ce qu'on va faire avec ça ? Et si je viens ? Ah, c'est vous, ***** ? C'est vous qui travaillez là depuis trois jours ? Je dis oui, c'est moi. Ah, ben ça va. Voilà. Tu comprends ce que je veux dire ?

Manon : Oui, oui, tout à fait.

Victor : Il faut quand même pouvoir, de temps en temps, donner la chance aux gens. Il faut bien commencer quelque part. Oui, c'est ça. Maintenant, je ne vais jamais postuler... Un truc que je sais que ça ne va pas aller. Même si j'ai besoin d'argent. Je ne vais pas te dire... Trouve-

moi une place de maçon ou de manœuvre. Aller sur un chantier, commencer à monter des blocs, des briques, du sable, faire du ciment. Non, ce n'est pas pour moi, ça. Non. Ils vont bien le voir après deux heures que je ne suis pas fait pour ça. Tu vois ? Aller dans la sidérurgie, Thy Marcinelle. Ce n'est pas pour moi non plus. Non. Ou je ne suis pas électricien, je ne suis pas soudeur. Je ne suis pas mécanicien. Donc, non. Je ne suis pas chauffeur. Non. Je reste quand même les pieds sur terre. Et je postule là où je peux faire quelque chose.

Manon : Oui, je vois tout à fait. Je finis avec une question. Et après, je te libère. Selon toi, dans quelle mesure est-ce que le fait que... De nouveau, hypothétiquement, tu reçoives un feedback qui soit personnalisé, qui montre réellement qu'ils te font un retour qui est constructif ? Est-ce que... Dans quelle mesure est-ce que ça va influencer la manière dont tu vas te sentir reconnu ? Pour tes compétences, pour ce que tu leur as proposé, etc.

Victor : Donc, j'ai un retour, mais au final, je ne travaille pas pour eux. C'est ça. J'ai envie de te dire, ça va me faire une belle jambe. Oui, oui. Une fois de plus, est-ce que c'est sincère ? Que ce soit sur écrit ou au téléphone, est-ce que c'est sincère ? Est-ce que c'est... Voilà. Hein, bon, oui, oui. Qu'est-ce que tu veux qu'on me dise de bien pour me dire à la fin tout compte fait, vous n'allez pas travailler pour nous. C'est quand même ça que j'attends. C'est qu'on me dise, venez, on compte sur vous demain à 7h. C'est ça. On m'a beau me faire des... me caresser, je m'en fous. Je m'en fous.

Manon : Et dans l'optique où ce serait plus de la reconnaissance sur tes compétences et tout ça, mais de la reconnaissance dans ton investissement personnel dans le processus de recrutement ? Tu m'en as parlé au début, le fait de reconnaître que tu as passé ton temps à lire l'offre, à regarder si tu pouvais faire ça.

Victor : D'abord, ce que je fais toujours, si je ne vois pas pour qui... Parce que parfois, le nom de la société n'est pas indiqué, tu vois ? Alors, j'essaye de le savoir au téléphone. Et parfois, il y a certains de tes collègues ou dans d'autres agences qui, entre guillemets, qui lâchent le morceau. Ils me disent, oui, mais c'était le boîte. Et comme ça, moi, la première chose que je fais, c'est de calculer... Comment dire ? Les temps de transport. C'est ça. Est-ce que c'est possible pour moi de m'y rendre ou pas ? Et d'y être à l'heure ? Si non, je ne prends pas la peine de te déranger. Sinon, je te fais perdre du temps et je perds mon temps aussi. Si je vois une offre d'emploi, Mons, c'est déjà un petit peu loin. La Louvière, OK. Nivelles, Namur. Namur et les alentours. Pas Gembloux, Gembloux, c'est déjà un peu plus loin, tu vois ? Si je sais y être pour telle heure, OK. Voilà.

Manon : Et est-ce que, du coup, le fait que... Malheureusement, tu es refusé, ils te font un feedback qui est constructif, qui a quand même son utilité, on va dire. Est-ce que tu te sens, du coup... On ne va pas dire valorisé, mais c'est quand même tout comme dans le fait qu'ils considèrent quand même le temps que tu as passé dans ce recrutement ?

Victor : Ben oui, ben oui.

Manon : Ça va influencer ta satisfaction ?

Victor : Ben oui, il y aura... Oui, mais c'est une courte satisfaction. Mais elle existe. Oui, elle existe, oui. Ben oui. Les compliments, les encouragements, ça fait toujours du bien, ça fait

toujours plaisir. Mais bon, je ne suis pas naïf non plus, donc je te dis, je passe vite à autre chose, quoi.

Manon : Oui. Mais selon toi, c'est quand même mieux qu'il y en ait ou au final... ?

Victor : Ah, s'il y en a un, c'est mieux, forcément. S'il y en a un, c'est mieux.

Manon : Tout ce qui est possible est bon à prendre, quoi.

Victor : Oui, et j'ai déjà eu aussi... Des petits tuyaux qu'on m'a donné, qu'ils n'étaient pas obligés. On m'a déjà dit, moi, je serai vous, j'irai voir là-bas. Parce que là, je sais qu'on recrute. Et c'est vrai que ça marche. C'est déjà arrivé. J'ai suivi et j'ai travaillé, comme ça. Voilà. C'était pas obligé non plus. Mais, oui, mais tout dépend sur qui on tombe. Tu sais, dans la vie, il y a des gens bien, puis il y a des gens qui ne sont pas intéressants, puis il y a des gens qui ne sont pas bien du tout. Donc, si tu tombes sur des bonnes personnes, tu t'entends mieux avec. Et t'as une possibilité, voilà. Si on s'entend bien, on peut arriver à quelque chose. Mais si tu tombes sur des... Il y a des mauvais patrons, il y a des bons patrons, il y a des bonnes agences intérim, et il y en a des moins bonnes.

Manon : Si un recruteur te fournissait un feedback qui est détaillé, équitable, que ce soit positif ou négatif, ici, je vais te demander de voir les deux côtés de la pièce. Dans les deux cas, comment est-ce que ça influencerait ton estime de toi ?

Victor : Est-ce que ça va... Recommence, recommence, s'il te plaît.

Manon : Est-ce que... Donc, tu reçois un feedback qui est de nouveau utile. Oui. Pas le petit message automatique, ça ne vous faut. Oui. Est-ce que... Dans le cas... Enfin, dans le cas où... Le feedback, c'est... Voilà un peu le rapport via l'entretien. Vous allez travailler à telle date, etc. Et dans le cas où... Voilà le feedback par rapport à notre entretien. Malheureusement, on a sélectionné un autre profil qui correspondait mieux, par exemple. Est-ce que, pour toi, tu peux m'expliquer la différence sur ton estime personnelle ? Est-ce que tu vas te sentir d'autant plus valorisé d'avoir été accepté et plus dévalorisé d'avoir été refusé ?

Victor : Euh... Oui, il y a... C'est toujours... Toujours la même histoire. Donc, il faut... Une déception qui a... Enfin, c'est une déception de plus. Un refus. Donc, oui. Je te dis, ça peut... Il ne faut pas prévoir trop de choses. Se faire trop de films. Si tu vois une offre d'emploi, je postule. Oui, j'envoie mon CV. Je suis très motivé. Je suis... J'y crois, j'y crois. Ça va se faire. Ça va le faire. Je vais avoir le job. Je vais avoir la place. Et puis, le lendemain, on t'appelle. On ne t'appelle pas. C'est toi qui dois appeler. On te dit... Oui, j'allais vous appeler, monsieur *****. Mais en fait, non. On a eu un retour du client. Ça n'ira pas. Forcément, ça, c'est grande déception. Donc, si j'ai un retour... Un retour positif, mais qui, au final, ne me fait pas travailler. C'est ça ? Oui, je te dis, un compliment fait toujours plaisir. Mais on a beau me dire... Oh, vous avez une belle expérience. Vous avez touché un petit peu à tout depuis autant d'années. Ne perdez pas espoir. Et nous, dès qu'on a quelque chose pour vous, on pensera à vous. Ça, on en revient à la formule toute faite. C'est plus la déception. Il y a la déception dans les deux cas, de toute façon. Mais peut-être moins, forcément, si on arrive à me...

Manon : Elle passe mieux, quoi.

Victor : Oui, on met un peu de crème, donc ça passe mieux.

Manon : Et au niveau de ta confiance en toi ? La confiance en tes qualifications, en tes compétences. Est-ce que le fait de te faire refuser avec quelque chose qui est quand même assez détaillé, ça peut... Par exemple, on va prendre un exemple tout bête. Toi, tu te sens qualifié pour ce poste. Tu te sens compétent. Tu as confiance dans le fait que tu peux réussir ça. Et eux, ils te disent, sur base de votre CV, de l'entretien téléphonique ou peu importe, on trouve que vous manquez de compétences sur ça et ça et ça. Et toi, ça t'étonne. Est-ce que ça va te faire perdre confiance d'un côté, la confiance que tu avais initialement, sur le fait que tu étais compétent pour ce poste ? Est-ce qu'elle va baisser ? Ou est-ce qu'au final, tu vas plutôt te dire, non, ils ont tort, et tu restes confiant sur tes qualifications ?

Victor : Je vais dire, oui, ils ont tort. À moins qu'ils me prouvent par A plus B, qu'eux ont raison. Mais je sais que moi, j'ai raison. Et que c'est eux qui se trompent. Donc oui, forcément, je ne crois pas ce qu'ils me racontent. Il fallait qu'ils trouvent une excuse. Ils ont trouvé ça, mais ils ne me connaissent pas. Et on ne se connaîtra jamais. Et je vais voir ailleurs.

Manon : Donc tu restes toujours bien... C'est là aussi la particularité de l'estime de toi-même.

Victor : C'est mon caractère qui veut ça, je suppose.

Manon : Parce que tu vois, il y a des personnes qui pourraient être dans le cas où... Ah, je pensais que j'étais bonne pour ça. Et ils m'ont dit que non. Ah oui, du coup, je ne pense plus que je suis bonne pour ça.

Victor : C'est comme si quelqu'un venait me dire... On va dire que je travaille pour une société de nettoyage. On va dire Laurenty, Laurenty me place là. Et le client se plaint de moi. Une fois ou deux, à ma cheffe. Jusqu'au jour où elle m'appelle, elle me dit *****, écoute, ça ne va pas. J'ai trop de mauvais retours sur toi. Je ne peux plus te laisser là-bas. J'ai dit, qu'est-ce qui se passe ? C'est un exemple. Tu ne changes pas les poubelles. Tu ne nettoies jamais, on va dire, les toilettes des hommes. Et tu oublies de remettre du papier WC. Ça, j'ai eu la blague une fois. J'ai dit, c'est une blague ou quoi ? J'ai dit, qu'est-ce que tu me racontes là ? Les poubelles, c'est le premier truc que je fais tous les jours en arrivant. Papier WC aussi. C'est fait tout le temps, tout le temps, tout le temps. Ça se fait machinalement. Et toi, tu viens me dire que je ne mets pas de papier WC. Je ne fais pas les poubelles. Ils feraient comment pour travailler ces gens-là dans leur société si je ne faisais pas les poubelles ? Elle me dit, écoute, moi, je ne suis pas sur place. Je ne sais pas. Mets-toi à ma place. Elle me dit, je ne peux pas non plus. Je dis, je ne suis pas à ta place. Et tu n'es pas à la mienne. Tu n'as qu'à venir voir comment je travaille avant qu'on cherche des excuses bidons pour euh... J'ai l'impression qu'on veut mettre quelqu'un d'autre à ma place. Le suivant est déjà connu. Ça, j'ai eu la blague une fois ou deux. Donc, c'était des fausses excuses pour se débarrasser de moi.

Manon : Et ça, de nouveau, ça a eu un impact sur ta perception ?

Victor : Ah ben, ça, quand je rentre à la maison, je ne suis pas de bonne humeur. Tu m'étonnes. Non, alors mon père voit tout de suite que ça ne va pas. Il me dit, qu'est-ce qui se passe ? Je lui explique. Qu'ils aillent se faire foutre. C'est qu'il ne mérite pas que tu travailles pour eux. C'est tout qu'il dit. Donc, je ne baisse pas les bras. Je suis fâché. Deux heures après,

c'est fini. Mais... C'est décevant. C'est décevant. C'est comme si on me disait, tu ne nettoies pas dans les coins. Quand tu nettoies, ça ne se voit pas. Alors que tout le monde sait, les gens qui me connaissent savent très bien que je suis très méticuleux. Et voilà. Je vais prendre peut-être plus de temps pour nettoyer qu'une autre personne. Mais ça se fait de la même façon, si pas mieux. Et après, on vient me dire, non, non, tu ne nettoies pas bien. Non pas lui, il ne nettoie pas bien. Et *ami*, il a eu la blague. *Ami*, il a eu la blague. Parce qu'il sentait bien qu'on voulait tout doucement se débarrasser de lui. Et ils ont réussi. Il est parti, il a dit, j'arrête. On lui disait, tiens, tu ne fais plus la poubelle. Tiens, tu ne nettoies plus là-bas. Il dit, si, écoutez, ça fait deux ans que je travaille pour vous. Ça fait deux ans que je fais tout, comme d'habitude. Je n'ai pas changé ma façon de travailler. Ah bon ? Tu vois, il commençait à l'énerver comme ça. C'est dégueulasse. Voilà. Je n'ai pas bien répondu à la dernière question ?

Manon : Parfaitement. Je ne sais pas si toi, tu as quelque chose encore à ajouter ?

Victor : J'espère que je n'ai pas été trop... Je ne me suis pas trop dispersé dans mes réponses par rapport à tes questions. J'ai parlé beaucoup, mais...

Manon : C'est ce qu'il me faut.

Victor : Tu auras de la matière pour travailler.

Manon : Oui, merci en tout cas.

A.3.2. Entretiens des personnes ayant un possible impact sur le feedback

⚠Sacha est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.⚠

Manon : Voilà. Alors, peux-tu te présenter en quelques mots ?

Sacha : Oui, bien sûr. Alors, je m'appelle *****. Je travaille pour la société Abalone depuis 2018. J'occupe aujourd'hui une fonction double au sein du groupe. La première casquette, c'est le poste de CEO sur la partie Benelux. Et aujourd'hui, la Suisse, en plus, c'est une deuxième casquette au niveau du Bord, au quartier général de l'entreprise à Luxembourg, à côté des actionnaires, sur tous les aspects stratégiques et transversaux. Voilà.

Manon : Ok. Qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoquent chez toi ?

