

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact de la digitalisation du recrutement sur l'intégration des nouveaux travailleurs chez Proximus

Auteure : Elodie Paché
Promoteur : Michaël Dubois
Lecteur : Depaepe Philippe
Année académique 2021-2022
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont permis, de près ou de loin, de réaliser ce mémoire.

D'abord, j'adresse mes remerciements à Patricia Smets qui m'a permis de faire mon stage au sein de son équipe. Je la remercie également pour son écoute et son aide quant à mon travail.

Je souhaite également remercier Valérie Ducamp et Nathalie Kinsoen qui m'ont expliqué de nombreuses choses sur le métier RH et n'ont pas hésité à répondre à mes questions.

Je souhaite aussi remercier Carine Missonnet avec qui j'ai pu effectuer quelques tâches à distance et qui a été présente pour me fournir son aide.

Par ailleurs, je souhaite remercier Monsieur Dubois et ses remarques pertinentes ainsi que ses conseils qui m'ont permis d'avancer et réaliser mon mémoire.

Merci également à ma maman et ma cokoteuse Clara qui ont su m'épauler durant la réalisation de ce mémoire. Je remercie aussi Madame Mangenot, Madame Gilson, Madame Denison, Madame Deleuze, Monsieur Drukman.

Enfin, je remercie également les différents participants qui ont pu donner de leur temps quant à mes interviews..

Table des matières

1	Introduction générale.....	1
2	Partie théorique	2
2.1	Introduction	2
2.2	La digitalisation du recrutement	3
2.2.1	Définitions	3
2.2.2	Pourquoi un recrutement digital ?	3
2.2.3	Les enjeux de la digitalisation du recrutement	4
2.2.4	Les éléments importants lors du processus de recrutement digital	4
2.2.5	L'importance de l'humain malgré le digital	4
2.2.6	L'anxiété liée à la digitalisation	5
2.2.7	Les entretiens digitaux	5
2.2.8	Biais liés au recrutement digital	7
2.2.9	Conclusion.....	8
2.3	La justice organisationnelle	8
2.3.1	Définitions	8
2.3.2	La justice distributive	9
2.3.3	La justice procédurale	9
2.3.4	La justice interactionnelle	10
2.3.5	Le recrutement et la justice organisationnelle	10
2.3.6	Validité apparente.....	12
2.3.7	Validité prédictive	13
2.3.8	Les conséquences de la justice organisationnelle	13
2.3.9	Conclusion.....	15
2.4	La socialisation organisationnelle.....	16
2.4.1	Définitions.....	16
2.4.2	Le rôle de la socialisation organisationnelle	17
2.4.3	Tactiques qui favorisent la socialisation organisationnelle	17
2.4.4	Les différentes étapes de la socialisation	18
2.4.5	L'attractivité du candidat, création d'attentes avant la socialisation anticipatoire ?	19
2.4.6	Choc de la réalité.....	20
2.4.7	Personne-Organisation fit (P-O fit)	21
2.4.8	La marque employeur pour permettre le match avec le candidat ?.....	22
2.4.9	Pourquoi une socialisation organisationnelle ?	23
2.4.10	Conclusion.....	24

2.5	L'intégration organisationnelle.....	24
2.5.1	Définitions.....	24
2.5.2	Lien entre intégration et recrutement	25
2.5.3	Lien entre intégration et socialisation	26
2.5.4	Les acteurs principaux.....	27
2.5.5	Les enjeux	28
2.5.6	L'intégration, un processus RH.....	30
2.5.7	Conclusion.....	31
3	Présentation de l'entreprise	32
3.1	Proximus en quelques mots	32
3.2	Le processus de recrutement chez Proximus	32
3.2.1	Comparaison entre le processus de recrutement classique et digital	33
3.2.2	Les avancées futures dans le processus de recrutement chez Proximus	35
4	Méthodologie	36
4.1	Étape 1 : l'exploration	36
4.2	Étape 2 : la problématique	36
4.3	Étape 3 : le modèle d'analyse	37
4.4	Étape 4 : les observations	37
4.5	Étape 5 : les analyses	38
4.6	Étape 6 : les conclusions.....	38
5	Hypothèses	39
6	Limites de la recherche.....	41
7	Analyse empirique.....	42
7.1	Présentation de l'échantillon.....	42
7.2	Analyse	43
7.3	Synthèse des résultats	67
7.4	Discussion.....	68
9	Conclusion générale	70
10	Bibliographie	71
11	Annexes	77
11.1	Guide d'entretien exploratoire	77
11.2	Résumés des entretiens exploratoires	77
11.2.1	Entretien exploratoire 1	77
11.2.2	Entretien exploratoire 2	79
11.2.3	Entretien exploratoire 3.....	81
11.2.4	Entretien exploratoire 4.....	83

11.2.5	Entretien exploratoire 5	85
11.2.6	Entretien exploratoire 6	87
11.3	Le processus de recrutement avant la digitalisation chez Proximus	89
11.4	Le processus de recrutement digital chez Proximus	91
11.5	Exemple de mail pour l'accueil digital	96
11.6	Exemple de fiche de renseignements	98
11.7	Exemples de canevas de questions pour un entretien interne	100
11.8	Guide d'entretien exploratoire (variables mesurables)	102
11.9	Variables mesurables en lien avec le recrutement digital	102
11.9.1	Chiffres généraux du recrutement chez Proximus	102
11.9.2	La durée moyenne du processus de recrutement.....	106
11.9.3	Les délais entre les différentes étapes du recrutement	107
11.9.4	Taux de turnover	107
11.9.5	Taux de départ des nouveaux recrutés sur un an.....	108
11.9.6	Données liées à la performance des nouvelles recrues	108
11.9.7	Le coût du recrutement.....	109
11.10	Guide d'entretien d'approfondissement.....	109
11.11	Retranscriptions des entretiens d'approfondissement.....	111
11.11.1	Retranscription 1.....	111
11.11.2	Retranscription 2.....	123
11.11.3	Retranscription 3.....	132
11.11.4	Retranscription 4.....	140
11.11.5	Retranscription 5.....	150
11.11.6	Retranscription 6.....	159
11.11.7	Retranscription 7.....	168
11.11.8	Retranscription 8.....	178

1 Introduction générale

Actuellement, nous sommes baignés dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Leur but est « d'améliorer considérablement l'expérience vécue par les individus, les clients, les consommateurs ou les travailleurs en particulier » (Peretti, 2019).

Face aux nouvelles technologies, les pratiques RH évoluent. C'est notamment le cas du recrutement. Avec la digitalisation, les processus seront plus visibles et attractifs (Cousserand-Blin et Pinède, 2018).

Par ailleurs, le recrutement est une bonne occasion pour que l'entreprise soit connue comme employeur à l'extérieur. Les différents outils utilisés sont alors importants pour renvoyer une image positive qui permettra d'attirer l'attention de candidats de qualité. Bien qu'il existe différentes étapes, la sélection reste l'étape la plus visible (Guerrero, 2019).

Face aux différents outils pour améliorer le recrutement, nous pouvons nous demander : « Quel est l'impact de la procédure de recrutement digitale sur l'intégration des nouveaux travailleurs ? ».

En effet, l'intégration des nouveaux travailleurs a aussi bien des impacts sur l'individu que sur l'entreprise (Ménard, 2004 cité dans Faugere et al., 2012).

Selon Marice-Desbat (2008), l'intégration au sein des entreprises est un processus qui « ne fait pas partie du langage courant ». Il s'agirait d'un processus qui irait de soi où le nouveau travailleur prendrait ses marques dans sa nouvelle fonction. Ces éléments illustrent bien l'importance de l'individu face à la réussite ou non de son intégration (cité dans Faugere et al., 2012). Toutefois, le contexte organisationnel a également un impact (Almudever et LeBlanc, 2006 cités dans Faugere et al., 2012).

La procédure de recrutement forme dès lors un lien entre la nouvelle recrue et l'entreprise (Faugere et al., 2012). C'est pourquoi, se questionner sur l'impact de la procédure de recrutement sur l'intégration du travailleur semble pertinent.

2 Partie théorique

2.1 INTRODUCTION

Les technologies n'ont cessé d'évoluer tout au long du 20^{ème} siècle. Cette évolution prend ses sources dans les domaines de l'électronique, l'informatique et les télécommunications (Aubry et Sow, 2021).

Au centre de l'attention médiatique, la digitalisation est vue comme le sujet à la mode. Aussi bien vue comme une nouvelle révolution que comme une évolution, la digitalisation induit des changements (Galindo, Garbe et Vignal, 2019). En effet, les nouvelles technologies viennent bousculer nos habitudes ainsi que « nos modes d'existence de tous les jours à travers de nouvelles formes de management et d'organisation du travail ». La communication orale à distance devient une priorité avec ces nouvelles technologies à l'inverse d'une communication en face à face (Raveleau, 2021).

Ces changements engendrés par les nouvelles technologies ont donc un impact sur l'organisation du travail ainsi que sur les besoins et les attentes des travailleurs (Taskin et al., 2019).

Dans un but de moderniser les organisations, des acteurs doivent accompagner cette digitalisation par la formation, l'information, l'évaluation... L'accompagnement de la transformation numérique signifie « donner du sens, redonner une certaine cohérence aux injonctions et faire face aux inquiétudes et aux réticences éventuelles ». Afin que l'entreprise soit efficace et performante, les travailleurs doivent obéir à ce qui est décidé au niveau de la direction en ayant recours aux outils proposés par celle-ci. Les managers ont pour rôle de montrer à leurs équipes qu'il y a un intérêt à les utiliser mais aussi de rendre accessible cette digitalisation à l'ensemble des travailleurs (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019).

La crise sanitaire a d'ailleurs provoqué une véritable accélération de l'utilisation des nouvelles technologies (Frimousse et Peretti, 2020). La gestion des ressources humaines se voit également impactée en opérant des changements via l'utilisation des technologies informatiques et des télécommunications, ce qui a permis le télétravail et la numérisation des processus de travail (Scouarnec, 2020).

À travers ce mémoire, je me focaliserai uniquement sur la digitalisation du recrutement. Dans cette partie théorie, vous retrouverez les sujets suivants : la justice organisationnelle, la socialisation, l'intégration des nouveaux travailleurs...

2.2 LA DIGITALISATION DU RECRUTEMENT

À travers la partie précédente, nous avons pu voir que les entreprises ainsi que leurs services RH n'avaient cessé de se développer notamment par l'apparition d'objets connectés (Brillet et Gavaille, 2017).

Baudoin et al. (2019) ont énoncé que la transformation RH par la digitalisation passe par le développement des processus RH dont celui du recrutement, à titre d'exemple.

Dans cette partie, la digitalisation du recrutement sera approfondie.

2.2.1 Définitions

En ce qui concerne la définition de la digitalisation du recrutement, Baudoin et al. (2019) énoncent : « Le recrutement numérique met en œuvre différentes solutions pour réaliser, enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des cinq grandes étapes d'un processus de recrutement ».

En d'autres mots, le recrutement digital peut passer de l'utilisation des réseaux sociaux comme des structures technologiques qui représentent des solutions beaucoup plus complexes (Baudoin et al., 2019).

2.2.2 Pourquoi un recrutement digital ?

La digitalisation est utilisée dans de nombreux domaines dont celui de la gestion des ressources humaines (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021).

Il est vrai que plus le temps s'écoule et plus les pratiques de recrutement évoluent. Celles-ci s'appuient davantage sur des outils numériques. Diversifiées, ces nouvelles pratiques souhaitent avoir une meilleure dynamique en matière de visibilité, d'attractivité et de sélectivité. Aujourd'hui, la réputation est un élément important aussi bien pour l'organisation que pour le candidat. En effet, l'un des objectifs du processus de recrutement est de développer une bonne marque employeur afin de cultiver une image attractive qui permettra de fidéliser les travailleurs (Cousserand-Blin et Pinède, 2018).

Face aux changements engendrés par cette digitalisation, la transparence sur les informations est nécessaire. De plus, ces changements induisent de « nouvelles formes interactionnelles et conversationnelles qui interrogent autant le traitement informationnel que le cadre communicationnel ». En d'autres mots, de nouvelles formes d'interactions apparaissent (Cousserand-Blin et Pinède, 2018).

De plus, une utilisation d'un système informatique pour le recrutement rendrait la procédure de celui-ci plus rapide, efficace et inclusive. Cette digitalisation soutiendrait également un recrutement non-discriminatoire via un système qui se veut plus objectif et favoriserait l'élimination des biais de recrutement. En effet, par son objectivité, ce recrutement digital se voudrait plus diversifier en essayant d'éliminer un grand nombre de stéréotypes. Malgré le côté dit plus objectif, ce type de recrutement pourrait créer de nouveaux biais (Lacroux et Martin-Lacroux, 2021).

2.2.3 Les enjeux de la digitalisation du recrutement

Selon Baudoin et al. (2019), le recrutement digital comprend cinq enjeux :

- « Répondre aux nouveaux comportements numériques des candidats » notamment en les attirant avec un recrutement plus innovant où l'image de l'entreprise est plus attractive ;
- « Gagner en efficacité » avec un traitement des candidatures plus rapide et avec un recours à des tests efficaces et fiables ;
- « Gagner en cohérence et uniformité dans les pratiques de recrutement » ;
- « Voir avec prudence et lucidité, ce que l'on ne voyait pas avant » via le recours à des données et des analyses ;
- « Améliorer l'expérience des candidats et des nouveaux embauchés » en les informant correctement sur l'entreprise et la fonction, en rendant digital certains documents, en proposant un parcours d'intégration...

2.2.4 Les éléments importants lors du processus de recrutement digital

Baudoin et al. (2019) énoncent cinq points d'attention lors d'un recrutement digital.

D'abord, il faut un alignement entre les missions qui seront effectuées par le futur travailleur et les moyens de sélection qui sont utilisés par le recruteur.

Ensuite, l'utilisation de la digitalisation dans le recrutement demande de mettre en place une stratégie et des pratiques. Face aux nouvelles technologies dans les entreprises, le recours à diverses solutions numériques est nécessaire. En effet, il n'existe pas de solutions absolues. Ainsi, les solutions digitales doivent être combinées avec des pratiques plutôt classiques.

De plus, l'affinement des stratégies et pratiques utilisées lors du recrutement doit se faire constamment. Cet affinement constant permet de mieux correspondre aux cibles. Pour se faire, il est nécessaire de passer par des étapes de tests afin de voir ce que ces nouvelles méthodes apportent et voir également leur portée.

Il faut aussi faire attention de ne pas tomber dans le trop ou « les effets gadgets » où l'ensemble de la procédure est digitalisé car un grand nombre d'individus n'aime pas avoir recours à un premier contact digital.

Enfin, il faut éviter de faire du digital pour dire que l'on fait du digital. En d'autres mots, il faut que ce nouveau type de recrutement apporte une plus-value.

2.2.5 L'importance de l'humain malgré le digital

Bien que les processus de recrutement puissent se digitaliser, il ne faut pas oublier que certains candidats gardent une certaine importance pour les contacts humains plutôt que de parler via un chat (Baudoin et al., 2019).

Bien que la digitalisation ait permis de développer un grand nombre de tests en tout genre, ceux-ci ne permettent pas de prendre en considération l'ensemble des dimensions des candidats comme leur motivation. Les recours à des tests, des entretiens et une prise de décision via une analyse dite humaine sont dès lors recommandés. Il se peut donc qu'un sourcing classique soit tout aussi efficace qu'un sourcing digital. Face à un grand nombre de candidatures, le recours à la digitalisation reste intéressant et permet un gain de temps (Baudoin et al., 2019).

Toutefois, un côté contre-productif peut être observé dans ce recrutement digital. En effet, certains candidats ne détiennent pas forcément le canal utilisé par l'entreprise. Les candidats peuvent également ne pas être à l'aise avec les nouvelles technologies ou encore être « trop demandés » sur les réseaux sociaux comme LinkedIn, ce qui les pousse à ne plus répondre (Baudoin et al., 2019).

Enfin, il est important de noter que l'étape de « test and learn » est utile et nécessaire pour voir si le processus et les pratiques sont correctement mis en place. S'ils sont jugés comme n'étant pas pertinents, ils seront abandonnés ou ajustés (Baudoin et al., 2019).

2.2.6 L'anxiété liée à la digitalisation

Il est important de savoir que la digitalisation, de façon générale, peut être source de stress et d'anxiété. Ce type d'anxiété se définit comme « des sentiments de tension et d'inconfort à l'égard de l'émergence de nouvelles technologies et de l'intégration de ces technologies dans tous les aspects de la vie quotidienne » (Pfaffinger et al., 2021).

Ce niveau d'anxiété peut trouver sa source au niveau individuel, par des pressions auto-imposées, une sensation de perte de contrôle personnel..., au niveau organisationnel où par exemple, il y a une augmentation des attentes attribuées aux employés et au niveau sociétal où on peut retrouver des événements imprévisibles liés à la numérisation et qui impactent la manière dont les personnes travaillent ou vivent (Pfaffinger et al., 2021).

À travers leur étude, Pfaffinger et al. (2021) énoncent que l'anxiété provoquée par la digitalisation serait « positivement liée au stress et négativement liée à l'engagement et à la satisfaction » et « négativement liée aux évaluations subjectives de la performance » (Pfaffinger et al., 2021).