Sacha : Feedback et communication, alors, indépendamment du recrutement, sont des éléments clés dans une relation humaine de manière générale. Et très certainement dans une relation de travail comme le recrutement en particulier. La communication est, on le sait, dans la société en général et dans les relations professionnelles, un élément clé. C'est un élément qui, quand il est bien géré, met de l'huile dans les rouages. Quand il est mal géré ou quand il n'est pas géré du tout, est susceptible d'amener des problèmes qui, à la base, probablement n'existaient même pas. Donc, communication clé. Et dans le cadre de la communication, le feedback nous permet d'assurer, en fait, que la communication a bien été comprise et de pouvoir, justement, s'assurer que les informations remontent, elles aussi, ou en tout cas qu'elles passent dans les deux sens, pour que les objectifs qui soient poursuivis soient et clarifiés et compris.

Manon : Ok. Et d'un point de vue plus spécifique, sur les explications qu'un candidat pourrait recevoir sur la raison pour laquelle il n'a pas été retenu, en quoi penses-tu que ça pourrait être bénéfique, justement, de communiquer sur ce sujet-là ?

Sacha : Alors, là, il faut distinguer pour moi la théorie et la pratique. En théorie, donner du feedback à un candidat, dans le cas qui nous occupe, ça fait partie de notre job. Et ça devrait être quelque chose qui devrait être systématisé. Quelqu'un qui ne reçoit pas d'infos, et c'est souvent d'ailleurs un retour qu'on peut en avoir, c'est quelqu'un qui, du coup, va, dans un certain nombre de cas, peut-être au mieux avoir une mauvaise image, et dans des cas même un peu plus délicats ou compliqués, véhiculer en tout cas une mauvaise image en ce qui nous concerne, et dans le cas du contact, ou du non-contact, ou du non-feedback qu'il aura eu avec nous. Donc c'est essentiel. C'est essentiel de donner du feedback. Ça a plusieurs objectifs. Au-delà de maintenir la communication, c'est un aspect professionnel, c'est de nature à donner des informations à l'intérimaire qui se veulent transparentes, et cohérentes, et le cas échéant, potentiellement, de comprendre pourquoi il n'a pas été retenu, et pouvoir éventuellement en tirer des conséquences pour la suite, que ce soit avec nous ou que ce soit avec d'autres.
Après, il y a la pratique. Alors, et en pratique, il y a plusieurs aspects qui peuvent intervenir. C'est notamment, on le sait, la gestion des priorités. On sait que les journées sont souvent extrêmement chargées, et que dans l'enchaînement des tâches, ce sont des choses qu'on peut parfois oublier. On peut faire passer dans un second temps, par rapport à d'autres choses qu'on juge plus prioritaires, avec le risque, du coup, qu'elles passent à la trappe et que le feedback ne

se fasse pas. Ça, c'est malheureusement la réalité du quotidien. Mais dans l'absolu, voilà, c'est quelque chose qu'il faut garder à l'esprit. Il y a un autre aspect pratique, parfois, qui peut intervenir, c'est que la perception entre la situation de l'intérimaire dans sa tête et la nôtre, peut souvent être décalée. Dans le sens où, lui, quelque part, il ne va pas trop comprendre pourquoi on l'a choisi ou on ne l'a pas choisi, en l'occurrence. Et si on ne lui donne pas du feedback, il ne va pas être en mesure de pouvoir en tirer quelque chose et de pouvoir potentiellement s'améliorer pour la suite. Donc, idéalement, il faudrait pouvoir faire du feedback à tout le monde. Mais le volume, la pratique, la gestion des priorités, fait que ce n'est pas toujours évident.

Manon : Ok. Et justement, du coup, s'il fallait par exemple faire un choix, tu penses qu'il y aurait une différence d'importance entre le fait de faire un feedback juste sur un CV qu'on aurait reçu et qu'on mettrait directement de côté, et le feedback suite à un entretien réel en face-à-face ?

Sacha : Oui, je suis d'accord. En fait, il y a plusieurs types et plusieurs niveaux de feedback. Parce que c'est vrai que le feedback, pour englober différentes notions. Le feedback rejoint le concept de communication, comme on en a parlé. Dans le cadre, pour prendre l'exemple de l'envoi simple d'un CV, faire du feedback, ça peut se limiter déjà simplement à valider auprès de la personne qui a envoyé sa CV qu'on l'a bien reçu et qu'on le considère ou qu'on l'a examiné. Si on l'a examiné et que malheureusement, pour x ou y raison, ça ne va pas fonctionner, ça rajoute alors la couche de communication qui est de dire non seulement on l'a examiné, mais en plus, malheureusement, on ne va pas pouvoir y donner suite. Au moins, l'intérimaire ou le candidat saura où il en est. À partir du moment où on rentre dans un processus de recrutement plus avancé, avec un vrai potentiel de mise à l'emploi, là, le feedback peut prendre alors, et doit prendre une autre dimension, et doit du coup se gérer et se matérialiser aussi, tout au long du processus, pas seulement de recrutement, mais aussi de mise à l'emploi et potentiellement de fin du contrat. Le fait de prendre du feedback et de donner du feedback à nos candidats de la première heure jusqu'au moment où le contrat se termine, c'est aussi le garant d'un travail de qualité et d'un travail professionnel que pour pouvoir aussi, à un moment donné, faire que ces infos nous soient utiles pour la suite, et pour le candidat, et pour nous, et pour le client. Donc, il faut vraiment distinguer effectivement plusieurs niveaux de feedback tout au long du processus, et l'importance effectivement de ce feedback, et même le sujet du feedback, peut varier en fonction de l'étape dans laquelle on se trouve.

Manon : Et comment penses-tu que la qualité du feedback reçu par un candidat peut impacter son engagement et sa motivation dans sa recherche d'emploi ?

Sacha : Alors, le fait que ce soit impactant, pour moi, c'est une évidence. Donc, en faire ou ne pas faire, ça va avoir de l'impact. Le faire d'une certaine manière ou d'une autre manière, ça va avoir de l'impact. Donc, pour moi, c'est extrêmement impactant sur le potentiel de motivation que la personne peut avoir. Toute la difficulté étant de passer les bons messages en restant objectif, en restant aussi réaliste et dans le ton approprié, pour que ce feedback puisse être perçu comme le plus objectif possible, et faire en sorte que l'impact sur la motivation, négatif qu'il pourrait y avoir par rapport à un feedback négatif, puisse se transformer en quelque chose de

constructif. Et donc, l'impact du feedback, quoi qu'il arrive, est essentiel. La manière dont ce feedback va évoluer, l'effet et la forme selon laquelle il va être fait, pourra, si c'est mal fait, avoir un impact négatif accentué. S'il est correctement fait, mais ça dépend aussi toujours de la perception du candidat, évidemment, pourra se transformer en quelque chose de constructif. Il y a un élément qui est important aussi, c'est la forme du feedback. Je ne sais pas si on va y venir à un moment donné ou pas, mais la forme du feedback peut, en fonction du contexte et des circonstances, varier et avoir du coup son impact positif ou négatif. On peut avoir du feedback écrit, on peut avoir du feedback automatique, on peut le faire par mail, on peut le faire par SMS, on peut le faire par toute la série des outils qui sont à notre disposition, on peut le faire oralement, on peut le faire par téléphone, et on peut le faire aussi en physique. Donc voilà, toute la manière dont ce feedback, la forme que va prendre ce feedback, peut aussi lui avoir son importance, en fonction aussi de l'étape à laquelle il se rapporte.

Manon : OK. Et selon toi, du coup, quelle serait l'utilité d'un retour détaillé sur les raisons d'une non-sélection d'un point de vue, cette fois-ci, amélioration du candidat ?

Sacha : Tu peux la répéter ?

Manon : Selon toi, quelle serait l'utilité d'avoir un feedback constructif sur l'amélioration potentielle d'un candidat ?

Sacha : Oui, OK. Alors, il y a, à mon sens, plusieurs aspects. Il y a un travail sur l'image, clairement. Positive. Donc en tout cas, l'image positive que l'entreprise va rendre au candidat ne fût-ce qu'au travers d'une réponse, quelle qu'elle soit. Selon la nature, effectivement, du feedback et l'étape du processus, il va y avoir potentiellement un impact concret sur le résultat du recrutement, ou en tout cas de l'échange. Est-ce qu'on va aboutir à quelque chose ? Est-ce qu'on a des points d'amélioration ? Qu'est-ce qu'on met potentiellement en place par rapport à ce feedback ? Selon, évidemment, et la compréhension et la manière dont ce sera perçu par le candidat. Donc voilà, pour moi, il y a vraiment globalement ces deux aspects. L'aspect d'image, donc image/professionnalisme. Nous sommes des professionnels du recrutement. Et donc, au-delà de l'image pure, le fait d'être professionnel jusqu'au bout, y compris dans le retour de messages de feedback, c'est important. Et alors, clairement, sur des aspects potentiellement concrets, constructifs, pour l'amélioration, on va dire, générale, et du processus et du résultat.

Manon : Et tu penses que ça pourrait aussi avoir un impact, mais du côté candidat, sur, par exemple, l'amélioration de, je ne sais pas moi, sa présentation de…

Sacha : Sa présentation, tu veux dire, sa présentation physique ou sa présentation à un client ?

Manon : Sa présentation physique, le fait aussi qu'il puisse peut-être s'améliorer sur certaines lacunes qu'il aurait.

Sacha : Clairement, le fait que potentiellement un candidat reste dans l'inconnu et ne reçoive aucun retour d'aucune sorte sur tout type de sujet qui ont concerné son processus de recrutement, que ce soit sur sa présentation physique, que ce soit sur des éléments de comportement, que ce soit sur des attentes potentiellement qu'un client doit avoir, que ce soit sur des éléments davantage liés à sa personnalité, à ses qualités, ses soft skills, comme on les appelle parfois,

évidemment, à partir du moment où il reçoit des informations en ce sens, ça va être de nature, même si évidemment ça dépend aussi d'eux et de ce qu'ils en font, mais ça va être de nature évidemment à apporter des informations qui, s'ils les utilisent, peuvent améliorer de manière générale leur propre comportement et leurs propres résultats dans leur recherche d'emploi.

Manon : Et maintenant, imaginons qu'on ne fournisse pas de feedback au candidat. Comment est-ce que tu penses que ça pourrait affecter leur motivation à continuer à postuler chez nous ?

Sacha : Alors, le fait de ne pas donner de feedback et donc de rester dans le silence quelque part va clairement impacter négativement la volonté que la personne va avoir à postuler chez nous. Chez nous ou ailleurs, mais en tout cas ne pas recevoir de feedback, ne pas recevoir à un moment une information claire en fonction de l'état du processus, dans un sens ou dans un autre, qu'elle soit avec une connotation positive ou une connotation négative, mais toujours objective. De sa situation, clairement ça va... Enfin, je pense que si on se met à la place de ces candidats, et qu'à un moment on envoie des sollicitations qui sont déjà une première manifestation de la motivation et que ça rencontre lettre morte, bon, ça ne va pas encourager clairement à poursuivre et à, comment dire, insister en termes de motivation auprès des gens qu'on a contactés. Je fais quand même une petite parenthèse, et ça c'est quelque chose, aussi bien du point de vue des candidats que de notre point de vue, auquel on a parfois tendance à ne pas faire attention ou à ne pas considérer, qui peut créer des quiproquos. Ce sont les aspects techniques. On en parlait tout à l'heure. Le fait qu'à un moment donné une sollicitation ait été envoyée, bien s'assurer qu'elle ait été reçue, c'est quelque chose qui peut évacuer un doute potentiel par rapport à un problème technique. On a souvent, et ça arrivera encore, été confronté à des malentendus par rapport finalement à des sollicitations qui n'ont, dans un sens ou dans un autre, pas abouti. Pas parce que les parties ne voulaient pas conclure ou aboutir, mais parce qu'à un moment donné, il y a eu un problème technique dans la communication qui fait qu'elle est restée sans suite. Petite parenthèse, attention à ça.

Manon : Comment penses-tu que la manière dont un candidat est traité lors du processus de recrutement, que ce soit fait dans l'équité, dans le respect par exemple, peut influencer sa satisfaction du processus ? Dans quel sens ?

Sacha : Oui, là aussi c'est essentiel. De nouveau, la manière dont on va communiquer, le caractère objectif qu'on va y amener, et là en l'occurrence le caractère humain qu'on va insérer dans le processus, c'est d'ailleurs là-dessus que nous on essaye de baser notre quotidien. On n'a pas affaire à des ordinateurs, on n'a pas affaire à des machines, on a affaire à des gens. Et donc, quelque part, ajuster le discours tout en restant objectif, le rendre réaliste, objectif, mais humain, sera de nature, clairement, à impacter la qualité du processus. Et le suivi éventuel du candidat, ça c'est clair.

Manon : Ok. Maintenant j'ai une petite question qui va rejoindre déjà ce que tu as dit auparavant, mais j'aimerais quand même que tu reprécises sur le sujet. Ici c'est plus les informations sur le processus de recrutement en tant que tel, comment ça se produit. Est-ce que tu penses que ça aussi ça pourrait avoir un impact positif ou négatif, tout dépend du point de vue évidemment, sur le candidat et sa motivation ?

Sacha : Est-ce que tu as un exemple ?

Manon : Par exemple, le fait qu'il nous appelle, il nous dit, voilà, j'ai profité de mon CV, on regarde le CV un petit peu ensemble, on parcourt tout ça, et là on lui explique, voilà, maintenant, votre CV est intéressant, on va l'envoyer chez le client, on attend le retour du client, après ça, on reprendra contact avec vous, ou c'est le client qui reprendra contact avec vous, et tout ça. Les étapes par lesquelles le CV va peut-être passer potentiellement.

Sacha : Est-ce que ça c'est important ? C'est ça la question ?

Manon & Sacha : Oui, et ça pourrait avoir un impact positif ou négatif sur leur motivation.

Sacha : Ouais, ouais, ouais. Alors, un, c'est important, et deux, c'est clairement nature à amener de l'impact positif. Pourquoi ? Parce que ça amène de la visibilité et de la clarté. Donc à partir du moment où on laisse, voilà, c'est valable aussi de manière universelle, mais à partir du moment où on laisse de l'espace à l'interprétation, on s'expose à ce qu'à un moment donné, cette interprétation n'arrive pas forcément, dans le sens de la réalité ou de ce qu'on souhaiterait faire passer comme message. Donc limiter l'espace d'interprétation en clarifiant notamment le processus est évidemment de nature à améliorer, optimiser et se donner toutes les meilleures chances de succès et de conservation de la motivation des candidats. Savoir où ils vont, à quelle étape, dans quel délai, que les choses vont se passer, eh bien oui, au-delà d'être professionnel, c'est limiter au maximum l'espace d'interprétation qui fait que le subjectif prenne le relais et peut amener du coup à des positionnements ou à des conclusions qui sont erronées parce que justement, elles n'ont pas suffisamment été clarifiées au départ.

Manon : Ok.