2.2.7 Les entretiens digitaux

Les entretiens digitaux sont source de changements. En effet, les conditions de ceux-ci sont bien distinctes des entretiens traditionnels. Un entretien à distance comprend des avantages comme le fait d'éviter les coûts liés aux transports mais comprend également des désavantages qui pourraient avoir un impact sur la qualité des entretiens ainsi que les informations récoltées par les recruteurs et les candidats. Lors d'un entretien, le candidat comme le recruteur sont tous deux dans une posture de jugement. Dès lors, le recruteur essaie de soigner l'image de l'entreprise mais aussi de collecter le plus d'informations sur le candidat durant l'échange, qu'est l'entretien (de la Bournaye, 2015). De la Bournaye (2015) ajoute que lors d'un entretien, un recruteur peut avoir recours à diverses façons pour recueillir de l'information sur le candidat comme :

- Décoder le langage non-verbal ;
- Analyser son comportement ;
- Demander plus de précisions sur le CV ;
- Pointer les incohérences et observer quelle est l'attitude du candidat en retour ;
- Reformuler une question pour vérifier l'information ;
- Demander des exemples concrets ou des situations / expériences vécues ;
- ...

Le recruteur a pour rôle de noter l'ensemble des informations recueillies subjectives comme objectives (de la Bournaye, 2015). Cette prise de note aide à la prise de décision.

Pour revenir aux entretiens digitaux, il est important de noter que ceux-ci comprennent des inconvénients majeurs. D'abord, face à ce type d'entretien, la distance est imposée. Ensuite, certains individus ne se mettent pas de façon visible face à l'écran. Proche de l'écran¹, le recruteur ne perçoit que la tête et les épaules. Le non-verbal est plus compliqué à cerner pour le recruteur (Bouyssi et Marquet, 2017), alors que l'analyse du non-verbale permet de fournir de nouvelles informations que celles obtenues avec le verbal. En effet, le non-verbal envoie des signes et donne du sens à ce qu'énonce le candidat. Par non-verbal, nous entendons : les expressions faciales, la voix, la posture, la tenue vestimentaire, les gestes... (Noukoud, 2000). La réalisation d'entretiens à distance est donc source de perte par rapport aux informations données par le non-verbal. Alors que, selon Boussuat et al. (2017), de nombreux chercheurs mettent en avant son importance car la communication non-verbale représente 93% du message. En effet, le candidat ne dispose que d'une seule chance pour faire bonne impression lors du premier contact. Le recruteur le scrute et le candidat le sait bien. Par ailleurs, l'apparence, les habits, la silhouette, la démarche, la manière de s'asseoir... donnent des indices aux recruteurs sur le sentiment qu'a le candidat de la situation. La poignée de main plutôt forte ou douce, échangée entre eux, est aussi source d'informations comme la traduction de fierté ou encore de stress ou de gêne. La façon dont une personne peut hocher la tête, faire des mimiques ou encore la façon dont elle regarde, fixe ou détourne le regard donnent d'autres informations complémentaires. Le non-verbal est donc source d'énormément d'informations. Chaque jour, sa compréhension se développe davantage (Boussuat et al., 2017).

Durant un entretien en présentiel, le recruteur fait également différentes tâches simultanément comme poser des questions, écouter, analyser les informations données par le candidat... Toutefois, lorsque les candidats sont en télétravail et font des entretiens à distance, des difficultés peuvent apparaître. En effet, la frontière entre vie privée et vie professionnelle semble plus fine car en plus d'avoir différentes tâches en même temps, le recruteur peut se retrouver face à des interférences, des bruits comme ceux d'un chien, d'un enfant ou d'un voisin qui sonne à la porte. Cela viendrait perturber son travail et interrompre sa tâche (Dumas et Ruiller, 2014). Il est important de noter que ces interférences peuvent également venir du côté du candidat comme celui du recruteur.

Ensuite, le recruteur doit apprendre à gérer les divers outils mis en place. Ceux-ci peuvent faciliter l'activité en lui permettant plus de diversité quant à ses tâches. Cet apprentissage de l'outil s'inscrit dans une démarche de changement (de la Bournaye, 2015).

Il faut également savoir qu'il y a encore une fracture numérique en Belgique. Bien que l'accès aux matériels informatiques soit plus naturel de nos jours, le coût de ceux-ci est important. Certaines personnes en situations précaires n'y ont donc pas accès et n'y sont pas familières. Il en va de même pour l'accès sécurisé et de bonne qualité Internet (Leroy, 2020). Des personnes peuvent donc voir le déroulement de leur entretien perturbé ou être dissuadées de postuler. De plus, comme nous avons pu le voir plus haut, certains préfèrent le présentiel.

A l'inverse, la digitalisation des processus peut aussi être source d'augmentation des candidatures. Toutefois, l'attractivité des candidats n'est pas forcément synonyme d'attirer les meilleurs candidats. Le fait d'en attirer trop peu nous fait perdre de vue les bons candidats (Bessy et Marchal, 2006).

¹ Dit « shoulder to shoulder ».

Il est également important de noter que cette méthode réduit les inconvénients de temps et de distance. L'accès internet permet l'utilisation à n'importe quel endroit et n'importe quand. En effet, le candidat n'a plus à se déplacer jusqu'à l'entreprise, ce qui est source de gain de temps. Il a donc plus de plages horaires disponibles puisqu'il n'a pas le déplacement. Cependant, faire un entretien digital retire l'aspect humain du recrutement et donc vient réduire la spontanéité et la perception du non-verbal qui sont plus présentes lors d'un entretien en présentiel (Benraïss-Noailles et Viot, 2019). Dès lors, il est nécessaire d'encadrer correctement les outils et ce recrutement digital.

La relation recruteur-candidat se voit changée. En effet, il y a de plus en plus de transparence ce qui donne lieu à l'abaissement des barrières qui étaient présentes avant. L'accès à l'information provoque la venue de plus de candidatures. La relation recruteur-candidat laisse plus la place à une forme de relation décrite comme étant instantanée et plus ouverte (Rebillard, 2011).

Pour finir, la digitalisation peut donner lieu à des interactions plus froides et avec moins de spontanéité. Par ailleurs, malgré ces nouveaux outils, des différences quant à l'âge ou liés aux « trous » sur le CV du candidat peuvent être observées. En effet, il arrive que le candidat n'ait pas la chance de pouvoir s'exprimer qu'il est déjà en dehors de la procédure de recrutement. Toutefois, utilisés correctement, ces outils permettent une meilleure personnalisation de la relation recruteur et candidat (Benraïss-Noailles et Viot, 2019).

2.2.8 Biais liés au recrutement digital

Lors de certaines situations, l'individu peut produire inconsciemment et automatiquement des biais, ce qui vient faire disparaître la pensée rationnelle (Dubois, 2020). Selon Levental (1980), l'évaluateur du recrutement se doit d'éviter tous biais et préjugés.

Face au recours d'une intelligence artificielle lors du recrutement, trois types de biais peuvent être observés durant la définition du poste, la sélection et le choix du candidat : « Les biais préexistants, qui touchent les données sur lesquelles les outils s'appuient pour réaliser des prédictions, les biais techniques ou algorithmiques causés par le fonctionnement du système et les biais émergents causés par l'utilisateur du système qui sont des biais liés au comportement du recruteur placé en situation de choix final » (Friedman et Nissenbaum, 1996 cités dans Lacroux et Martin-Lacroux, 2021).

Cependant, même sans recours aux nouvelles technologies, des biais cognitifs peuvent apparaître lors du recrutement.

Dès lors, nous pouvons voir dans les biais mnésiques, l'effet de primauté où le premier candidat que le recruteur a vu, va avoir une influence. Il s'agit de la primauté de l'information. Nous pouvons observer l'effet de récence où c'est le dernier candidat qui a été entendu qui va porter une influence (Dubois, 2020).

Des effets de jugement peuvent également intervenir. Parmi ceux-ci, nous pouvons voir l'effet de halo qui correspond à une « contamination de l'évaluation par l'influence de données présentées dans le même contexte ». En d'autres mots, il y a un élément qui perturbe et qui pousse l'évaluateur à ne plus voir les autres. C'est donc la première « bonne » impression qui fait qu'on n'arrive plus à s'en détacher. Un effet d'ancrage peut aussi intervenir. Cet effet correspond à des éléments qui attirent l'attention et servent de référence. Ainsi, plus on me dit qu'un candidat est bien et plus je serais convaincu. L'effet de contraste correspond à des petites

différences qui ont peu d'intérêt qui sont finalement mises en avant et exagérées tandis que d'autres n'ont pas été relevées. Ainsi, quand un candidat passe après une personne qui n'a pas été mise en avant par les recruteurs, un effet de contraste positif peut intervenir. L'effet Dunning-Kruger, également nommé effet de surconfiance, est quand les individus les moins qualifiés dans un sujet ou un domaine viennent surestimer leurs capacités et compétences. Ils se disent « experts » (Dubois, 2020).