Sacha : En gros, on ne s'est pas occupé de moi. Si, si, on s'est occupé de vous. Mais il y a telle, telle, telle et telle étape et c'est pour ça que ça prend du temps et c'est pour ça qu'on ne vous a pas répondu tout de suite. C'est totalement différent de dire si je vous rappelle deux jours après, mais tu as mis deux jours pour me répondre. Si j'ai expliqué avant que voilà tout ce qui s'est passé et voilà pourquoi on vous le rappelle seulement dans deux jours, évidemment, ça n'aura pas le même impact.

Manon : Tu m'as parlé tout à l'heure de l'image de la société. J'aimerais bien que tu développes un petit peu plus sur, du coup, justement, la manière dont ce feedback pourrait avoir une influence sur l'opinion qu'un candidat peut avoir de nous.

Sacha : Oui. Alors, l'image ou la réputation, ce sont des concepts qui sont associés.

Manon : Marque employeur.

Sacha : Marque employeur. Employer branding, comme on dit maintenant aujourd'hui. Ce sont des concepts qui reflètent aussi une réalité aujourd'hui, une réalité qui est très impactante sur le marché du travail. Et pourquoi c'est impactant ? Et pourquoi, à un moment donné, ça peut potentiellement être problématique ? C'est que le sens, les valeurs, l'identité, à un moment donné, d'une structure pour laquelle on travaille est quelque chose qui, plus que jamais, a son importance aujourd'hui sur le marché du travail. Et au-delà de ça, et c'est pour ça que l'image, quelque part, fait partie des choses qui sont importantes, mais là où c'est encore plus important,

ce n'est pas seulement l'image en tant que telle, mais c'est aussi l'alignement entre l'image et la réalité. Donc, si vous véhiculez une image, mais que quelque part, vous n'êtes pas aligné dans vos comportements, dans vos choix, dans la manière dont, en pratique, ça se passe, clairement, vous faites fausse route. Et donc, cet impact entre l'image, mais surtout l'alignement de nos actions sur l'image qu'on veut donner et le feedback, justement, n'est plus là. Si, à un moment donné, on dit qu'on considère les gens de manière humaine, qu'on est dans une logique de contact, qu'on est dans une logique de proximité, qu'on se veut différenciant sur le sujet, mais qu'on n'apporte évidemment pas l'attention nécessaire, il n'y a pas que ce sujet-là, mais en particulier sur le feedback, on pourrait donner l'impression et véhiculer l'image que, quelque part, on n'est pas du tout raccord par rapport à ce qu'on dit, avec potentiellement, effectivement, un impact négatif sur la perception de l'extérieur, du candidat, du bouche à oreille, potentiellement, qui peut enclencher suite à cette interprétation qu'il en aurait. D'où, effectivement, l'importance de bien travailler ça, mais surtout de travailler l'alignement entre ce qu'on dit et ce qu'on fait.

Manon : OK. Maintenant, on va plutôt partir sur le besoin de reconnaissance.

Sacha : Ouais.

Manon : Donc, dans quelle mesure est-ce que le caractère personnalisé d'un Feedback, qui, du coup, mentionne, par exemple, les points forts et les points faibles d'un candidat, aurait-il une influence, du coup, sur le plan de la reconnaissance de ses efforts et des démarches qu'il a entreprises dans le recrutement, de son côté à lui ?

Sacha : Le principe de reconnaissance, le concept de reconnaissance, est quelque chose qui est extrêmement important dans le chef, je dirais, de l'humain en général, et certainement dans le cadre d'une relation professionnelle. Ce sont souvent des choses qu'on constate, qu'on lit et qu'on étudie. C'est-à-dire que dans les paramètres de l'équation d'une relation professionnelle, la reconnaissance fait partie des paramètres qui sont importants, qui doivent se voir appliqués, de nouveau, de manière objective. Donc, c'est un concept qu'il faut, dans tous les cas, considérer. C'est quelque chose qu'il faut ne pas négliger. Donc, intégrer la logique de reconnaissance dans, notamment, un processus de Feedback et dans un processus d'échange en général avec un collaborateur ou une collaboratrice, tout en restant objectif. Une reconnaissance qui n'est pas justifiée, sachant que c'est toujours l'interprétation d'une personne, une reconnaissance qui n'est pas justifiée ou qui n'a pas lieu d'être, peut, si elle est exprimée de manière erronée, avoir des conséquences encore plus négatives parce qu'à nouveau, on n'est pas en phase, on n'est pas en alignement entre ce qu'on dit et ce qu'on pense. Donc, la reconnaissance, le principe de reconnaissance, l'intégration dans le processus d'échange, oui, mais de manière objective ou, en tout cas, si elle est le biais d'une interprétation de qualité, pour quelqu'un, qu'elle soit le plus objectivée possible.

Manon : Ok.

Sacha : Je ne sais pas si, du coup...Ouais, c'est clair ?

Manon : C'est clair, mais tu n'as pas vraiment répondu à ma question.

Sacha : Repose-la, alors.

Manon : Dans le sens où, du coup, le fait de recevoir un feedback pourrait avoir une influence sur, justement, le fait qu'on reconnaisse que lui-même a mis des efforts et a mis du temps à préparer peut-être son CV, à préparer aussi un entretien, etc.

Sacha : Peut-être que là, on est un peu plus sur la logique de considération, considération des efforts, en tout cas, reconnaissance des efforts qui ont été faits. Oui, oui, ça peut potentiellement avoir un impact de reconnaître le fait qu'un CV a été établi, une démarche de contact a été faite. Ça peut certainement avoir un impact positif sur la démarche de base en tant que telle. Il y a quand même un élément qui, pour moi en tout cas, est important, c'est l'équilibre dans la relation. On dit souvent, de part et d'autre, il y a des devoirs et des obligations. Et donc, il faut que la personne, dans tous les cas, dans le cadre de son processus de recrutement et de la reconnaissance et de la communication qui aille dans le sens de reconnaître la démarche, la souligner, la positiver. Ça démontre effectivement un intérêt de l'entreprise par rapport à cette démarche. Ça démontre la considération par rapport aux personnes qu'elle souhaite impliquer dans ses processus de recrutement. Mais pour autant, il faut aussi que du côté, enfin de mon point de vue en tout cas, du côté des candidats, et c'est là où on teste aussi les motivations des gens, que cette communication, cet intérêt aille dans les deux sens. Si à un moment donné, l'entreprise marque de l'intérêt, exprime de la reconnaissance objective par rapport à un candidat qui se présente, mais que lui, de son côté, est uniquement dans l'attente et dans la réception de ce genre de choses, sans avoir, lui, une démarche proactive et de communication aussi qui va dans le sens de la motivation et de l'intérêt pour l'entreprise avec laquelle il est engagé, ça nous amène à des relations qui sont un peu déséquilibrées et qui parfois peuvent nous faire douter de la motivation certaine. Donc c'est une condition nécessaire, mais pas forcément suffisante.

Manon : Ok.

Sacha : Est-ce que c'est plus clair ?

Manon : Oui. Penses-tu aussi que du coup, le fait de fournir un feedback détaillé aurait un impact sur l'estime de soi d'un candidat ?

Sacha : Waouh. Alors ça, j'ai envie de dire, le concept de l'estime de soi dans le chef de chaque personne, je pense que c'est du cas par cas. À nouveau, l'estime de soi en tant que tel, c'est quelque chose qui... C'est un sujet extrêmement vaste, c'est un sujet extrêmement problématique, enfin problématique, qui peut l'être, qui peut d'ailleurs être le résultat de plein d'autres paramètres et qui donc, pour une même situation et pour un même contexte, va pouvoir être perçu ou accentué de manière totalement différente d'une personne à l'autre, selon son vécu, selon sa personnalité. Donc c'est très difficile de se mettre dans la tête des gens parce que ça, c'est vraiment du cas par cas. Maintenant, il est clair qu'exprimer de la motivation, parler des concepts de reconnaissance, la considération en tant que personne dans son processus de recrutement, c'est au minimum de nature à ne pas dégrader l'éventuelle mésestime de soi qu'on pourrait avoir et peut-être, dans un certain nombre de cas, voire de l'alimenter un peu. Mais à nouveau, je pense que ça, c'est vraiment lié à chaque personne et à comment elle conçoit sa propre estime de lui-même.

Manon : Ok. Maintenant, plus par rapport à la procédure de feedback que j'ai essayé de mettre en place, quelles sont selon toi les difficultés qu'on a rencontrées suite à cette mise en place ? Je sais que toi, tu auras peut-être plus de difficultés à répondre que *collègue* et *responsable* vu que tu es un peu plus extérieur aussi au process.

Sacha : J'aurais tendance à dire, justement de ce regard peut-être un peu plus extérieur, que la gestion du temps, la gestion des priorités, enfin, en tout cas, comment on considère ce qui est prioritaire ou pas. Alors, il peut y avoir des aspects techniques, il peut y avoir des aspects de communication dans le cadre du process qui doit mettre en place ce genre de communication comme tu as essayé de le faire. Si tu as plusieurs intervenants, on voit l'importance de la communication pour la réussite et la mise en œuvre. C'est pareil dans le pilotage d'un projet de manière générale. Mais donc oui, la gestion du temps, la gestion des priorités. On l'évoquait encore tout à l'heure, si tu reçois 200 CV sur ta journée et que tu dois mettre un processus de feedback systématique en place, on est dans une logique de contrainte qui fait que selon, de nouveau, la gestion des priorités qu'on établit, on va être en mesure physiquement, techniquement et en matière de timing, capable de le faire ou pas, en fonction de la taille de la structure, en fonction des ressources qu'on a à disposition. Et je reviens sur cette question de gestion des priorités ou de hiérarchie, on va dire, un petit peu des priorités par rapport à notre mission de mise à l'emploi, qui est notre mission première principale et qui est notre focus. Comment, dans une journée de 8 heures ou dans une semaine de 40 heures, dans cette hiérarchie des priorités, pour mettre la mise à l'emploi et quand tu reçois 200 CV par jour et que tu es deux personnes unies sur la semaine et que tu as tout un tas d'autres choses à gérer, on arrive à caser ça ? Je pense que ça fait aussi principalement partie des contraintes. C'est là où d'ailleurs le processus d'automatisation peut être intéressant. Je ne sais pas si on va y venir. Mais... La logique potentielle de l'automatisation peut être une réponse partielle, sachant que l'enjeu alors, ça va être de comment tu arrives à systématiser ton feedback par l'automatisation tout en conservant finalement l'intérêt de ce feedback qui est la considération, la communication objective et que ça ne paraisse pas, comme c'est souvent le cas d'ailleurs, pour une communication totalement impersonnelle et qui finalement ne remplit pas ses objectifs.

Manon : Ok. Donc pour toi, il y aurait du positif à faire une automatisation ?

Sacha : Sur le principe, je te l'avais dit, je suis convaincu qu'en tout cas, ça peut être un moyen de répondre à cette contrainte qui est de dire comment tu arrives à faire ça dans une journée par rapport à la gestion de tes priorités. Là où par contre, il faut être particulièrement attentif, c'est sur la forme que ça va prendre pour que finalement, on ne se tire pas une balle dans le pied par rapport à une communication qui fait flop, parce qu'on a l'impression que c'est un robot qui nous a répondu.

Manon : Ok.

Sacha : Voilà. Donc oui sur le principe, attention à la mise en œuvre.

Manon : Et selon toi, ici, la mise en place récente qui avait été faite, est-ce que selon toi, elle a été fructueuse ou non ?

Sacha : Alors la mise en place du feedback, tu veux dire ?

Manon : Hum hum.

Sacha : Je n'ai pas d'élément de mesure aujourd'hui, je ne peux pas te répondre en tant que tel. Parce que fructueuse, ça veut dire quoi fructueuse ?

Manon : Est-ce qu'elle a quand même abouti à quelque chose ?

Sacha : Est-ce qu'on a réussi à la mettre en œuvre ou est-ce qu'on a eu du résultat ?

Manon : Est-ce qu'on a réussi à la mettre en œuvre ?

Sacha : Alors, je pense qu'on est plutôt d'accord pour dire que la mise en œuvre n'a pas été complète.

Manon : Hum hum.

Sacha : Donc ça, ça peut être aussi lié au, c'est le cas d'ailleurs, aux contraintes de l'organisation en tant que telle. Donc non, ça n'a pas été fructueux dans ce cas-ci pour cet exemple-ci. Est-ce que ça peut l'être ou est-ce que ça doit l'être dans l'absolu ? Est-ce qu'on pourrait essayer de faire en sorte que ça le soit ? Oui, certainement.

Manon : Et selon toi, je trouve quelles sont les pistes de solutions qu'on pourrait exploiter ?

Sacha : Je l'évoquais sur ce que tu avais proposé, qui existe déjà, mais sur des logiques d'automatisation.

Manon : Oui.

Sacha : Alors, ça doit être aussi, de nouveau, des automatisations qui, sur la forme, doivent s'adapter, selon le canal qui est utilisé. On peut travailler de la variété, on peut travailler, on pourrait même, dans le cadre d'une automatisation, imaginer qu'on a un message qui change. Pas toujours le même message, la même phrase, mais d'amener un petit peu de variété, un petit peu d'originalité, tout en restant objectif, cette préoccupation de donner le change par rapport à la considération, etc. Et donc ça, ça pourrait effectivement être des pistes de solutions. C'est de, en fonction des ressources qu'on a aujourd'hui, travailler sur ces mécanismes d'automatisation, mais qui se veulent un peu moins mécaniques que ce que la majorité des systèmes d'automatisation de réponses de feedback, sont toujours, peut-être que l'intelligence artificielle, à un moment donné, peut venir amener un peu de cette variété, de cette originalité, de cette vie, de cette variété qui manque parfois dans les processus de feedback automatique.

Manon : OK. Et dernière petite question. Considères-tu que ça fait partie de nos préoccupations actuelles ?

Sacha : Oui. Oui, ça en fait partie, mais on en revient toujours, de nouveau, à la hiérarchie des systèmes d'automatisation. Mais on en revient toujours, de nouveau, à la hiérarchie des priorités et à la gestion des priorités. Mais clairement, ça fait partie de la liste des préoccupations. Maintenant, il faut arriver à la mettre au bon endroit et suffisamment en avant que pour qu'elle aboutisse, qu'elle avance et qu'elle aboutisse à quelque chose, quand bien même on arrive à un aboutissement qui serait encore une étape. Parce qu'à partir du moment où tu mets un processus en place, de feedback en l'occurrence, automatique, personnalisé si possible, tu arrives au résultat, très bien, mais ce ne sera encore qu'une étape puisque de ça, un feedback

devra se faire, une évaluation devra se faire, un mesurage devra se faire pour dire est-ce qu'on a atteint en partie ou totalement les résultats et les objectifs qu'on s'était fixés ? Est-ce qu'on peut faire mieux ? Et du coup, qu'on ait une forme d'itération sur un processus d'optimisation, tel qu'on peut le connaître pour plein d'autres types de processus. Voilà.

Manon : Voilà. Je ne sais pas si tu as quelque chose à rajouter sur le sujet.