Ensuite, des biais de raisonnement peuvent intervenir. Parmi ceux-ci, il y a les biais de confirmation d'hypothèse où les éléments qui viennent confirmer les hypothèses et non les infirmer sont pris en considération. Il y a aussi la dissonance cognitive qui est une réinterprétation d'une situation dans le but de supprimer les éléments contradictoires (Dubois, 2020).

Évidemment, il existe d'autres biais que ceux mentionnés ci-dessus. En effet, les individus développent des biais et cela de façon inconsciente.

2.2.9 Conclusion

La digitalisation du recrutement se définit comme l'utilisation de diverses solutions qui permettent l'optimisation du processus de recrutement (Baudoin et al., 2019).

En effet, comme les entreprises, les méthodes de recrutement ont également évolué. Cette digitalisation du recrutement a pour but une meilleure dynamique, visibilité, attractivité... L'entreprise cherche donc à garder une bonne réputation via le développement de sa marque employeur et cette digitalisation du processus de recrutement vient cultiver une image attractive (Cousserand-Blin et Pinède, 2018).

Toutefois, malgré cette digitalisation, il faut garder à l'esprit que certains candidats préfèrent les contacts humains que de parler via un chat (Baudoin et al., 2019). Dès lors un recruteur peut combiner diverses méthodes.

De plus, que ce soit dans les recrutements classiques ou digitaux, l'individu produit inconsciemment et automatiquement des biais (Dubois, 2020).

2.3 LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

En tant que travailleur ou candidat, l'individu fait une évaluation des procédures, des décisions ou encore des politiques (Steiner, 2019). Dès lors, il peut aussi évaluer le processus de recrutement classique ou digital.

2.3.1 Définitions

Steiner (2019) énonce que « la justice organisationnelle concerne l'évaluation par les salariés du caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit ».

La justice organisationnelle se définit comme étant les perceptions faites par les individus de ce qui est juste ou non au sein des « politiques et pratiques organisationnelles » (Steiner et Touzé, 2004).

Elle est donc liée à l'individu et ses croyances. Elle a également un caractère subjectif et descriptif (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

Selon Kellerhals, Modak et Perrenoud (1997), la perception de justice ou d'injustice serait « dans le regard de l'acteur et non dans les caractéristiques objectives de la situation ».

En d'autres mots, le travailleur vient évaluer la justice des situations, des événements et des échanges avec autrui ce qui vient impacter son « bien-être matériel et socio-émotionnel ». Il existe trois types de facteurs organisationnels qui viennent donner lieu à un sentiment de justice chez le travailleur : « les outcomes² des décisions et des pratiques organisationnelles (Adams, 1965 ; Leventhal, 1976), les procédures donnant lieu à ces outcomes (Thibaut et Walker, 1975 ; Leventhal, 1980) et le comportement interpersonnel des figures d'autorité à leur égard (Bies et Moag, 1986) » (cités dans El Akremi et al. s.d.).

Ces trois types de facteurs sont les « trois évolutions conceptuelles » en matière de justice organisationnelle (El Akremi et al. s.d.). La justice organisationnelle comprend donc trois composantes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

2.3.2 La justice distributive

La justice distributive correspond à la perception quant aux résultats des décisions et à la différence de traitement entre les travailleurs sur leur lieu de travail. En d'autres mots, le travailleur a un sentiment de justice ou d'injustice par rapport aux résultats qu'il reçoit en lien avec ses contributions. À travers la justice distributive, il existe trois règles d'attribution :

- L'équité : chacun obtient des récompenses par rapport à ses performances.
- L'égalité : chacun obtient les mêmes récompenses.
- Les besoins : chacun obtient par rapport à ses besoins.

(Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

Théorie de l'équité

Adams (1963) a mis en place un modèle de référence en justice distributive. Dans celui-ci, il définit ce qui est équitable notamment en énonçant que les personnes ne se concentrent pas uniquement sur leurs rétributions mais plus sur la justice des rétributions par rapport à celles obtenues par les autres, c'est-à-dire les référents. Dans la théorie de l'équité, la justice se calcule via un ratio entre les rétributions et les contributions tout en regardant si ce rapport peut se comparer aux ratios du référent comme un collègue, une personne imaginée par l'individu qui obtient les rétributions... (cité dans El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006).

2.3.3 La justice procédurale

Ce type de justice correspond à la perception de justice par rapport aux procédures liées à la prise de décisions. En d'autres mots, ce sont les moyens par lesquels les résultats sont donnés. Il s'agit donc de percevoir si les décisions émises sont perçues comme justes et cohérentes à l'ensemble des personnes, sans prendre parti, qu'elles soient également conformes aux normes éthiques établies à l'avance (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

À travers ce type de justice, Leventhal (1976, 1980) donne sept variables :

² Outcomes : il s'agit d'un mot anglais qui correspond aux résultats, récompenses données à une personne suite à une prise de décision organisationnelle (Bies, 2001 cité dans El Akremi et al. s.d.).

- Représentativité : tout critère jugé comme pertinent doit avoir son importance dans la prise de décision (Leventhal, 1976, 1980).
- La voix : c'est l'éventualité de s'exprimer. Quand les participants ont la possibilité de parler au niveau du processus décisionnel, ils trouvent, en générale, la procédure plus juste et développent un sentiment de contrôle (Thibaut et Walker, 1975).
- La cohérence : c'est l'application des mêmes méthodes à tout le monde, en donnant les mêmes opportunités à chacun (Leventhal, 1976, 1980).
- L'impartialité : il s'agit d'éviter l'influence de biais ou de préjugés (Leventhal, 1976, 1980).
- L'adaptabilité : il s'agit de faire preuve d'adaptation en permettant de revoir la procédure ou revenir sur une décision erronée via des modifications ou des corrections (Leventhal, 1976, 1980).
- L'éthique : c'est le respect de l'éthique et des valeurs de l'individu (Leventhal, 1976, 1980).
- La précision : les décisions doivent être prises via un ensemble d'informations correctes. La justification des décisions doit se faire par des éléments justes, ce qui permet de rester crédible (Leventhal, 1976, 1980).

Selon Grenier, Gilbert et Savoie (2010), il existe « un lien entre la justice procédurale et la satisfaction des besoins fondamentaux à travers une étude sur 273 salariés québécois ». Ces auteurs continuent en énonçant que « plus un individu perçoit de la justice procédurale au travail, plus ses besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale sont satisfaits ». En d'autres mots, la perception de justice dans la prise de décision donnerait lieu à un sentiment d'influencer la donne chez les travailleurs, ce qui permettrait de remplir leurs besoins fondamentaux (cités dans Fall et Roussel, 2017).

2.3.4 La justice interactionnelle

La justice interactionnelle est en lien avec la perception de justice quant à la façon dont une personne est traitée et les informations qu'elle réceptionne. Un individu est considéré comme juste s'il partage avec les autres, un ensemble d'informations appropriées en évitant des commentaires inadaptés (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

Selon Bies et Moag (1986), la justice interactionnelle correspond à « la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres » (cités dans El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006).

La justice interactionnelle compte deux composantes :

- La justice informationnelle : considère la sincérité avec les informations réceptionnées (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).
- La justice interpersonnelle : concerne le respect et la dignité dont une personne se comporte avec une autre (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

2.3.5 Le recrutement et la justice organisationnelle

Lors de la sélection, le premier contact avec le candidat est établi. La qualité de la procédure et donc la façon dont le recruteur va considérer son candidat auront des conséquences dans le futur (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007), ce qui définit la façon dont leurs échanges seront établis (Steiner et Gilliland, 2001). En effet, plus le candidat estimera être traité positivement et équitablement au sein de l'entreprise et plus il la recommandera (Cropanzano, Bowen et

Gilliland, 2007). Nous pouvons donc mettre en avant le fait que la formation du recruteur est un élément important. Par ailleurs, Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007) démontrent l'importance de la justice organisationnelle en cas de refus.

De plus, dans la procédure de recrutement, la justice est souvent associée à la justice procédurale et interactionnelle (Steiner et Touzé, 2004). La justice procédurale est une composante jugée importante où les biais doivent être évités. Des tests justes sont également demandés, ce qui fait sens avec la justice interactionnelle. Le résultat a donc son importance mais pas uniquement. Il est vrai qu'il faut aussi prendre en considération la manière dont on va traiter le candidat (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

Dès lors, le modèle de Gilliland (1993) se base sur dix règles à appliquer lors d'un recrutement où des critères spécifiques de justice distributive, procédurale et interactionnelle sont identifiés. Ces critères sont utiles pour que le recrutement soit mené correctement. Ce modèle vise dès lors l'impartialité et l'équité afin de cibler un sentiment de justice chez les candidats.

La justice procédurale

1. Lien entre l'emploi et les informations recherchées : il faut un lien entre la technique de sélection et le poste de travail (Gilliland, 1993). Certaines lois permettent une protection de ce lien.
2. La possibilité pour le candidat d'exprimer ses capacités et points forts : le candidat doit avoir l'opportunité d'argumenter (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007). Il doit pouvoir s'exprimer ainsi que démontrer ses points forts avant qu'une décision ne soit prise et communiquée (Gilliland, 1993).
3. La capacité de reconsidération : bien que cette règle semble plus difficile à être mise en place, il s'agit de la procédure de recrutement qui doit accorder une remise en question et une révision en matière de prise de décision. En d'autres mots, une possibilité de seconde chance ou de revoir la décision doit être envisageable (Gilliland, 1993).
4. La cohérence et consistance dans la durée en matière d'administration des recrutements : une même évaluation pour chaque candidat doit être établie. Cette règle met les entretiens structurés en avant et ils garantissent moins de variation de la part des recruteurs (Gilliland, 1993).

La justice informationnelle

5. Un feedback fournit au candidat : un retour construit et informatif doit être donné au candidat au sujet de la candidature qu'il a déposée. Ce retour doit se faire dans un délai raisonnable (Gilliland, 1993).
6. La justification de la décision finale : le recruteur donne des informations et des explications sur le processus de recrutement aux candidats. Cette règle est d'autant plus importante lors d'un rejet de candidature (Gilliland, 1993).
7. L'honnêteté de l'évaluateur : l'évaluateur fournit des explications via l'établissement d'une bonne communication entre lui et le candidat. Celle-ci permettra une perception d'honnêteté et de sincérité chez le candidat (Gilliland, 1993).

La justice interpersonnelle

8. La qualité de la relation interpersonnelle : le candidat doit être traité avec respect et dignité. Pour se faire, le recruteur peut être empathique et chaleureux (Gilliland, 1993).
9. La communication bidirectionnelle : le candidat doit disposer d'une certaine liberté pour questionner le recruteur sur les sujets qui lui importent (Gilliland, 1993).

10. Un questionnaire adéquat : la bienséance des questions est attendue. Le recruteur se doit de respecter la vie privée du candidat notamment en évitant les questions qui n'ont aucun lien avec le poste. Ainsi, les questions discriminatoires, qui portent préjudice ou qui sont inappropriées ne peuvent être posées (Gilliland, 1993). Des questions ainsi que des tests en lien avec le poste sont attendus par les candidats. Dès lors, il est conseillé d'éviter les questions trop personnelles ou les tests d'honnêteté car ils sont souvent perçus comme inappropriés et vus comme une intrusion à la vie privée du candidat (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

2.3.6 Validité apparente

La validité apparente se définit comme le degré de croyance envers la qualité de l'instrument employé, c'est un sentiment subjectif ressenti par les évaluateurs et les évalués par rapport à la validité de l'instrument (Smither et al., 1993).

Selon Smither et al (1993), la validité apparente sera jugée comme correcte si le candidat la voit comme étant en lien avec l'emploi où il postule. À l'inverse, s'il y a une perception d'une mauvaise validité qui est jugée comme n'étant pas correcte par rapport aux techniques de recrutement, alors la motivation des candidats, en lien avec la volonté de réussir les tests, se voit réduite. Il est vrai qu'il existe un lien entre la validité apparente d'une technique et l'attrait qu'un candidat peut avoir à vouloir postuler et travailler dans l'organisation (Smither et al., 1993).

Pour Gilliland (1993), la validité apparente peut être mise en relation avec la justice organisationnelle notamment pendant le processus de recrutement. En effet, lors d'une procédure de recrutement, les divers outils utilisés vont provoquer des jugements, un regard particulier chez les candidats. Ces outils ont donc des conséquences sur la perception de justice chez le candidat. Gilliland (1993) continue en expliquant que si le candidat dispose du pouvoir de s'exprimer et donc a la possibilité de démontrer ses compétences, cela donne lieu à une meilleure validité.

Steiner et Gilliland (2001) avancent que le pays a également son importance par rapport aux outils et techniques acceptés lors du recrutement. Selon ces mêmes auteurs, il y a une bonne efficacité et perception de justice par rapport aux entretiens, choix fait via le CV et la mise en situation. Au contraire, il y a une mauvaise acceptation des tests d'honnêteté, le recours aux relations ainsi que la graphologie. Pour les questionnaires biographiques, les vérifications de références, les tests d'aptitudes cognitives et les tests de personnalité, ils ont une perception de justice et donc une acceptation moyenne. Ceci peut être justifié en partie par le contrôle ressenti (Steiner et Gilliland, 2001, cités dans Nadisic et Steiner, 2010). Lors d'un CV, l'individu le construit lui-même et dispose donc de contrôle, ce qui donne lieu à une bonne perception de justice. Tandis que le fait d'avoir recours aux relations, le candidat dispose de moins de contrôle car il ne sait prévoir ce que son employeur dira, ce qui fait qu'il y ait une faible perception de justice (Steiner et Gilliland, 2001).

Enfin, il faudrait se concentrer principalement sur les entretiens moins structurés, expliquer la procédure de recrutement ainsi que justifier le choix des outils employés (Gilliland et Steiner, 1996). Lorsqu'un candidat peut participer et s'exprimer lors d'un entretien ou encore quand l'évaluateur utilise la bienséance, le candidat aura une opinion positive envers cet entretien. Au contraire, s'il y a trop de structures quant aux questions et aux évaluations, le candidat aura une option plus négative (Steiner, Amoroso et Hafner, 2004).

2.3.7 Validité prédictive

Lors d'un recrutement, la validité prédictive se définit comme le meilleur outil en matière de sélection (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007). Cela peut donner lieu à une certaine contradiction dans le sens où la procédure de sélection qui détient la meilleure validité prédictive ne correspond pas forcément à une perception de justice et de satisfaction chez le candidat. En effet, une haute validité prédictive lors de la procédure de sélection peut être perçue comme ayant une faible justice procédurale pour le candidat. C'est notamment le cas quand un recruteur insère des situations et questions structurées, la validité prédictive se voit augmenter au détriment de la perception de justice procédurale (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

Afin de solutionner ce paradoxe, Bowen, Cropanzano et Gilliland (2007) apportent trois conseils :

- Réviser les outils de sélection afin d'augmenter la perception de justice procédurale. Selon Smither et al. (1993), il est préférable d'utiliser des éléments concrets plutôt qu'abstraits, cela sera mieux perçu. En effet, les entretiens non-structurés apportent une meilleure perception de justice procédurale. Gilliland et Steiner (1999) mettent en avant qu'il est préférable de faire des combinaisons entre des questions structurées afin d'améliorer la validité prédictive et des questions non-structurées pour laisser la possibilité au candidat de se surpasser pendant un entretien (cités dans Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).
- Utiliser des outils qui donnent lieu à une bonne validité prédictive ainsi qu'une bonne justice procédurale, par exemple les tests d'échantillon de travail ou les simulations qui s'appuient sur la performance (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).
- Opérer sur la justice interactionnelle afin de diminuer les conséquences négatives de l'injustice procédurale. Il est également conseillé d'agir sur la justice interactionnelle qui est appréciée par le candidat, notamment en portant de l'attention, en fournissant des informations honnêtes et un feedback dans les temps... et ce, principalement quand la procédure de sélection est dite inhabituelle ou hors délais (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

2.3.8 Les conséquences de la justice organisationnelle

La théorie de l'iniquité d'Adams (1965) traduisait les sentiments que procurent des situations de sous et sur paiement. Depuis cette théorie, les émotions et attitudes sont des conséquences de perception de justice ou d'injustice chez l'individu (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

La satisfaction au travail « est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation que fait l'individu de son travail ou de ses expériences de travail » (Ensher, Grant-Vallone et Donaldson, 2001 cités dans El Akremi et al. s.d.). La satisfaction étant une réaction dite globale par rapport au système de l'organisation, la perception de justice par l'individu viendra la provoquer (El Akremi et al., s.d.).

La justice organisationnelle permettrait également la satisfaction à l'égard des outcomes qui correspond au niveau de satisfaction du travailleur « quant aux résultats des décisions le concernant ». Pour se faire, diverses études ont été menées sur la satisfaction du travailleur quant aux outcomes de salaire, de promotion... Selon celles-ci, la satisfaction à l'égard des outcomes serait plus liée à la justice distributive (El Akremi et al., s.d.).