Sacha : Alors non, à part te remercier, en tout cas au-delà de l'entretien du sujet, parce que c'est clair que c'est un sujet qui est important, c'est un sujet qui, je pense, peut faire une différence, mais comme on le voit, qui est assez compliqué à mettre en œuvre.

Manon : Surtout dans l'intérim, je trouve.

Sacha : De par la logique des contraintes du quotidien, en fait. Il y a tellement de trucs à faire, tellement de trucs à faire en même temps, avec tellement de priorités qui changent tout le temps. On a une to-do list le lundi. Ce n'est pas la to-do list du lundi midi et ce n'est certainement plus la to-do list du vendredi. Ça change en permanence. Donc même quand tu as encore prévu de le faire à un moment donné, les aléas et les changements du quotidien font que, du coup, tu repousses parce qu'il y a ça à faire avant, il y a ça à faire avant. Pour moi, c'est ça la principale contrainte, c'est d'arriver à couper tout ça. Mais en tout cas, voilà. Merci d'avoir mis le sujet sur la table et je ne désespère pas qu'on puisse tester, en tout cas, peut-être un premier truc à un moment ou à un autre. Parce que je pense que c'est important et ça peut faire une petite différence.

Manon : Surtout au niveau de la marque employeur, je crois.

Sacha : Oui, et c'est bien la preuve. On voit que c'est un sujet qui, pour moi, n'est pas réglé chez personne à peu de choses près. Il n'y a rien qui est parfait et qui tourne parfaitement aujourd'hui ou qui réponde à toutes ces problématiques-là et toutes ces questions-là aujourd'hui. À mon sens, personne n'y est encore arrivé. Est-ce qu'il faut travailler dessus ? Bien sûr. Est-ce qu'il faut tenter de mettre ça en œuvre et de faire en sorte que ça aboutisse plus vite que les autres ? Oui, certainement. Mais il faut mettre dans la masse des choses, effectivement, qu'on doit gérer au quotidien et puis faire au mieux, quoi.

Manon : Merci.

Sacha : Voilà, je t'en prie. Eh bien, écoute, nickel, on est dans les temps.

⚠**Justin est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Présente-toi en quelques mots, s'il te plaît.

Justin : Je m'appelle *****, j'ai 33 ans, je suis marié. Je suis responsable de l'agence intérim à Abalone à Charleroi. Depuis maintenant, c'est la deuxième année que j'entame. J'ai commencé chez Abalone comme consultant. J'ai fait trois ans consultant et puis ensuite, j'ai été promu en janvier 2023 au poste de responsable d'agence.

Manon : Ok. Et qu'est-ce que les termes feedback et communication de recrutement évoquent chez toi ?

Justin : Alors le terme feedback, chez moi, ce qu'ils me disent, feedback, c'est surtout un feedback... Feedback, ça a plein de sens. Ça peut être un feedback d'un entretien par rapport à l'entretien qu'un intérimaire a eu. Ça peut être... Donc le feedback peut venir de l'intérimaire ou alors du client avec qui il y a eu l'entretien. Ça peut être un feedback au sujet d'une mission. Ça peut être un feedback, on peut même appeler ça un genre de référence par rapport à certains emplois précédents. Donc voilà, pour moi, feedback, c'est ce que ça veut dire. Et la deuxième question, c'est ?

Manon : Communication de recrutement.

Justin : Alors communication de recrutement, pour moi, c'est vraiment large. Communication de recrutement, c'est plus... Ben... Toute la com que les agences vont mettre autour, enfin que ce soit les agences ou les entreprises, pour le recrutement de candidats, que ce soit via les réseaux sociaux, via du lettrage sur les camions, où tu veux être chauffeur, via plein de choses, quoi. Recrutement, ben... Ouais, c'est ça, c'est ce que je disais. Ça peut être vraiment... Enfin, c'est tous les moyens qu'on met en œuvre au niveau de la com, que ce soit digital ou autre, pour essayer de trouver du personnel, ce qui devient très dur à l'heure actuelle.

Manon : Ok. Et dans quelles mesures penses-tu qu'il serait bénéfique de fournir un retour sur la candidature postulant qui n'a pas été retenu ?

Justin : Euh... Ben, ça dépend. Pour moi, il y a différents cas. Enfin, ça va peut-être être méchant, ce que je veux dire, mais pour moi, il y a des gens qui ne méritent même pas qu'on leur fasse un retour, parce qu'ils envoient vraiment le CV pour dire d'envoyer le CV. Et voilà. Après, il y a des gens qui le méritent, Pour moi, c'est important d'avoir un retour candidat, surtout à partir du moment où le candidat a eu un entretien. Enfin, il y a deux choses. Soit, tu fais un retour quand le CV est bien, mais que, par contre, tu ne sais rien en faire ou que ça ne convient pas pour certaines choses. Là, tu fais un Ça, c'est bien, mais je pense que le suivi qui est super important, c'est celui quand le candidat a eu un entretien et qu'il n'est pas repris. Vraiment, lui expliquer pourquoi. Et par contre, je suis désolé, mais moi, sur 100 CV, il y a au moins 30 CV qui ne méritent même pas que je leur fasse un feedback. De pourquoi je n'utilise pas leur CV, parce qu'ils ont juste envoyé comme ça, ils s'en foutent. Et c'est juste pour avoir une trace au niveau du Forem. Donc, pour moi, ces gens-là ne méritent pas un retour.

Manon : OK. Est-ce que, pour ceux qui méritent un retour, selon toi, il y a une différence d'importance, en tout cas, entre le feedback que tu peux donner après juste avoir reçu un CV d'un candidat et le feedback que tu donnes après avoir eu un entretien avec un candidat ?

Justin : Est-ce qu'il y a plus d'importance que d'autres ?

Manon : Hm hm.

Justin : Moi, je pense qu'il y a plus d'importance, c'est vraiment quand tu as eu l'entretien avec le candidat, parce que si tu as eu un entretien avec le candidat, il y a déjà eu un échange, toi vis-à-vis de lui et lui vis-à-vis de toi. Et donc, je pense que pour les deux, enfin, surtout pour lui, là, dans ce cas-ci, mais c'est important pour lui d'avoir un feedback et de savoir pourquoi ça s'est bien passé ou pourquoi ça ne s'est pas bien passé. Maintenant, la simple réception d'un CV, de nouveau, même si le candidat en vaut la peine, voilà, c'est... Ou alors, il faut, comme toi, tu voulais le faire, c'est vraiment le personnaliser, quoi. Mais recevoir un simple... message qui dit on a bien reçu votre CV, on l'analyse, ça, je trouve ça nul. Maintenant, toi, ce que tu veux mettre en place, c'est sympa, mais par contre, c'est chronophage.

Manon : Et dur.

Justin : Et dur.

Manon : Et comment penses-tu que la qualité du feedback reçu peut influencer la motivation et l'engagement des demandeurs d'emploi ?

Justin : Alors, de nouveau, je pense que là, il faut faire une différence entre les candidats sérieux et, enfin, entre les candidats sérieux et les candidats pas sérieux. Un candidat sérieux, motivé, etc., je pense que ça va lui être utile dans le sens où, OK, il va dire, OK, on m'a dit que je n'étais pas repris pour ça, pour ça, pour ça. Il va peut-être se remettre en question. Donc ça, je pense que c'est bien. Maintenant, un candidat pas sérieux, ben, entre guillemets, il va s'en foutre. Lui, ce qu'il va retenir, c'est qu'il n'est pas repris, il n'est pas repris, quoi. Et ça dépend peut-être aussi, c'est la catégorie de personnel. Enfin, parfois, c'est peut-être quand même un petit peu... Enfin, pas que je trouve que c'est plus important, mais plus on va monter, entre guillemets, dans les aspects techniques ou les aspects... Enfin, voilà, ce n'est pas que je fais une différence entre les cols blancs et les cols bleus, mais, voilà, je pense qu'il y a quand même plus souvent et obligatoirement un feedback avec des missions de cols blancs ou des recrutements de cols blancs qu'avec des cols bleus, quoi.

Manon : Et quand tu dis sérieux, pas sérieux, tu penses que ça se distribue comment, de manière générale ?

Justin : Comment ça se distribue ? En termes de... Si je reçois 100 CV ?

Manon : Ouais.

Justin : Mais en fait, le truc qui est difficile, je trouve, c'est que...

Manon : Ça dépend du poste aussi.

Justin : Oui, ça dépend du poste, mais je pense qu'il y a des gens, ils pensent vraiment que... Ils sont sérieux.

Manon : Alors qu'ils sont serveurs et qu'ils postulent pour...euh…

Justin : Exactement. Et donc, tu vois, quand tu vois que tu recherches, je ne sais pas, moi, un frigoriste... Enfin, non, une... Comme on a eu le cas, un gestionnaire de dossier dans le

secteur du notariat avec un master en droit et qu'il y a des gens qui ont... Même un CESS ou un bachelier en secrétaire de direction ou alors qui ont travaillé dans un magasin mais qui étaient un peu... Voilà, qui géraient des dossiers ou alors qui géraient des dossiers à la mutuelle, ils postulent et ils pensent vraiment pouvoir convenir pour le poste. Moi, pour moi, déjà là, c'est... Ça fait peur, quoi.

Manon : OK. Et maintenant, selon toi, quelle serait l'utilité d'un retour détaillé du coup concernant les raisons d'une non-sélection d'un point de vue amélioratif, dans une recherche d'emploi ?

Justin : Dans une recherche d'emploi ?

Manon : Ouais.

Justin : De nouveau, enfin... Répète la question.

Manon : Quelle serait l'utilité, selon toi, d'un retour détaillé sur une non-sélection d'un point de vue amélioration du candidat dans sa recherche ?

Justin : Ben, c'est peut-être le... Oui, ça peut peut-être lui permettre de voir vers quoi plus s'orienter pour ses prochaines recherches. Par exemple, je ne sais pas, moi, s'il postule dans le secteur du pharma et que, ben voilà, on se rend compte que chaque fois qu'il postule dans le pharma, ben, il y a un moment, ça ne va pas parce que, voilà, il y a trop de règles de sécurité ou des choses comme ça, ben, il doit savoir, à l'avenir, ben, éviter un peu le pharma et aller vers d'autres secteurs, etc. Enfin, je prends ça comme exemple, mais c'est surtout des pistes d'amélioration, c'est de savoir, OK... Après, il y a deux choses. Je n'ai pas été pris parce qu'il y avait un meilleur candidat, mais je reste quand même bon et, entre guillemets, le feedback est important, c'est que vous étiez bon, mais on a préféré quelqu'un d'autre parce que ça, c'est aussi totalement subjectif. On peut apprécier un candidat, enfin, les candidats vont avoir, les deux candidats vont avoir exactement la même expérience, le même truc, mais le feeling va plus se passer avec l'un qu'avec l'autre. Là, il n'y a pas vraiment de piste d'amélioration à avoir, c'est juste que le feeling est bien passé avec le DRH de ce moment-là et donc, ça, tu ne sais rien faire contre. Mais par contre, quand c'est vraiment un truc pour s'améliorer, je pense que c'est vraiment avoir leur tout. Par exemple, vous étiez trop stressé ou vous avez faim et donc, je pense que c'est important pour eux, pour le prochain entretien, de retenir ce qu'ils ont eu et les remarques qu'on leur a faites.

Manon : Ok. Maintenant, tu en as déjà un petit peu parlé, mais en tant qu'employeur, quand tu ne fournis pas de feedback après une candidature non retenue, comment est-ce que tu penses que ça peut affecter la motivation ? Parce que tantôt, tu m'as dit effectivement que c'est motivant, mais comment est-ce que tu penses que le fait de ne pas en recevoir, justement, pourrait affecter cette motivation ? Il faut sortir le côté humain.

Justin : Non, mais... Oui, je pense que ça doit être décevant parce que tu crois en quelque chose, tu crois peut-être avoir trouvé un possible job et tu n'as pas de retour. Donc, tu es déçu et tu es dans l'attente et être dans l'attente, c'est vraiment quelque chose qui, pour moi, affecte vraiment... Enfin, ça peut vraiment affecter. Donc, je pense qu'avoir un retour, c'est important. Oui.

Manon : Ok.

Justin : Parce que tu es dans l'attente de dire, ok, est-ce que je vais avoir ce boulot ? Après, de nouveau, je parle encore dans des cas sérieux. Je ne parle pas des gens qui envoient des CV comme ça. Mais quelqu'un, dans des cas sérieux, ben voilà. Mais bon, ce qui est bien aussi, c'est que la plupart du temps, dans les cas sérieux, les gens qui postulent à un poste de magasinier cariste, ils sont magasiniers caristes, ils ont de l'expérience, ben, il va y avoir un feedback, mais il va surtout y avoir un contact parce que le CV est intéressant. Tu vois ? Donc, voilà. Le problème, c'est que si on devait faire un feedback à tous les CV qu'on reçoit, voilà. Mais par contre, tu vois, c'est important. La dernière fois, on a été jusqu'aux entretiens. Les trois n'ont pas été pris. Là, le feedback, il est important, quoi. Mais de nouveau, qu'est-ce que tu vas dire dans ce feedback ? Tu vas dire à un, on ne le sent pas, t'as changé trop souvent, nanana. Tu vas dire à l'autre, ben, oui, t'es bien, mais tu ne parlais pas trop bien français, on était un peu gênés. Et à l'autre, tu vas lui dire, ben, en fait, c'est parce que t'es trop gourmand. Mais, voilà. Mais je pense que, oui, avoir un feedback, je pense que c'est important et surtout, ne pas recevoir, comme la plupart des boîtes font, nous avons bien reçu votre candidature. Maintenant, il y a même pire, c'est si on ne vous recontacte pas dans les 15 jours, c'est que vous ne convenez pas, point, quoi. Ça, je trouve ça horrible. J'ai vu ça il n'y a pas longtemps dans une boîte, j'ai trouvé ça horrible.

Manon : C'est peut-être mieux que rien.

Justin : Ben, pour faire ça, tu ne fais rien, moi, pour moi…

Manon : Ah ouais, tu trouves ?

Justin : Ah ouais.

Manon : Parce que ça donne quand même...

Justin : Ouais, mais parce que, c'est, enfin, on te dit, ok, on a bien reçu votre CV, on l'analyse, si dans les 15 jours, vous n'avez pas de retour, c'est que vous ne convenez pas. Et 15 jours, à partir de quand ? 15 jours ouvrables, et du coup quoi ? T'attends, t'attends, t'attends… Si ça tombe tu vas être appelé le 17ème jour et tu ne vas pas répondre, mais en fait, ton CV est intéressant jusque ils sont décalés. Non, je trouve ça horrible.

Manon : Ok. Et, donc, on a parlé de la motivation...

Justin : Parce que je coupe, mais ce genre de message ce n'est même pas un feedback, c'est un accusé de réception.