De multiples études ont également été menées entre l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle. Il se définit comme désignant « la loyauté ou le lien d'identification et d'implication qui relie l'employé à l'organisation considérée comme un tout » (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974 ; Bozeman et Perrewé, 2001 cités dans El Akremi et al., s.d.). Par ailleurs, il est important de savoir qu'un travailleur engagé va plus adhérer aux objectifs de l'organisation ce qui se traduit par une meilleure performance et assiduité que celui qui est moins engagé (Dessler, 1999 cité dans El Akremi et al., s.d.). La perception de justice organisationnelle est donc une variable qui a un impact quant à l'attache du travailleur à son entreprise bien que d'autres variables rentrent également en jeu (El Akremi et al., s.d.).

Les intentions de départ se voient également diminuées par cette perception de justice organisationnelle chez le travailleur (O'Neill et Mone, 1998 cités dans El Akremi et al., s.d.). Toutefois, la relation entre l'intention de partir et la justice organisationnelle donnent lieu à des résultats peu précis quant aux diverses dimensions de justice. Malgré tout, il est admis que la perception de justice et d'équité ont un impact quant à la volonté de partir (Aquino et al., 1997 ; Beugré, 1998 ; Tepper, 2000 ; Masterson et al., 2000 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Kickul, Lester et Finkl, 2002 ; Allen et al., 2003 ; DeConinck et Stilwell, 2004 ; Conlon et al., 2005 ; Foley et al., 2005 cités dans El Akremi et al., s.d.).

Face à un sentiment de justice, le travailleur accepterait les décisions organisationnelles. Certains travaux illustrent qu'une décision négative ou contraignante puisse être acceptée si elle est jugée comme « procéduralement juste » et justifiée, expliquée (Brockner et Wiesenfeld, 1996 ; Van den Bos et al., 1997 ; Van den Bos, 2005 cités dans El Akremi et al., s.d.). Les dimensions de justice procédurale et interactionnelle ont donc un impact quant à l'acceptation de décisions négatives et/ou contraignantes (El Akremi et al., s.d.).

La justice organisationnelle a aussi un lien avec l'évaluation faite par le travailleur sur ses supérieurs hiérarchiques (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992 ; Konovsky et Pugh, 1993 ; Gopinath et Becker, 2000 ; Masterson et al., 2000 ; Wayne et al., 2002 ; Aryee et al., 2002 ; Cropanzano, Pehar et Chen, 2002 ; Ambrose et Schminke, 2003 cités dans El Akremi et al., s.d.). Selon Folger et Konovsky (1989), la justice procédurale est la meilleure prédicatrice de la confiance qu'un travailleur accorde à son supérieur que la justice distributive (cité dans El Akremi et al., s.d.).

La performance à la tâche se voit également influencée par la perception de justice organisationnelle chez le travailleur. En effet, de multiples études récentes ont démontré un lien entre les perceptions de justice organisationnelle et le niveau de performance à la tâche des travailleurs (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Miles et Klein, 1998 ; Libby, 1999 ; Shaw, Gupta et Delery, 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Aryee et al., 2002 ; Brotheridge, 2003 ; Aryee, Chen et Budhwar, 2004 ; Chang et Dubinsky, 2005 cités dans El Akremi et al., s.d.).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle³ sont définis comme « des comportements volontaires de la part des employés, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui, à un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ, 1988 cité dans El Akremi et al., s.d.). Il s'agit donc de comportements volontaires, spontanés, dits positifs mais aussi prosociaux de la part des travailleurs (Skarlicki et Latham, 1997 cités dans El Akremi et al., s.d.). Ces comportements vont plus loin que ce qui est prescrit et attendu (Cropanzano et al., 1997 cités dans El Akremi et al., s.d.). De nombreuses

³ En anglais : Organizational Citizenship behaviors (OCBs).

études ont étudié la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle. Il en découle qu'une relation positive existe (Farh, Podsakoff et Organ, 1990 ; Moorman, 1991 ; Niehoff et Moorman, 1993 ; Konovsky et Organ, 1996 ; Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001 cités dans El Akremi et al., s.d.). En effet, selon Greenberg (1993), « les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation » (cité dans El Akremi et al., s.d.). Le travailleur vient dès lors réduire ou augmenter son niveau de comportement de citoyenneté selon s'il est traité de façon équitable ou non (Tepper, Locjhart et Hoobler, 2001 cités dans El Akremi et al., s.d.). Selon Kidder et Parks (2001), les comportements de citoyenneté organisationnelle sont divisés en trois dimensions : « la conscience professionnelle qui inclut des comportements tels que l'assiduité et l'investissement dans les tâches, ainsi que le fait de bien faire son travail et de porter une attention particulière aux détails ; l'esprit sportif correspondant à des comportements tels que ne pas se plaindre même dans les moments difficiles, être toujours dévoué à l'organisation et agir comme un membre d'une équipe et la vertu civique qui intègre les comportements visant à dire et à changer ce qui va mal au travail, ainsi que les comportements innovateurs et créatifs » (cités dans El Akremi et al., s.d.).

La perception de justice a un impact sur les comportements contreproductifs qui peuvent être menés par les travailleurs. Les comportements contreproductifs sont des comportements qui portent atteinte d'une façon plus ou moins négative à l'entreprise et / ou ses membres. Ces comportements sont des conséquences du sentiment d'injustice perçu par le travailleur (Robinson et Bennett, 1995 ; Griffin et O'Leary-Kelly, 2004 cités dans El Akremi et al., s.d.). Selon la théorie de l'équité, le travailleur adopterait un comportement négatif face à une injustice ressentie. Son comportement est changé afin de rééquilibrer « le ratio rétribution / contribution » (Bies et Tripp, 1996 ; Greenberg et Scott, 1996 ; Triveno et Weaver, 2001 ; Henle, 2005 cités dans El Akremi et al., s.d.). Face à un traitement inéquitable, le travailleur adopterait moins de comportements productifs et aurait des comportements négatifs et nuisibles envers l'entreprise. Selon la théorie d'échange social⁴, il y a « une réciprocité de traitement négatif de la part de l'organisation et de l'individu » (Alexander et Ruderman, 1987 ; Dailey et Kirk, 1992 ; Skarlicki et Folger, 1997 ; Jawahar, 2002 cités dans El Akremi et al., s.d.). Par ailleurs, une perception d'injustice produirait des comportements agressifs et violents envers le supérieur et/ou les pairs ce qui provoqueraient des conflits interpersonnels (Bies et Tripp, 1996 ; Kim, Smith et Brigham, 1998 ; Aquino, Lewis et Bradfield, 1999 ; Jawahar, 2002 cités dans El Akremi et al., s.d.).

2.3.9 Conclusion

La justice organisationnelle correspond à « l'évaluation par les salariés du caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit » (Steiner, 2019). Celle-ci comprend trois dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

La justice distributive est la perception de justice d'une personne en lien avec les résultats reçus. Ce type de justice peut s'effectuer via trois règles d'attribution (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

⁴ La théorie de l'échange social étudie le comportement social des interactions des individus afin de mettre en avant une analyse coûts-avantages pour spécifier les bénéfices et les risques.

La justice procédurale est en lien avec les procédures utilisées pour la prise de décision (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007). Selon Leventhal (1976, 1980), il y a sept variables.

La justice interactionnelle est la manière dont une personne est considérée, traitée et les informations qu'elle réceptionne. Elle comprend deux composantes. (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

La justice organisationnelle comprend beaucoup d'avantages et a donc un intérêt à être mise en place au sein des organisations. En effet, au niveau du recrutement, le sentiment de justice chez le candidat le pousse à laisser sa candidature, de postuler une nouvelle fois et de recommander l'entreprise (Lacroux et Martin-Lacroux, 2018).

Par ailleurs, pour cibler un sentiment de justice chez les candidats, le modèle de Gilliland (1993) met en place dix règles à appliquer lors d'un recrutement. Ces critères sont en lien avec la justice distributive, procédurale et interactionnelle.

La justice organisationnelle peut également être utile dans d'autres matières comme l'évaluation, l'accès aux promotions...

2.4 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Lors du recrutement et de la sélection, la socialisation commence sa première étape (Lacaze, 2005) et se poursuivra et se terminera avec les deux autres étapes : la rencontre et l'acceptation mutuelle (Feldman, 1976). En effet, un individu a des attentes qui se développent avant sa venue dans l'entreprise (Katzell, 1968 ; Dunnette, Arvey et Banas, 1973 ; Wanous, 1977 ; Mobley, Hand, Baker et Meglino, 1979 cités dans Nelson, 1987).

À travers ce chapitre, vous trouverez des définitions, les tactiques qui favorisent la socialisation, les différentes étapes de la socialisation, le choc de la réalité et le P-O fit.

2.4.1 Définitions

Pour Riutort (2013), la socialisation est « le processus par lequel les individus intériorisent les normes et les valeurs de la société dans laquelle ils évoluent ». Selon Berger et Luckmann (1996), la socialisation ne se finit jamais, elle est dans une évolution constante et se dirige vers une socialisation secondaire. En effet, selon ces auteurs, l'individu doit comprendre qu'il appartient à un groupe et qu'il permet aussi la collaboration de l'existence de l'autre. Il est donc membre de la société. Pour ces auteurs, il y a deux types de socialisation : la socialisation primaire, qui correspond à la première socialisation d'une personne durant son enfance et où elle commence à être membre de la société et la socialisation secondaire, où l'individu socialisé intègre de nouvelles choses issues de la société. Berger et Lukmann (1996) continuent en disant qu'un individu ne devient pas membre d'une société à sa naissance. Il intériorise des processus pour qu'il puisse comprendre ses pairs et faire face à la réalité qui l'entoure.

Van Maanen et Schein (1977) définissent la socialisation organisationnelle comme le « processus d'apprentissage par lequel de nouvelles recrues développent les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour fonctionner comme membres organisationnels à part entière ».

Ashforth, Sluss et Harrison (2007) mettent en avant que la socialisation organisationnelle soit le « processus par lequel les individus s'intègrent au modèle d'activités d'une organisation ».

Une autre définition de la socialisation organisationnelle peut également être mise en avant : « le processus par lequel les nouveaux arrivants sont transformés "d'outsiders" en membres participants et efficaces » (Feldman, 1976 cité dans Nelson, 1987).

2.4.2 Le rôle de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle permet, dans un premier temps, de « façonner et modeler les nouveaux employés » (Colquitt et al., 2019).

Elle correspond au processus où les travailleurs doivent passer pour saisir et comprendre la culture ainsi que pouvoir s'adapter à l'entreprise. En effet, les personnes qui sont externes à l'entreprise ne peuvent comprendre complètement la culture car il s'agit d'un processus qui est établi sur le long terme (Colquitt et al., 2019).

Selon Croity-Belz et al. (2004), la socialisation a pour rôle de faire apprendre aux sujets les normes présentes au sein de l'entreprise et de les faire se conformer.

2.4.3 Tactiques qui favorisent la socialisation organisationnelle

Selon Van Maanen et Schein (1977), il existe six tactiques qui sont adoptées par les entreprises pour socialiser les nouvelles recrues. Jones (1986) les a résumées en trois groupes : contextuelles, sociales et de contenu.

Celles-ci se situent sur un continuum. On y retrouve les tactiques « institutionnalisées » qui correspondent à une socialisation structurée et formelle et les tactiques « individualisées », qui à l'inverse, sont plutôt des programmes informels et non structurés (Jones, 1986).

Tactiques contextuelles

Dans le groupe de tactiques contextuelles institutionnalisées, les nouvelles recrues ont un programme de formation qui est formel et commun. Celui-ci a pour rôle de leur faire acquérir des compétences spécifiques à leur fonction mais aussi de leur fournir des informations uniformes sur les pratiques, les normes et les attentes de l'entreprise (Kowtha, 2018).

À l'inverse, pour les tactiques individualisées, les formations sont informelles et n'ont pas d'orientation commune. Les nouveaux apprennent sur le tas, de façon informelle avec l'aide des collaborateurs. Les nouveaux arrivants apprennent donc via un système d'essais et d'erreurs (Kowtha, 2018).

Les tactiques sociales

Les tactiques sociales institutionnalisées donnent un soutien social et un encadrement. Les nouveaux ont des facilités à s'intégrer dans leur rôle notamment grâce aux conseils et l'aide de leurs collègues et de leurs superviseurs. Leur transition se voit facilitée (Van Maanen et Schein, 1979 cités dans Kowtha, 2018).

De l'autre côté, avec les tactiques sociales individualisées, les nouveaux apprennent seuls les connaissances. Ils n'ont que peu de conseils et de soutien social. Ils réceptionnent des signaux organisationnels qui leur montrent qu'ils ne sont pas assez préparés pour leur rôle. Ceux-ci indiquent également qu'ils devront apprendre et évoluer pour s'appropriier au rôle (Van Maanen et Schein, 1979 cités dans Kowtha, 2018).

Tactiques de contenu

Les tactiques de contenu institutionnalisées correspondent à la structure de la socialisation. La séquence, le calendrier de la formation, les affectations par rotation sont clairement définies. Il y a une bonne compréhension des nouveaux de ce qu'ils doivent accomplir pour être acceptés au sein de l'entreprise (Van Maanen et Schein, 1979 cités dans Kowtha, 2018).

Avec des tactiques de contenu individualisées, la séquence et le calendrier, leurs affectations... ne sont pas donnés. Cela vient renforcer le sentiment d'incertitude chez les nouveaux arrivants, ce qui donne lieu à des conséquences sur l'ajustement (Kowtha, 2018).

2.4.4 Les différentes étapes de la socialisation

Feldman (1981) se préoccupe de la manière dont les personnes sont intégrées dans une entreprise. Pour lui, la socialisation est un processus continu qui accompagne la venue des nouveaux travailleurs au sein d'une entreprise. Après l'entrée des nouveaux travailleurs, la socialisation est mobilisée (Lacaze, 2005).

Feldman (1976) propose un modèle de trois étapes de la socialisation avec un ordre spécifique : la socialisation anticipatoire, l'accommodation ou la rencontre et la gestion du rôle (Lacaze, 2005).

La socialisation anticipatoire

Pour Merton (1997), la socialisation anticipatrice est le moment où une personne vient suivre, apprendre et intérioriser les normes, les valeurs et les comportements d'un groupe via l'anticipation, dans le but de l'intégrer. Pour se faire, il va mettre de côté « les attributs identitaires de son groupe d'appartenance ».

Cette première étape est avant l'entrée dans l'entreprise. Elle correspond au recrutement et à la sélection des nouveaux travailleurs notamment au travers de la procédure utilisée, la définition du poste, les explications fournies par les recruteurs... (Lacaze, 2005). Selon Delobbe et Dulac (2005), la clarté et la précision des informations données pendant la procédure de recrutement ont un lien positif avec l'ajustement d'une personne dans l'entreprise. En effet, le candidat comme le recruteur cherchent à avoir un maximum d'informations afin de pouvoir prendre une décision.

La socialisation anticipatoire dure six mois plus ou moins. Durant celle-ci, l'individu recherche des informations et essaie d'acquérir des connaissances afin de s'assurer un rôle dans l'entreprise où il a postulé. Pour se faire, il a recours aux médias, à des recherches personnelles, le bouche-à-oreille, des contacts avec des membres de l'organisation... (Lacaze, 2005).

Durant cette étape, l'individu développe des attentes par rapport à son intégration et à l'entreprise. Toutefois, ses attentes ne correspondent pas toujours à la réalité de l'organisation (Delobbe et Dulac, 2005).

Fabre (2005) rajoute qu'il s'agit du moment où la personne cherche "des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à élaborer des images et à formuler des attentes".

L'adaptation ou la rencontre

Cette phase est en lien avec l'intégration. Il s'agit des premiers instants que passent le nouveau dans l'entreprise (Lacaze, 2005). Cette étape dure environ six mois. À travers celle-ci, le nouveau essaie d'acquérir de nouvelles informations par le recours d'un ensemble de sources au sein de l'organisation. Cette récolte d'information a pour rôle de tenter d'appréhender la réalité de l'organisation et de passer membre participant de l'entreprise (Ostroff et Kozlowski, 1992).

En plus du nouvel entrant, l'entreprise doit également participer par la mise en place de l'accueil et établir une aide à l'orientation. L'entreprise a pour rôle de faciliter le transfert, entre les membres de l'organisation et les nouveaux travailleurs, des connaissances, des savoirs et des savoir-faire (Guerfel-Henda et al., 2012). Comme vu plus haut, on parlera de tactiques qui favorisent la socialisation. Les GRH, les supérieurs hiérarchiques mais aussi les pairs y jouent un rôle important et sont nommés « agents socialisateurs » (Hughes, 1958 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987).

La rencontre entre le nouveau travailleur et l'entreprise est une étape importante qui favorise l'intégration. C'est durant cette étape que les nouveaux vont déterminer leur performance, s'intégrer et intérioriser les valeurs ainsi que la culture de l'entreprise (Fabre, 2005).

Toutefois, lors de cette rencontre, les attentes du nouveau ne concordent pas toujours à la réalité de l'organisation (Hughes, 1978 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987).