Manon : Ouais. Justifiant qu'il n'y a pas de feedback.

Justin : Tu vois ?

Manon : Et du coup, donc, on a parlé de la motivation générale des candidats, maintenant, est-ce que tu penses que ça aurait aussi un... un impact sur la motivation à repostuler chez nous ?

Justin : Oui. Je pense que la personne va... va se dire qu'on est une entreprise sérieuse et qu'on a eu... qu'il a eu un feedback pour ce poste-là. La plupart du temps, on leur dit quand

même que s'il y a autre chose, qu'ils n'hésitent pas à postuler. Donc, le gars va mettre ça dans sa démarche. Et donc, il va se dire, quand je reverrai une offre d'Abalone, je postulerai et on verra si cette fois-ci, je conviens, quoi. Et si je ne conviens pas, ils me le diront de nouveau pourquoi. Donc, je pense que oui, c'est bien.

Manon : OK.

Justin : Je suis trop bref dans mes réponses et tout ?

Manon : Non, je vois. Et comment penses-tu que la manière dont un candidat est traité lors du processus de sélection, donc au niveau, par exemple, de respect, équité, tout ça, peut influencer sa satisfaction du processus de recrutement ?

Justin : C'est fou ce que je vais dire. C'est un peu influencé, mais en finalité, ce qui va l'influencer, c'est s'il a un travail ou pas. Donc, t'as beau lui répondre comme un connard et être désagréable avec lui, parce que moi, j'ai déjà eu le cas où j'aimais pas le gars, mais je savais bien qu'il était bien, j'étais vraiment le gars le plus désagréable au monde. On s'aimait pas, mais en finalité, lui et moi, on était contents parce que moi, j'avais mis chez le client et lui avait un job. Donc, voilà. Après, c'est sûr que c'est quand même beaucoup plus sympa quand tu parles correctement au candidat, par mail, un échange par téléphone, bien donner les bonnes indications pour le rendez-vous, etc. Donc, ça, c'est bien. Et je pense que ça fait en se disant, ben voilà, c'est une bonne agence parce qu'ils font les choses bien et on est bien accompagnés, entre guillemets. Et les gens, à l'heure actuelle, adorent être accompagnés correctement. Donc, l'ensemble fait que. Mais la finalité reste, je pense que t'as beau être désagréable, t'as beau faire ça comme un branque en lui donnant l'adresse au téléphone et tout ça, si le gars, au final, il a un travail, il va dire que t'es une très bonne agence parce qu'il a un travail, que t'as beau être poli, t'as beau être correct, t'as beau faire tout bien, si au final, le gars, il n'a pas le boulot, il va aller te mettre une étoile sur Google parce qu'il n'a pas eu le boulot et qu'il trouve que t'es un enc***. Et ça...

Manon : Et du coup, tu penses que ça aurait une réelle influence sur leur envie de repostuler chez nous de nouveau ?

Justin : Ouais, je pense. Que ce soit positif ou négatif parce qu'il a eu un feedback, etc., ou qu'on a eu une bonne relation pour un éventuel entretien, etc. Ben, voilà. Comme lui, comme pour moi, moi, il va se rappeler qu'Abalone, c'est une bonne agence et qu'il va rappeler de temps en temps pour voir si on n'a pas un boulot pour lui. Et moi, pareil, je sais bien que ça va être un bon candidat avec qui ça s'est bien passé et qu'il est bon et que donc, c'est comme ça, des fois, que je vous sors des noms en disant appelle un tel, appelle un tel parce que je me souviens d'eux aussi qu'il y a une bonne relation. Et donc, je pense qu'au final, on arrive toujours à placer quelqu'un au travail grâce à ça.

Manon : OK. Et comment penses-tu que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions sont communiquées peuvent jouer un rôle sur la compréhension c'est une longue question sur la compréhension du procédé de recrutement et donc sur la motivation à postuler ?

Justin : Tu peux répéter, s'il te plaît.

Manon : Donc, comment penses-tu que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions qui sont communiquées peuvent jouer un rôle sur la compréhension du processus de sélection et sur la motivation à postuler ? En gros, si tu veux que je te mette un peu en contexte, c'est d'expliquer, cette fois-ci, ce n'est pas vraiment un feedback, mais juste, par exemple, expliquer que, voilà, le CV va passer par autant d'étapes, qu'il va d'abord aller chez le client, puis on va avoir un retour du client, peut-être qu'il y a un entretien ou pas et tout ça. Savoir les différentes étapes qu'il va y avoir dans le processus de sélection qui peut mener à une embauche. Savoir si ça, ça a un impact, selon toi aussi, sur leur motivation à continuer à postuler et sur leur compréhension aussi. Peut-être qu'ils seront plus compréhensifs s'ils n'ont pas été retenus en sachant un petit peu où ça a bugué.

Justin : Non, je ne suis pas trop d'accord là-dessus. Parce qu'ils savent tous très bien qu'on est une agence intérim et ils savent bien comment ça fonctionne. Tu sais bien que tu envoies ton CV à une agence intérim, qu'elle va d'abord, elle, analyser le CV, que si le CV est bien, elle va t'appeler, elle va faire un entretien avec toi, tu vas venir faire un entretien en agence et après l'entretien en agence, souvent ils savent bien c'est qu'on présente au client et puis c'est le client qui décide. Et donc, que le client lui fasse faire 14 tests, un test, une fois, ou même pas le voir mais juste sur du CV le prendre, eux, de nouveau, ils s'en foutent. Donc, voilà, je pense qu'ils aiment que ce soit clair de savoir comment ça va se passer et surtout dans quel délai. Mais pour moi, c'est pas primordial. Eux, ce qu'ils veulent, c'est quand est-ce que je vais peut-être pouvoir travailler et quel salaire je vais gagner.

Manon : Ok.

Justin : Mais de nouveau, ça dépend encore des profils. Bon, je parle là, parce qu'on est dans l'intérim et donc on a beaucoup, quand même, on est quand même fort axé sur l'ouvrier. Maintenant, dans l'employé, c'est sûr que là, c'est totalement différent qu'en tant qu'employé dans des process de recrutement. Là, c'est quand même beaucoup plus, oui, je pense que là, c'est quand même plus important de savoir ce que tu vas devoir faire. Est-ce que tu dois passer un test oral, un test écrit ? Tu dois devoir passer un test, deux tests, trois tests. Tu vas avoir un interview, deux interviews, un interview global, un face-à-face. Donc ça, je pense que là, c'est important dans ces recrutements-là. Ça, pour moi, c'est des process de recrutement dans tout ce qui est les métiers plutôt, enfin, on va dire col blanc pour bien faire beau. Mais là, oui, il y a des process vraiment de recrutement qui sont établis. Maintenant, pour les cols bleus, c'est souvent plus rapide. C'est un entretien ou c'est un test technique et après, on voit si ça va ou pas. Là, on voit le feeling et puis on voit si ça marche. Là, c'est beaucoup plus rapide que justement, c'est bien que dans les cols blancs, un process de recrutement peut prendre énormément de temps parce qu'il y a la liste des candidatures, il y a un premier entretien, puis il y en a peut-être un deuxième, il y a peut-être un test psychotechnique à passer, etc. Donc là, je pense que oui, c'est important de savoir à quoi t'attendre pour ce poste-là que tu as envie. Que de l'autre côté, voilà, souvent, c'est beaucoup plus rapide et donc, eux, ils savent bien comment ça va fonctionner. C'est que tu peux, tu vas recevoir un CV, tu vas l'envoyer au client, enfin, ils vont te voir si c'est OK, ils l'envoient au client et le client dit oui ou non et après, tu vois si tu commences ou pas ou tu as un entretien chez lui. Tandis que de l'autre côté, dans les process de cols blancs, là, c'est

totalement différent parce que tu sais si tu dois te préparer à quelque chose, à un test, à une interview avec un directeur, avec une mise en cas pratique, des choses comme ça. Donc là, c'est quand même bien de savoir totalement ton process de recrutement mais souvent, c'est détaillé.

Manon : Donc selon toi, c'est important d'être dans le process des cols blancs, quoi.

Justin : Ouais. Mais pas que c'est pas très utile dans les cols bleus mais c'est plus logique. Enfin, c'est normal.

Manon : OK. En quoi penses-tu que fournir des commentaires à un postulant, du coup, pourrait changer l'opinion qu'il se fait sur ton entreprise et sur l'idée aussi de travailler pour toi ?

Justin : Bah, de nouveau, oui, ça va être... Ça va changer son opinion dans le sens... Bah, voilà, il va savoir... Il va se dire, OK, c'est une bonne agence parce qu'elle m'a fait un feedback, elle me dit ce qu'elle pense de mon CV, etc. Comme des fois, on apporte des conseils en disant, écoute, ton CV, il y a peut-être un peu trop de lignes, retiens ces lignes-là, donc vas-y, ils sont cools, ils m'aident, ils essaient de trouver pour moi. Mais de nouveau, la principale idée qui va se faire, c'est cette agence m'a trouvé du boulot ou ne m'en n'a pas trouvé, point.

Manon : OK. Donc toi, tu as l'idée que même si une personne reçoit un commentaire négatif mais qui est bien détaillée et qui lui fait prendre conscience de ce qui n'a pas été, pourrait être négative du coup pour ton image malgré tout.

Justin : Si la personne est intelligente, non. Elle va se dire, OK, ils ont été francs, c'est un commentaire négatif, voilà. Mais le problème, c'est que la plupart si tu dis un truc négatif, ils vont dire que t'es un bâtard, quoi.

Manon : Et maintenant, de nouveau, sur les process de recrutement. Sur le fait que tu les expliques bien, tu les mets bien en avant, est-ce que là aussi, ça aurait un impact sur l'image en voyant ou pas ?

Justin : Oui, je pense qu'on va passer pour une boîte sérieuse dans le sens, on va dire, OK, je n'ai pas eu de surprise, je ne me suis pas retrouvé devant le fait accompli, etc. Donc, oui, en fait, on va surtout dire qu'on est quelqu'un de sérieux et qu'on a, de nouveau, bien accompagné le candidat dans tout son procédure, son processus de recrutement, quoi. Et donc, on va passer pour une boîte sérieuse, oui.

Manon : OK. Et penses-tu qu'il est important pour ton entreprise de se soucier des candidats et donc de leur fournir des explications ?

Justin : Mais honnêtement, oui, parce que c'est un peu comme si on était un magasin. Donc, il faut toujours soigner son client et l'image à sa clientèle. Donc, oui, il faut toujours être bien, même si des fois, on n'a pas forcément envie. Oui, on a un métier de contact, on a un métier de service, on a un côté humain. T'es obligé d'entretenir ça. Enfin, voilà, c'est comme si t'étais chez Dupuis. Si t'es bien servi chez Dupuis et que t'es bien conseillé, même si, jour-là, tu n'achètes rien ou que tu ne trouves pas de boulot, tu reviendras quand même une fois chez Dupuis quand tu rechercheras une chemise ou un boulot. Donc, oui, c'est important. Ça fait partie du jeu, entre guillemets.

Manon : Et en pratique ?

Justin : Non, en pratique, on le fait parce qu'on le sait bien qu'on a un métier comme ça et donc, on sait qu'il faut le faire. Et pour moi, ça fait partie du métier et ça me semble logique. Et d'ailleurs, j'ai encore eu un commentaire il n'y a pas longtemps de quelqu'un qui me disait « Ah, punaise, c'est quand même bien parce que je viens d'aller chez Daoust, là, et ils m'ont parlé comme de la merde, qu'ils n'avaient rien pour moi, là, là, là. » Donc, non, je pense que c'est bien. Ça fait partie du boulot.

Manon : Et du coup, tu penses que ça reflète l'image d'un employeur soucieux de ses employés ?

Justin : Mais en fait, c'est dans le cadre de l'intérim, la question, elle n'est peut-être pas judicieuse parce que... Oui, c'est vrai que je suis employeur et c'est mon employé, mais pour lui, il est employé de la société chez qui je vais le mettre en place et je ne suis pas... Quand ils sont malades, c'est eux qui préviennent en premier, ce n'est pas moi, tu vois. Donc, la question, elle n'est peut-être pas vraiment si bien placée parce que, voilà, oui, ça va jouer, mais ce n'est pas super important parce que pour lui, son employeur, c'est la société dans laquelle il va bosser et ce n'est pas moi. Moi je pense, il est content d'avoir des EPI, d'être bien payé correctement et de quand même d'envoyer un papier à la mutuelle, ce soit fait. Mais ça, ça fait encore une nouvelle partie du service et qui va dire, OK, je n'ai jamais eu de problème. Comme on a plein de gens de chez Daoust qui viennent parce qu'ils ont des problèmes avec leur paie, ils sont mal payés, etc. Et donc, on récupère des gens juste comme ça parce qu'on fait bien la paie. Voilà, de nouveau, on est soucieux de nos clients, de notre clientèle.

Manon : Maintenant, on passe plus sur le besoin de reconnaissance.

Justin : Ça, c'est vraiment les questions que je déteste.

Manon : Dans quelle mesure est-ce que le caractère personnalisé d'un feedback mentionnant, par exemple, points forts, points faibles lors des discussions échangées aurait-il une influence sur le plan de la reconnaissance des efforts mis en avant par le candidat ? Dans le sens où, après, ça dépend toujours des profils, effectivement, mais ça, c'est plus dans les cols blancs que tu retrouveras un candidat qui va adapter son CV à l'offre d'emploi, tu vois.

Justin : Oui.

Manon : Le fait qu'il va aussi prendre le temps de venir passer les entretiens. Tout ça. Est-ce que tu penses que le feedback va avoir une influence sur cette reconnaissance des efforts faits ?

Justin : Personnellement, je ne pense pas.

Manon : Pourquoi ?

Justin : D'avoir un feedback personnalisé, points positifs, points négatifs, blablabla ?

Manon : Pas forcément points positifs, points négatifs, mais personnalisé. Pas juste une réponse automatique.

Justin : Ouais, et il va se dire quoi ?

Manon : Bah, que ses efforts ont été reconnus, tu vois. Enfin, que ses démarches qu'il a entreprises n'ont pas servi à rien, entre guillemets.

Justin : Oui et non. Il va être content du feedback, mais la grosse question, ça reste quand même... Mais c'est vrai. Ouais, c'est vrai. C'est toujours le même. Ça va être putain, je ne suis pas pris, quoi. On a voulu dire pourquoi il n'est pas pris. On a voulu dire que par contre, on voit qu'il est très fort là-dedans, très fort là-dedans, très fort là-dedans. Lui, ce qu'il va juste retenir, c'est que ce n'est pas moi qui suis pris et il y a un autre qui va prendre ce poste-là alors que moi, j'avais envie de le prendre, quoi. Donc, c'est simple. De nouveau, c'est sympa d'avoir un feedback personnalisé, mais c'est beaucoup plus sympa d'avoir le boulot.

Manon : OK. Et dans le cas où tu fournis un feedback détaillé, comment est-ce que ça pourrait affecter l'estime de soi d'une personne, tu penses ?

Justin : Je pense qu'à partir du moment où tu reçois un feedback détaillé, où on voit ton nom, où tu prends conscience que le recruteur a vraiment bien lu ton CV, a vu ce que tu essaies de mettre en avant, etc., tu vas être satisfait parce que tu vas dire OK, on a pris du temps pour moi. On m'a accordé du temps. Moi, j'ai pris du temps à envoyer le CV et je suis quand même satisfait de voir qu'on a pris du temps d'analyser mon CV et de ne pas juste me répondre votre CV ne va pas, point. Donc ça, je pense que la personne va dire OK, on m'a refusé, mais je vois quand même dans tout ce qu'on me dit et le feedback qu'on me fait, c'est qu'on a pris connaissance de mon CV et on justifie pourquoi je ne suis pas pris ou pourquoi je suis pris et qu'on veut me voir plus tard parce que le feedback, ce n'est pas tout le temps négatif, ça peut être un feedback positif. Et ça, je pense que c'est important de voir que la personne a vraiment pris, consacré du temps à elle pour analyser son CV et de voir si le matching peut être fait ou pas.

Manon : Et justement, du coup, ce serait quoi l'influence sur l'estime de soi ?

Justin : Sur l'estime de soi, c'est de se dire... En fait, c'est pendant un petit instant, tu vas dire j'ai été important pour quelqu'un pendant un bref moment parce qu'il a lu entre guillemets mon CV et il m'a considéré et il a lu mon histoire. Enfin, tu vois, quand tu envoies un CV, ce n'est pas que tu te mets à nu, mais tu montres à quelqu'un tout ce que tu as déjà fait dans ta vie, ce que tu as fait dans ta vie, ce que tu as fait comme études, même des fois ce que tu aimes bien, etc. Donc, c'est vraiment dire OK, quelqu'un a pris la peine de lire ma vie en... en... en 3-4 minutes et c'est quand même bien, je trouve.

Manon : OK.

Justin : Je n'ai jamais dit des trucs ainsi. Je devrais être formateur, peut-être. Conférencier.

Manon : Toujours plus.

Justin : L'estime de soi sur les feedbacks. Venez à la conférence au Novotel.

Manon : Au Van der Valk.

Justin : Au Van der Valk, au VDK.

Manon : Et du coup, on rentre dans la dernière section. C'est la mise en place de feedback qui avait été fait ici.

Justin : Ha, ha, ha. Lolilol.

Manon : Quelles sont les difficultés rencontrées suite à cette mise en place selon toi ?

Justin : Les difficultés mises en place pour ça, c'est que on est une boîte où on est gérée informatiquement par la France qui a des canevas et des trucs bien déterminés avec notre propre programme, etc. Et ils n'ont pas voulu faire l'effort de... de vouloir mettre ça en place alors qu'on trouve que c'est important et ils prônent justement l'humain, ils n'ont pas voulu bouger pour ça. Et donc, on a dû faire ça via Indeed et c'était compliqué à gérer parce que ça aurait été mille fois plus facile d'avoir des mails tout prêts et en réponse d'un mail, de toute façon, d'Indeed ou d'un candidat en direct de faire tac, tac, de cliquer, d'envoyer ton modèle et de l'envoyer en tapant réponse modèle 1, 2, 3 ou 4. Ça s'adapte, etc. Et voilà. Et du coup, ça dépendait un peu de comment tu fonctionnes. Par exemple, moi, dans mon cas à moi, moi, je fonctionne par être sur ma boîte mail et pas être sur Indeed. Et donc, j'ai dû prendre le temps d'aller sur Indeed, de le faire sur Indeed alors que je faisais ce feedback-là, je ne savais plus qui j'avais gardé ou pas et au final, je retrouvais mes CV de nouveau dans ma boîte et donc, ça me faisait chier. Et donc, c'est dommage. Il aurait vraiment fallu, comme dans toutes les agences et comme dans tous les trucs, c'est que ce soit fait via les gens qui postulent à notre site ou qui nous envoient des mails à notre adresse. Et ça, c'est dommage.

Manon : Donc, tu penses que ce serait plutôt à Abalone Group…

Justin : …de s'en charger et de mettre ça en place parce que c'est super important. Tu as beau dire que tu as une petite structure que tu es fort axé sur l'humain, le vert, etc. Mais que si au final, tu n'es même pas capable de pouvoir mettre en place un feedback candidat personnalisé parce que tu n'as pas envie et que tu as des canevas qui existent et que tu ne veux pas les changer, bah c'est dommage.

Manon : Et donc, selon toi, est-ce que cette procédure a été fructueuse ?

Justin : Je pense que, de nouveau, ça dépend dans quel contexte tu es, etc. Mais quand tu es dans l'intérim, quand tu es dans le rush, que tu as des demandes, que tu reçois énormément de CV, etc., cette méthode-là était compliquée. Maintenant, je pense que si tu es dans un moment plus cool comme on a eu parfois et qu'on prenait le temps de le faire, c'est ça. En fait, on devait prendre le temps de le faire et le problème, c'est qu'on n'a pas toujours le temps de le faire par ce biais-là. Que si on avait rendu l'autre email process plus facile, ça n'aurait rien changé. Perdre 10 secondes sur ça, ça ne m'aurait pas fait chier. Mais là, ça a représenté quand même pas mal de temps à chaque fois et avec une question de doublon, etc. Donc, voilà, mais qu'est-ce que je pourrais dire d'autre ?

Manon : Et, mis à part le fait du coup...

Justin : Oui, donc je disais, pardon, c'est que, par contre, c'est triste à dire, mais tu demandes à Namur, enfin, les gens ne connaissent pas quand je parle, mais toi, tu sais ce que ça veut dire, mais si tu demandes à Namur, à Liège ou quoi, où il y a peut-être moins de rush, il y a peut-être moins de gens, peut-être moins de postulés, etc., de faire cette méthode-là qu'on a mis en place, oui, ça ne leur changera rien à leur vie. Mais nous, tu vois très bien, tu sais ce que c'est, quand

tu es dans le rush, faire ça, ça n'allait pas. Et c'était, je le redis, chronophage. Cette méthode-là était chronophage.

Manon : Mis à part l'intervention d'Abalone Group, qu'est-ce que nous-mêmes, on aurait pu mettre en place comme piste de solution ou qu'on pourrait mettre en place comme piste de solution ?

Justin : Je pense que tu as essayé de tout faire. Tu as essayé de le voir si on pouvait le mettre en place via l'e-mail, ça n'allait pas. Du coup, tu l'as mis en place sur Indeed. Quand il y avait des réponses qu'on ne trouvait pas ou qui n'étaient pas adaptées, tu as ajouté des canevas, etc. Donc, moi, je pense que le tour de la question à notre niveau, à nous, il a été fait. Il y a juste qu'il y a un moment, on est bloqué et donc, on ne sait pas avoir la main mise sur ça et à partir de ce moment-là, tu ne sais rien faire.

Manon : J'avais même essayé de prendre contact avec *personne qui gère le site internet* par rapport à ça...

Justin : Oui, c'est ça. Donc, toi, à part avoir dit qu'on ne sait pas le faire en interne, donc on va passer par Indeed pour le faire, mais je comprends que ce soit chiant pour vous, mais j'essaie de faire au mieux, etc. Tu as fait le tour de la question.

Manon : (Merci). Et, tu as déjà répondu, mais je te demandais d'aller un peu plus en détail. Est-ce que, du coup, cette politique de feedback fait partie des préoccupations actuelles d'Abalone Charleroi ?

Justin : Je pense que... Je vais être franc. Actuellement, on ne le fait pas.

Manon : Si pas dans le futur ?

Justin : Mais, je pense que dans le futur, c'est quelque chose qu'on va devoir faire. Mais, il va falloir rendre ça facile à faire tout en étant qualitatif. Ça, ça va être l'enjeu du feedback. Mais, faire un feedback, il va falloir le faire. Parce que c'est important. C'est très important. À l'heure actuelle, les gens aiment bien avoir un feedback. Donc, et avoir un feedback, pour moi, si on fait un feedback, il faut que ce soit un feedback personnalisé, que ce soit positif ou négatif. Et alors, mais par contre, il faut que dans la pratique, ce soit facile à faire pour les consultants.

Manon : OK.

Justin : Enfin, pour les recruteurs.

Manon : Et *boss*, dans son entretien, il m'avait... Enfin, on avait abordé aussi de son côté, le fait que, actuellement, selon lui, aucune société n'est au point dans ce domaine-là.

Justin : Tout à fait. Je suis tout à fait d'accord avec lui. Alors, à l'heure actuelle, en fait, beaucoup de sociétés font croire qu'elles sont au point à ce niveau-là. Mais en fait, comme je l'ai dit, pour moi, ce n'est pas un feedback qu'elles font, c'est un accusé de réception. Et donc, si on part là-dessus, oui, alors, il y a beaucoup de sociétés qui sont à jour. Par contre, si on parle vraiment d'un vrai feedback de pourquoi tu n'as pas été pris ou pourquoi tu es pris, mais bon, ça, c'est moins rare, mais c'est souvent un feedback, c'est souvent pourquoi tu n'es pas pris. On ne va pas se mentir parce que si tu es pris, tu as un call, etc. Donc, c'est vraiment la partie tu n'es pas pris. À l'heure actuelle, il n'y en a pas qui font ça. On ne le fait pas.

Manon : Que ce soit même, tu penses dans les, je n'ai pas envie de dire les grosses sociétés, forcément…

Justin : Mais en fait, je te dis, dans les grosses sociétés, soit tu passes l'accusé de réception, tellement un mail type qu'on ne te dit vraiment pas pourquoi tu n'es pas pris. Tu vois ? C'est basique de chez basique. Après, l'analyse de votre profil, il ne correspond pas, point. Pour faire ça, tu ne fais rien.

Manon : C'est un peu ce qu'on a fait aussi. Enfin, nous, c'était bien développé.

Justin : Non, mais moi, je dis que si on veut vraiment rentrer dans cette politique de feedback, il faut faire des feedbacks précis, en disant au gars, tu as postulé une offre de cariste Retrak. Et t'es chauffeur, oui, mais vous n'avez, vous, vous n'êtes pas cariste. Donc, ça ne convient pas. J'ai analysé ton CV, je vois bien que tu n'as pas le brevet cariste Retrak ou tu n'as pas assez d'expérience ou tu as changé trop souvent et j'ai peur que mon client, mais voilà, mais il faudrait dire la vérité aux gens, mais tu ne peux pas non plus. Donc, le feedback, il faut le personnaliser tout en le modérant, en s'adaptant, en sachant ce que tu peux dire ou pas dire. mais pour moi, avoir quelqu'un qui dit après l'analyse de votre profil, vous ne correspondez pas, enfin, de votre CV, vous ne correspondez pas au profil, pour ça ou jouer du violon c'est le même.

Manon : Et tu penses que du coup, c'est, mettre en place, en tout cas, un feedback qualitatif, c'est plus, ce serait plus compliqué au niveau de l'intérim qu'au niveau des sociétés ou de manière générale, c'est compliqué pour tout le monde ?

Justin : Non, je pense que c'est compliqué à partir du moment où il y a du, enfin, ça dépend du volume. Ça dépend vraiment du volume. Parce qu'en fait, ce qui est fou, c'est parce que je viens de penser à ça, mais en fait, le feedback au candidat, on, franchement, je pense que, inconsciemment, en lisant le CV, on le fait le feedback, on l'a. Moi, en lisant le CV, je sais pourquoi je ne le retiens pas. Donc, si je pouvais vraiment, simplement, dicter ça, que ça s'écrive et que ça fasse un beau mail, on pourrait faire un feedback personnalisé à tout le monde. Tu vois ? Parce que, franchement, c'est vrai, quand tu penses, quand tu réfléchis, un feedback au candidat, on le fait à chaque fois qu'on ouvre un CV. En deux, en deux clics, tu sais pourquoi tu le gardes ou tu ne le gardes pas. Maintenant, est-ce qu'on va lui dire ? Ça, c'est différent. Est-ce qu'on peut lui dire ? Comment on va lui dire ? Mais, un feedback, en fait, je m'en rends compte, maintenant, c'est qu'un feedback, en fait, j'en fais un. J'en fais un à chaque fois que j'ouvre un CV. J'ai un feedback à chaque fois. Je vois bien que le gars n'est pas magasinier Retrak. Je vois bien que le gars, il n'a jamais travaillé dans une boîte, dans le notariat. Je vois bien que le gars, il n'a pas un master en notariat. Tu vois ? Enfin en droit. Donc, oui, un feedback, j'en fais un à chaque fois. Mais le problème, c'est l'écrire, prendre le temps de l'écrire ou comment l'écrire, qu'est-ce que je vais dire ? Ça, c'est des questions qu'il faut se poser.

Manon : Surtout quand tu vois le profil, par exemple, de secrétaire polyvalente qui avait attiré 186 CV.

Justin : Et la plupart, elles étaient vendeuses de sandwichs.

Manon : Et tu ne passes déjà même pas sur les 186 à partir du moment où tu as trouvé ton profil.

Justin : Non, c'est ça. Donc, c'est vraiment l'idée de temps, l'idée de moyens et de ce qu'on peut dire ou pas dire. C'est un mélange des trois. Et le temps étant quand même le truc le plus principal.

Manon : Surtout dans une agence qui fonctionne bien.

Justin : Voilà.

Manon : Voilà. Tu as quelque chose à rajouter ?

Justin : C'est une très bonne stagiaire.

⚠**Joey est un nom d'emprunt afin d'anonymiser la personne.**⚠

Manon : Bon, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ? Nom, prénom, âge, fonction ?

Joey : Voilà, je m'appelle *****, 33 ans bientôt. Donc, je suis consultant en recrutement chez Abalone depuis 2020.

Manon : Et avant ça, tu as fait quoi ?

Joey : J'ai fait des études, donc j'ai un bachelier en gestion des ressources humaines. Après, j'ai fait une petite formation juste après mes études en tant que consultant RH. Et de là, j'ai fait les stages dans ce domaine. J'ai fait pour d'autres sociétés d'intérim aussi. Et j'ai travaillé pour Equip Intérim par la suite. Et Synergie.

Manon : Ok. Aussi à Charleroi ?

Joey : Oui.

Manon : Qu'est-ce que les termes « feedback » et « communication de recrutement » évoquent chez toi ?

Joey : « Feedback » et ?

Manon : « Communication de recrutement ».

Joey : C'est le fait de suivre, en tout cas d'accompagner au mieux chaque candidat. Chaque candidature, au fait. Pouvoir répondre, en tout cas assurer un retour vis-à-vis des différentes candidatures.

Manon : Ok. Et dans quelles mesures penses-tu qu'il serait bénéfique de fournir justement ce retour à la candidature d'un postulant et d'expliquer les raisons pour lesquelles il n'a pas été retenu ?

Joey : Idéalement, on devrait répondre à tous. On devrait répondre à tous. C'est bien tant au niveau... De l'image de l'agence, comme pour le candidat aussi, comme ça il sait qu'il n'est pas retenu et peut-être pourquoi il n'est pas retenu aussi. Certains vont revenir aussi pour savoir la raison peut-être plus dans les détails. Idéalement, oui, l'idéal c'est de répondre à tous. Mais bon, ce n'est pas évident.

Manon : Ok. Est-ce que tu penses qu'il y a une différence d'importance entre un « feedback » que tu donnerais par exemple, juste après... Après réception d'un CV et un « feedback » que tu devrais donner après entretien en agence ?

Joey : Une différence d'importance ?

Manon : Oui.

Joey : Non. Enfin, pour moi, les deux c'est... Après, le plus important, oui, ce serait peut-être après l'entretien en agence de pouvoir assurer le retour, oui. Comme ça, la personne, elle sait. Mais sinon, c'est important aussi, dès que la personne, elle postule, qu'elle ait déjà un retour, quoi.

Manon : Ok, dans les deux cas, quoi.

Joey : Dans les deux cas, pour moi. Ça, c'est idéalement. Voilà.

Manon : Oui, ça, c'est toujours...Idyllique. Et comment penses-tu que la qualité du « feedback » reçu pourrait du coup influencer la motivation et l'engagement d'un demandeur d'emploi ?

Joey : C'est aussi l'occasion, comme j'ai dit, pour lui de revenir vers nous et savoir peut-être les raisons ou est-ce qu'il doit peut-être changer quelque chose au niveau de sa présentation, au niveau de... Peut-être qu'il pourra mieux cibler aussi ses recherches. Pour ça.

Manon : Et d'un point de vue... Parce que là, tu as direct skip et tu as été à ma question après.

Joey : Ok.

Manon : En me parlant d'amélioration. Mais ici, ce serait plus la motivation réelle de la personne à continuer à chercher un emploi, à continuer à postuler.

Joey : Justement, s'il a un retour de notre part, il sait qu'on a pris le temps d'analyser sa candidature. Et du coup, oui, ça pourrait être une motivation pour pouvoir continuer. Et du coup, pour... Je reviens encore sur ta prochaine question, je crois.

Manon : Pour s'améliorer.

Joey : Voilà, c'est ça.

Manon : Ok.

Joey : Donc ça, c'est une motivation.

Manon : Et tu penses que ce serait une motivation qui serait uniquement liée à nous, par exemple, dans le fait qu'on fournisse un feedback à un candidat qui n'a pas été retenu. Et du coup, il sera plus motivé à repostuler à d'autres offres que nous, on poste. Ou c'est de manière générale ?

Joey : C'est de manière générale. Mais voilà, en faisant ça aussi, en assurant un retour, il reviendra plus facilement sur notre site. Donc voilà, il y a un aspect aussi de fidélisation. Et donc, oui, il reviendra vers nous. Mais aussi, de manière générale, ça pourrait aussi le motiver pour d'autres sociétés.

Manon : Et pourquoi tu crois ? Dans quelle mesure ?

Joey : Beh… Je reviens encore sur ce que j'ai dit ahah. À partir du moment où lui, il a eu un retour de notre part. Il sait mieux ciblé et tout. Mais il pourra peut-être aller dans d'autres sociétés en partant du retour qu'on lui a donné.

Manon : Il est mieux préparé.

Joey : Voilà, c'est ça.

Manon : OK. Et comment penses-tu que la manière dont un candidat est traité lors du processus de sélection, donc par exemple, le fait qu'il ait été traité respectueusement, de manière équitable, pourrait influencer sa satisfaction du recrutement dans lequel il a été ?

Joey : Je n'ai pas compris.

Manon : Donc, comment penses-tu que la manière dont un candidat a été traité, donc respectueusement, etc., peut influencer sa satisfaction ?
…Tu veux un exemple ?

Joey : En tout cas, ici, je pense à... À des intérimaires qui viennent ici à l'agence et qui disent, ah, le fait que justement, on les reçoit directement et pas, on dit seulement, postule sur le site et on verra. Voilà. Contrairement à ce que d'autres agences font.

Manon : Là-haut ahah ? (private joke)

Joey : Oui, ou même à côté ahah. (private joke) Mais voilà. Donc, le fait qu'on reçoive comme ça les personnes, elles se montrent vraiment satisfaites.
…Et comment est-ce que ça peut influencer ? Ça, je ne comprends pas trop la question.

Manon : Dans le sens qu'elles sont plus satisfaites ou moins satisfaites, quoi.

Joey : Non, elles sont... Oui, elles sont vraiment plus satisfaites et elles reviennent ou elles n'ont pas de souci. Après, par exemple, appeler pour demander soit des conseils ou alors demander... Enfin, tandis que si on les reçoit mal directement, elle sera fermée et elle ne revient plus, quoi.

Manon : OK. Donc, selon toi, ça aura une influence sur son envie de postuler dans le futur, quoi.

Joey : Oui. Bien sûr.

Manon : OK. Et comment penses-tu que... C'est encore une question longue. Attention. Comment penses-tu que la manière dont les informations sur les procédures de recrutement et les décisions qui vont être prises, donc la manière dont ça a été communiqué au candidat, va pouvoir avoir un rôle sur sa compréhension et aussi sur sa motivation globale ?
… J'ai dû donner un exemple à *responsable*.

Joey : Oui, tu peux.

Manon : Par exemple, c'est le fait d'expliquer à une personne qu'elle va passer d'abord par une analyse du CV chez nous. Puis on va en discuter en équipe ou soit. On envoie le CV au client... Enfin, elle passe un entretien. Après l'entretien, on envoie le CV au client, oui ou non. Après, elle passe, oui ou non, un entretien chez lui. Jusqu'à l'embauche, quoi. Toutes les étapes par lesquelles sa candidature va passer avant de pouvoir aboutir à quelque chose. Le fait que... Que le candidat sache exactement toutes ces étapes, est-ce que ça a une influence positive ou est-ce que ce n'est pas forcément utile ?

Joey : Non, non, je pense que c'est très utile parce que comme ça, la personne, elle suit très bien. Enfin, elle sait à quelle étape elle en est. Elle peut prendre le téléphone, nous appeler pour savoir si le client, il a déjà eu un retour. Enfin, elle sait à quel stade est sa candidature, donc je pense que ça permet aussi de garder une interaction avec l'agence. Donc, je pense que c'est important.

Manon : Ok. Maintenant, on va passer plutôt du côté marque employeur, même si tu l'as déjà abordé. Donc, je vais te demander de répéter un petit peu en quoi tu penses que fournir des

commentaires à un postulant pourrait changer l'opinion qu'il s'est fait sur nous. Enfin, sur l'entreprise. Si ça peut la changer.

Joey : Le fait de ?

Manon : De fournir un feedback.

Joey : Mais oui, comme ça, enfin, justement, comme je disais, c'est... La personne, elle sait que, nous, on a pris le temps de suivre son dossier. Et du coup, voilà, elle peut revenir vers nous et peut-être pour réorienter sa candidature, par exemple, pour d'autres postes ou quoi. Donc là il y a déjà un contact donc dès qu'il y a une prise de contact ou quoi, moi je connais son dossier et elle sait aussi que par exemple je connais il y a une personne par exemple attitré à son dossier c'est un exemple donc elle aura plus facile à revenir vers nous et demander des informations peut-être pour réorienter sa candidature.

Manon : ok et du coup ça donnerait quoi comme image de l'entreprise selon toi ?

Joey : Une entreprise sérieuse ahah. Non en tout cas une entreprise qui tient vraiment aux vraies valeurs de ressources humaines on va dire qui tient compte des ressources humaines.

Manon : Est-ce que tu penses que du coup ça pourrait aussi véhiculer le fait que ben on se soucie en fait de nos candidats et on se soucie des personnes qui entrent dans notre base de données entre guillemets ?

Joey : Tu peux répéter le début ?

Manon : Donc est-ce que tu penses que ça véhiculerait une image de nous comme soucieuse des intérimaires

Joey : oui c'est vraiment ça donc c'est pour ça que je disais par rapport au… on fait vraiment attention aux ressources humaines et pas juste, ils ne sont pas considérés comme un numéro.

Manon : Et à quel point tu penses que c'est important cet aspect d'image ?

Joey : C'est ça qui va nous faire connaître, avoir une réputation, donc autant mieux à voir une bonne réputation et euh… et voilà le fait comme je disais, de tenir compte des ressources humaines, ça va permettre du coup, en tout cas, d'avoir une bonne image dans ce secteur.

Manon : Et tu penses que ce serait une bonne image juste au niveau des candidats potentiels ou que cette image pourrait aussi s'étendre à des partenaires, à des concurrents ?

Joey : Déjà, vis-à-vis des partenaires, des clients, il y a des clients qui s'identifient par exemple à nos valeurs ou qui vont faire plus attention à tout ce qui est vraiment le côté humain ou le côté écologie, par exemple. Donc ça, c'est très important. Donc là, on vise vraiment une certaine clientèle. Maintenant, au niveau des concurrents et tout, je pense que oui, si les intérimaires arrivent dans les autres agences et qu'ils disent comment nous on fonctionne, par exemple, qu'ils sont bien reçus et qu'il y a un suivi et tout, je pense qu'eux aussi, ils vont devoir s'aligner.

Manon : Ok. Maintenant, on va parler besoin de reconnaissance. Donc, encore une question longue. Dans quelle mesure le caractère personnalisé d'un feedback, donc par exemple, points

forts, points faibles de la candidature, aurait une influence sur le plan de la reconnaissance des efforts d'un candidat ?
… Par exemple, le fait que comme j'en parlais avec *responsable*, un graphiste prenne le temps de faire un CV adapté à l'offre, ou tous ces petits détails qui montrent un investissement dans la candidature. Donc, la reconnaissance du fait qu'il a pris du temps à faire un CV qui est adapté, personnalisé. Le fait qu'il a pris du temps aussi à bien lire si l'offre d'emploi lui correspondait ou pas. Qu'il est venu passer un entretien, qu'il s'est préparé pour cet entretien et tout ça. Est-ce que tu penses que le fait de lui fournir un feedback, ben justement, c'est... ça gage de cette reconnaissance ?

Joey : Oui. Non, oui, mais je ne vois pas quoi dire de plus en soi.

Manon : C'est important pour toi ?

Joey : Moi, en tout cas, si je dois postuler quelque part, ou en tout cas du temps où j'ai postulé, et qu'on revenait vers moi avec un feedback, et surtout quand c'est bien détaillé, pour moi, en tout cas, je sentais cette reconnaissance. Je pense c'est important.

Manon : Tu n'avais pas l'impression d'avoir fait ça pour rien.

Joey : Voilà, c'est ça.

Manon : Et si tu fournissais un feedback détaillé, du coup, à ce candidat, est-ce que tu penses que ça aurait une influence sur son estime de toi ? Donc, si tu fournissais un feedback détaillé à ton candidat sur les raisons du pourquoi il n'a pas été retenu, tu penses que ça influencerait comment son estime de soi ?

Joey : Positivement ahah. Non, mais oui.

Manon : Ça peut être négatif hein. Par exemple...

Joey : Non, à partir du moment où tu...En tout cas, tu réponds. Tu expliques bien pourquoi ça n'a pas été retenu et que la personne, elle peut, si elle veut, prendre contact avec nous pour plus de détails, voilà, après, la personne, elle peut se braquer par rapport à d'autres expériences qu'elle a eues, mais à partir du moment où on ne ferme pas la porte, donc, si on refuse, c'est par rapport à un poste et pas on refuse la personne. Non, en tout cas, vis-à-vis de ce poste-là, vous n'êtes pas retenu parce que le client, il recherche tel profil, enfin, en tout cas, tel critère. Voilà. Donc, si vous estimez que vous avez ou quoi, à la limite, il peut... Il peut appeler pour en discuter. De manière générale, dans ce type de retour, on dit que si on a, en tout cas, d'autres postes pouvant correspondre, on pourra prendre contact avec elle et c'est déjà arrivé pour d'autres non, mais voilà.

Manon : OK. Maintenant, au niveau de la mise en place du feedback qui a été fait ici, selon toi, on va tous rigoler à cette question-ci, selon toi, quelles sont les difficultés qu'on a rencontrées ?

Joey : Comme je disais au début, je pense que c'était vraiment une bonne démarche ahahah. Non, non, c'était une bonne démarche parce que je pense qu'idéalement, pour tous ceux qui postulent, il faut un retour. Maintenant, ici, voilà, on travaille surtout en intérim, pour d'autres dans la société aussi, mais surtout en intérim. On a peut-être par jour, on peut placer 10

annonces, parfois moins, mais voilà, donc par semaine, on a beaucoup d'annonces, on reçoit beaucoup de CV de manière dispersée, on va dire, que parfois, c'est un peu compliqué de répondre à tout le monde. Parfois, non, c'est souvent compliqué.

Manon : OK. Et par rapport plus aux aspects techniques, enfin, toi, je sais que tu ne l'as pas abordé longtemps ahahah. Qu'est-ce qui te dérangeait dans la manière dont ça a été construit, on va dire ?

Joey : Ici, tu as fait surtout pour Indeed.

Manon : Oui, il y avait Indeed et il y avait des modèles sur la boîte mail aussi. Mais le truc, c'est que c'est encore l'ancienne version.

Joey : Voilà, c'est ça. C'est le fait d'avoir justement différentes plateformes. Moi, personnellement, comme j'ai dit quand j'ai travaillé chez Equip, on travaillait sur une plateforme, où tous les mails que tu envoies restent, en fait, si tu envoies par exemple un mail à un candidat, ça reste dans le dossier du candidat. Si tu envoies un mail à un client, ça reste dans le dossier du client. Ici, le principe, il est le même si tu envoies des mails via JobPlus, mais bon, on a aussi la boîte mail à côté. Voilà, c'est toutes des plateformes différentes. C'est ça qui est un peu compliqué de passer d'une plateforme à l'autre. On va passer à Indeed et après, on va passer là-bas. Donc, c'est ça qui est un peu compliqué. Mais sinon, si on pouvait regrouper tout, c'est intéressant, oui.

Manon : Et par rapport à Indeed, parce que c'est quand même la plateforme qu'on utilise le plus, on va dire, au niveau d'analyser les candidatures, toi, pourquoi est-ce que ça a été difficile de mettre ça en place ? Je pense que c'est les mêmes raisons que *responsable*.

Joey : C'est le rush.

Manon : Et ta manière d'analyser le CV aussi, non ?

Joey : Oui.

Manon : Dans le sens où Julien m'a dit que vous avez une manière d'analyser le CV qui est très similaire que moi. Je vais sur Indeed même.

Joey : Oui. Nous, on analyse... Moi, surtout quand c'est pour avoir beaucoup de candidats ou quoi, ou par exemple pour tout ce qui est étudiants.

Manon : Oui.

Joey : Voilà. Des CV en masse, vraiment. Là, je préfère aussi analyser directement sur Indeed. Donc là, je pense que c'est beaucoup plus simple. Mais après, oui, souvent, on regarde direct par mail. Enfin, c'est peut-être une question d'habitude aussi. Et aussi, comme ça, on a la vue directe de ce qui est entré récemment.

Manon : Et du coup, c'était peut-être ça aussi une complication par rapport au fait de devoir aller sur Indeed.

Joey : Oui, de revoir les mêmes CV. Et tout, oui. Mais en général, oui, ce que je fais, c'est parfois, je... Quand je supprime, par exemple, la boîte mail, je vais aussi dans Indeed, je mets en non retenu, quoi. Il faut peut-être aller jusqu'au bout et répondre.

Manon : Effectivement.

Joey : Mais après, si on fait ça pour tout le monde, on a le côté... Ici, on a... Le côté administratif à gérer. On a... Quand on dit administratif, c'est tout ce qui est déclaration, accident de travail, maladie... Salaire. Salaire et tout. Et en plus...VCU. Et le recrutement. Donc, c'est ça qui est compliqué. Il n'y a pas beaucoup, en fait, d'agences qui font comme nous, qui font tout.

Manon : Oui, il y en a qui va se faire des services externes, hein.

Joey : Non, non, même pas. Il y a des agences qui ont... Enfin, par exemple, là où j'étais, j'étais chez Equip ou Synergie, il y a des services administratifs.

Manon : Et selon toi, du coup, la procédure, elle a-t-elle été fructueuse ou non ?

Joey : La démarche, elle est bonne, mais maintenant, fructueuse, actuellement, on ne l'utilise pas à 100 %, donc... Non, on ne l'utilise pas.

Manon : Ouais.

Joey : Donc, il faut... Il faut peut-être... Oui, retravailler certains points. Enfin, mais ça, ce n'est peut-être pas forcément par rapport à ton projet ou quoi, mais du point de vue d'Abalone ou quoi.

Manon : Et du coup, selon toi, quelles seraient les pistes de solution qu'on pourrait aborder ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui te vient en tête, comme ça, qui pourrait déjà améliorer l'aspect ?

Joey : Ça, c'est vis-à-vis vraiment d'Abalone, comme je disais. Et... Il y a le fait de centraliser vraiment... Le fait de centraliser vraiment les informations, donc sur une plateforme, par exemple.

Manon : Comme chez Equip.

Joey : Ouais, Equipe ou d'autres trucs, ouais.

Manon : OK. Et est-ce que...

Joey : Ça, ça pourrait être pas mal.

Manon : Est-ce que, selon toi, cette politique de feedback fait partie des préoccupations actuelles d'Abalone Charleroi ?

Joey : Oui. Oui, je dirais que oui. D'ailleurs, quand tu as parlé au début de ce projet-là, directement, le directeur, ****, il était très intéressé. Et vis-à-vis des valeurs aussi de la société, ça rentre vraiment dedans. Parce que nous, le but, c'est vraiment de revenir à la base de ce qui est l'intérim et des ressources humaines, vraiment. Donc, oui, je pense que ça correspond à ce vers quoi la boîte, elle souhaite aller.

Manon : OK. Et comme j'ai dit avec *responsable*, *boss*, il a abordé quelque chose qui ne faisait pas partie de mon guide d'entretien à la base. C'était de se dire que, selon lui, en tout cas, il n'y a aucune société, à l'heure actuelle, qui est au point au niveau feedback. Et je voulais avoir un petit peu ton avis sur la question. Il y en a peut-être qui sont plus loin que nous.

Joey : Oui, voilà, c'est ça. C'est ça que j'allais dire. Je pense qu'actuellement, non, il n'y a pas de société qui fait vraiment ça à 100%. Parce que, surtout dans l'intérim, c'est presque impossible, on va dire. Mais je pense qu'il y a des sociétés, oui, qui mettent l'accent là-dessus. Mais c'est aussi d'autres sociétés, une autre structure. Comme je l'ai dit, il y a un service administratif, par exemple, pour tout ce qui est accident de travail. Là aussi, il y a besoin d'un suivi. Ce n'est pas forcément en lien avec le recrutement. Donc, il y a un service qui s'occupe de ça. Du coup, ça te laisse plus de temps, peut-être, pour faire ce type de suivi. Je pense que oui, mais personne n'est à 100%.

Manon : Est-ce qu'on arrivera un jour à être à 100% ?

Joey : A 100%, je ne pense pas. Mais je pense qu'on pourrait améliorer, oui. Avec d'autres outils, réfléchir à d'autres outils. Mais je pense que oui, on pourrait améliorer. D'autres outils, d'autres structures, peut-être une équipe plus grande, quelqu'un qui s'occupe plus. Comme j'ai déjà dit, je pense que j'avais parlé avec toi qu'on devrait fonctionner en front et back office.

Manon : C'est possible.

Joey : Ça, c'est quelque chose qu'on doit mettre en place. On doit mettre en place. Dans beaucoup de sociétés, là où en tout cas je suis passé, dans les deux, on fonctionnait comme ça. Par exemple, ça c'est un exemple. Au matin, moi je reste en front. Donc, c'est moi qui vais gérer tout ce qui est appel téléphonique. Donc, les urgences, toutes les urgences, vraiment les offres urgentes et tout ça. Et la personne qui est en back office, elle va faire tout ce qui est plus admin et voir les postes, les postes plus compliqués au fait de trouver des employés, des postes plus compliqués qui prennent plus de temps. Et voilà, donc cette semaine, c'est moi au matin qui fais ça. Et l'après-midi, c'est toi. Et après, la semaine d'après, on inverse. Par exemple, ou alors on peut faire carrément des jours. Donc, ce jour-ci, c'est moi qui vais faire en front. Et voilà, on inverse comme ça. Donc ça, c'est des choses qui peuvent permettre du coup, donc la personne qui est en back, elle pourra plus facilement assurer les suivis.

Manon : Est-ce que tu penses que c'est faisable ici ? Par exemple, juste sur cette semaine, tu vois, le nombre de demandes clients qu'on a eues, tu vois, de laisser du coup… ?

Joey : Si on est structuré, oui. Mais il faut vraiment bien se structurer. Comme je te disais, par exemple, le truc de back et front. Tu vois, la boîte *client*, à la base, ce que je fonctionnais, c'est tout ce qui est traité déjà en archive ou quoi. Ce qui est dans la boîte, la personne qui est en back, la personne qui ouvre le mail, au fait, elle doit traiter. Tu es en back, donc tu ne dois pas faire les urgences ou quoi. Du coup, c'est toi qui as ouvert le mail là, tu gères. Donc, en tout cas, tu as un suivi et tout dans le mail. Le mail ne doit pas rester dans la boîte, donc ça doit être bien propre. Et donc ça, ça a fonctionné très bien. Tout a été traité ou en tout cas, s'il reste dans la boîte, on sait qui a un suivi, qui a ouvert le mail et donc voilà, c'est possible. Il faut bien se structurer.

Manon : Dis-moi si tu as autre chose à rajouter ?

Joey : Non ahah.

Manon : Merci beaucoup en tout cas !

A.4. Observation de la mise en œuvre de feedbacks

Observation sur la complexité de mise en œuvre d'une procédure de feedback post-candidature en agence intérim par Manon Penserini.

Au cours de mon stage à l'agence Abalone TT Charleroi, l'initiation d'une procédure de feedback post-candidature s'est heurtée à plusieurs obstacles. Ainsi, j'ai jugé pertinent d'approfondir cette problématique en intégrant une réflexion sur sa mise en place, les lacunes identifiées, ainsi que des pistes d'amélioration, afin de renforcer le lien entre mon mémoire et mon stage. Pour ce faire, j'ai interrogé trois personnes susceptibles d'influencer cette procédure de feedback et j'ai rédigé une observation concise de mon point de vue. Dans cette démarche, j'ai exposé les initiatives entreprises initialement, suivies d'une analyse des difficultés majeures rencontrées.

Initialement, l'agence a envisagé d'utiliser des modèles de réponse sur la plateforme Indeed pour fournir un feedback aux candidats. Cependant, cette approche s'est révélée peu pratique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les modèles de réponse disponibles sur Indeed ne répondaient pas spécifiquement aux besoins de l'agence ni aux exigences des candidatures, nécessitant ainsi la création de modèles adaptés à chaque situation. Par exemple, un modèle de remerciement pour une candidature sans suite, ou encore un modèle pour notifier qu'un CV a retenu l'attention de l'agence et sera transmis au client. De plus, la gestion des réponses via la plateforme Indeed a posé des défis en termes de suivi et de gestion des candidatures, chacun ayant sa propre méthode de traitement. Certains consultants, comme Justin et Joey, préféraient traiter directement les CV dans leur boîte mail, tandis que d'autres, comme moi, préféraient consulter les profils par annonce. Cela a créé des disparités dans l'utilisation des modèles Indeed, certains consultants trouvant plus simple d'accéder aux modèles via la plateforme, tandis que d'autres rencontraient des difficultés. De plus, l'idée d'utiliser des modèles de réponse par e-mail a également échoué en raison de leur difficulté d'accès, ce qui a entraîné une perte de temps pour les consultants. Enfin, la tentative d'intégrer des modèles de réponse personnalisés via la fonction Job+ sur leur site web a été rejetée par le gestionnaire du site, laissant l'agence dans l'impasse en matière de fourniture d'un feedback efficace et personnalisé aux candidats. En somme, les tentatives de mise en œuvre d'une procédure de feedback post-candidature ont été entravées par des obstacles technologiques, organisationnels et de communication. Malgré la volonté de l'agence d'améliorer l'expérience des candidats et de fournir un feedback de qualité, les contraintes liées aux outils disponibles et à la coordination interne ont rendu cette tâche difficile.

Effectivement, bien que l'équipe ait fait preuve de volonté pour s'adapter à l'utilisation de la plateforme Indeed et ses implications organisationnelles, le processus s'est soldé par un échec. À ce jour, le feedback demeure pratiquement inexistant. À mon avis, cela s'explique par plusieurs raisons explicitées ci-dessous.

Tout d'abord, la gestion des priorités a constitué un défi majeur. Les agences intérim sont souvent confrontées à un flux continu de demandes de recrutement de la part des entreprises clientes, chacune étant urgente et importante à sa manière. Cela signifie que les consultants en recrutement doivent jongler avec plusieurs tâches en même temps, ce qui peut rendre difficile l'attribution du temps nécessaire pour fournir un feedback de qualité à chaque candidat. Dans une agence intérim fonctionnant de manière autonome comme Abalone TT Charleroi, les consultants en recrutement sont responsables de l'intégralité du processus, de la gestion des candidatures à la coordination des missions. Imaginons que cinq demandes de recrutement parviennent à l'agence dans la même journée. Chaque consultant doit alors décider quelle demande traiter en premier, en tenant compte de divers facteurs tels que l'urgence de la mission, les compétences requises, et la disponibilité des candidats potentiels. Cette gestion des priorités peut poser problème, car les consultants doivent jongler entre les besoins immédiats des clients et le suivi des candidatures existantes, mais aussi avec la gestion administrative de l'agence, ce qui réduit considérablement le temps disponible pour fournir un feedback détaillé à chaque candidat.

De plus, la diversité des profils de candidats et des postes à pourvoir a ajouté une couche supplémentaire de complexité. Chaque candidat a ses propres compétences, expériences et attentes spécifiques. Par conséquent, pour fournir un feedback utile, il est essentiel de comprendre en profondeur chaque candidature. Cela nécessite souvent des analyses détaillées et un investissement en temps considérable. En sachant qu'Abalone TT Charleroi est une agence intérim généraliste, c'est-à-dire qu'elle recherche des candidats pour des postes dans des domaines aussi variés que l'administration, la logistique, et le BTP. Chaque candidat aura des compétences et des expériences différentes, nécessitant une analyse approfondie de chaque candidature pour fournir un feedback pertinent. Par exemple, pour un poste dans le domaine de la logistique, le consultant devra évaluer les compétences en gestion des stocks et en planification des transports, tandis que pour un poste en administration, il devra se concentrer sur les compétences en encodage et en gestion des dossiers.

La coordination entre les différentes parties prenantes, y compris les consultants en recrutement, les entreprises clientes et les candidats, a pu également poser problème. Assurer une communication fluide et efficace entre ces acteurs est crucial pour garantir que le feedback parvienne aux candidats de manière opportune et précise. Cependant, des retards ou des malentendus peuvent survenir, ce qui complique encore davantage le processus. Par exemple, dans le cas où un consultant en recrutement identifie un candidat potentiel pour un poste chez un client. Il doit ensuite coordonner les entretiens entre le client et le candidat, en s'assurant que les plannings de chacun concordent. Cependant, des retards peuvent survenir si le client n'est pas disponible pour organiser l'entretien à temps, ou si le candidat a d'autres engagements professionnels. Cette coordination peut compliquer la fourniture d'un feedback opportun aux candidats, car elle dépend souvent de la réactivité des parties prenantes.

De plus, il est nécessaire de prendre en considération les ressources disponibles. Les agences intérim doivent équilibrer la qualité du feedback avec une gestion efficiente de leurs ressources. Cela implique parfois de faire des compromis et des choix délicats concernant la répartition des ressources disponibles pour répondre aux urgences des clients tout en honorant les engagements envers les candidats. Dans le cas d'Abalone TT Charleroi, l'agence dispose d'une équipe de consultants en recrutement limitée en nombre. En effet, l'équipe se compose d'un consultant en recrutement, d'un(e) étudiant(e) consultant(e) en recrutement et du responsable d'agence. Chaque consultant doit être polyvalent car il a un certain nombre de choses à traiter chaque jour, en plus de répondre aux demandes des clients et de fournir un suivi aux candidats. Dans ce contexte, les consultants doivent jongler avec leurs responsabilités pour s'assurer que chaque candidature reçoive l'attention nécessaire. Cela peut parfois signifier de devoir repousser la fourniture d'un feedback détaillé pour se concentrer sur les tâches les plus urgentes…

En conclusion, la mise en œuvre d'une procédure de feedback post-candidature en agence intérim est un processus complexe qui implique la gestion des priorités, la compréhension approfondie des profils des candidats, la coordination entre les parties prenantes et la gestion efficace des ressources. Malgré ces défis, je pense qu'il est crucial pour les agences intérim de s'efforcer de fournir un feedback de qualité aux candidats, car cela contribue à renforcer leur réputation et à fidéliser les talents dans un marché concurrentiel.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**