La gestion du rôle ou l'acceptation mutuelle

La gestion du rôle a une durée de plus ou moins douze mois (Guerfel-Henda et al., 2012). Dans cette étape, le nouveau se retrouve face à un double conflit sur les divergences et ambiguïtés en lien avec son rôle et qu'il devra solutionner (Feldman, 1976).

D'abord, c'est au niveau de la sphère professionnelle que des conflits inter-équipes peuvent intervenir (Wanous, 1992). Afin de solutionner ce conflit, les tâches et responsabilités peuvent être délimitées en avance (Lacaze, 2005).

Ensuite, au niveau de la conciliation vie privée et professionnelle, on retrouve des angoisses du nouveau par rapport à ses horaires qui peuvent rendre compliqué cette conciliation vie privée et professionnelle...

Dans cette étape, la nouvelle recrue détient une identité organisationnelle, développe des comportements favorables à la culture et aux valeurs de l'entreprise... (Guerfel-Henda et al., 2012).

Pour Feldman (1976), la socialisation est terminée lorsque ces trois étapes sont finies.

2.4.5 L'attractivité du candidat, création d'attentes avant la socialisation anticipatoire ?

Le processus de recrutement d'un travailleur est composé de trois phases : l'attractivité, la sélection et la socialisation (Beaudin et Séguin, 2017).

Selon Highhouse et al. (2003), la notion d'attractivité organisationnelle comprend trois composantes :

- L'attractivité générale : le candidat se préoccupe de l'entreprise comme un employeur potentiel sans qu'il ait recherché des informations sur les postes proposés où il aurait pu postuler.
- Les intentions de démarrer une démarche d'emploi : le candidat souhaite connaître l'entreprise, il va donc mettre en place des actions pour s'informer et peut-être postuler.
- Le prestige : le candidat a une attitude positive par rapport à l'entreprise mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il la souhaite comme employeur potentiel.

De façon générale, les candidats ont des connaissances assez vagues sur l'entreprise puisqu'ils n'y sont pas membres. C'est pourquoi la théorie du signal (Celani, Singh, 2011 ; Evans, Davis, 2011 ; Rynes, 1991 ; Spence, 1973 cités dans Beaudin et Séguin, 2017) est souvent expliquée dans la littérature quand on parle d'attractivité. Cette théorie démontre que les candidats ne connaissant pas réellement l'entreprise, sont souvent influencés par les signaux et indices qu'elle donne (Chapman, Uggerslev, Carroll et al., 2005 ; Gatewood, Gowan, Lautenschlager, 1993 ; Rynes, Bretz, Gerhart, 1991 ; Turban, Forret, Hendrickson, 1998 cités Beaudin et Séguin, 2017). La théorie de l'identité sociale détermine « une partie des signaux favorables à l'attractivité organisationnelle ». Selon une étude, certain candidat se sentirait attiré par une entreprise qu'il juge comme ayant du prestige car il s'identifie à celle-ci et s'attribue la caractéristique du prestige une fois engagé (Belt, Paolillo, 1982 ; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994 ; Gatewood et al., 1993 ; Turban, Cable, 2003 cités dans Beaudin et Séguin, 2017). Une autre théorie qui identifie les signaux qui sont favorables à l'attractivité organisationnelle est la théorie de la compatibilité individu-organisation où les candidats aspirent à une entreprise qui ressemble à leur personnalité d'où le fait que les entreprises aient souvent les mêmes profils (Gardner, Reithel, Foley, Coglisier, Walumbwa, 2009 ; Judge, Cable, 1997 ; Tom, 1971 ; Turban, Keon, 1993 cités dans Beaudin et Séguin, 2017). Les candidats qui ont la sensation de ne pas pouvoir matcher avec l'entreprise car ils ont des caractéristiques trop divergentes, auront tendance à ne pas postuler. Dès lors, la culture et les valeurs organisationnelles ont de l'importance pour attirer le candidat dans l'entreprise (Schneider, 1987 ; Catanzaro, Moore, Marshall, 2010 ; Coldwell, Billsberry, Van Meurs, Marsh, 2008 ; Kim, Park, 2011 ; Turban, Greening, 1997 ; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005 cités dans Beaudin et Séguin, 2017). Ces différentes théories construisent l'attractivité qu'un candidat peut avoir envers une entreprise. Par ailleurs, celles-ci donnent lieu à des images, des attentes de la part du candidat envers l'organisation.

2.4.6 Choc de la réalité

Quand les nouveaux travailleurs se joignent à une entreprise, ils peuvent subir un choc de la réalité. En effet, une fois sélectionné, il est important que l'annonce corresponde au poste dans la réalité. Le recours à une justice interactionnelle avec des informations sincères ainsi que de traiter l'autre avec respect et dignité (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007) peut être intéressant pour éviter ce choc de la réalité.

En tant que nouvelle recrue, la personne peut percevoir des différences entre ses attentes et la réalité. Dès lors, un "choc de la réalité" apparaît à son arrivée (Hughes, 1958 ; Van Maanen, 1977 cités par Nelson, 1987).

Celui-ci peut intervenir pour trois raisons :

- Il y des différences entre ses attentes et la réalité sur l'organisation ;
- Les nouveaux travailleurs n'ont pas de routines confortables pour interagir avec les autres ;

- Les contributions attendues des nouveaux travailleurs sont généralement peu claires quand ils arrivent. Ils ont des difficultés à s'identifier à leur travail et aux activités.

En effet, lors de la première étape de la socialisation organisationnelle, c'est-à-dire la socialisation anticipatoire qui correspond aux « apprentissages qui ont lieu avant qu'un nouveau venu se joigne à l'organisation » (Merton, 1957 ; Porter, Lawler et Hackman, 1975 ; Schein, 1968 ; Van Maanen, 1976 cités dans Nelson, 1987), le candidat développe des attentes (Katzell, 1968 ; Dunnette, Arvey et Banas, 1973 ; Wanous, 1977 ; Mobley, Hand, Baker et Meglino, 1979 cités dans Nelson, 1987). Ensuite, lors de la deuxième étape de la socialisation organisationnelle qui est la rencontre, la nouvelle recrue voit la réalité de l'organisation. Cette deuxième phase démarre le premier jour sur le lieu de travail et correspond aux six à neuf premiers mois où le nouveau est dans l'entreprise (Louis 1980 cité par Nelson, 1987). Durant la rencontre, les attentes du nouveau travailleur se retrouvent face à la réalité de l'entreprise (Hughes, 1958 ; Porter et al., 1975 ; Feldman, 1981 cités dans Nelson, 1987). À ce moment, un "choc de la réalité" peut intervenir (Hughes, 1958 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987). A ce moment précis, le nouvel arrivant voit à quoi ressemble l'organisation et tente d'en devenir un membre participant (Feldman, 1976 ; Schein, 1971 cités dans Nelson, 1987).

Une solution serait donc d'agir sur la communication pour éviter ce choc de la réalité. Il est vrai que la perception du P-O fit est plus importante quand les nouveaux ont des informations sur l'entreprise (Cable et Parsons, 2001). Il est donc important de prévoir un temps pour accueillir correctement la nouvelle recrue, tout en lui laissant la possibilité de s'exprimer mais aussi de poser ses questions. Il est également suggéré aux entreprises de montrer la réalité de la fonction lors de leur procédure de recrutement, ce qui permet une meilleure concordance entre les exigences de l'entreprise et les savoirs de la personne ainsi que leurs valeurs respectives (Delobbe et Dulac, 2005). Wanous (1992) met en avant le recours aux entretiens réalistes plutôt que ceux dits traditionnels, qui ont pour rôle de donner aux candidats les informations jugées pertinentes. Ces entretiens réalistes permettent donc d'augmenter la satisfaction du nouveau travailleur car, par le partage d'information, l'écart entre les attentes du nouvel arrivant et la réalité est moins important, ce qui engendre moins de turnover. Alors qu'un entretien traditionnel essaie de promouvoir une meilleure image de l'organisation. Toutefois, il serait source de moins de satisfaction et d'un taux de turnover plus important (Wanous, 1992).

2.4.7 Personne-Organisation fit (P-O fit)

La socialisation organisationnelle a des conséquences sur l'ajustement des nouveaux recrutés. Ces conséquences portent sur l'organisation, leur travail, les groupes dans lesquels ils se trouvent... Cet ajustement entre le nouveau et l'entreprise est le P-O fit (Van Vianen, 2001).

Selon Boon et Biron (2016), le P-O fit correspond à « la correspondance entre les valeurs d'un employé et les valeurs de l'organisation ».

Il est vrai que l'entreprise assure sa culture via son attractivité lors du recrutement. Celle-ci a pour rôle d'attirer les candidats qui ont des valeurs similaires et de recruter des individus qui pourraient avoir une personnalité qui fonctionnerait avec leur organisation. Si toutefois, l'individu ne se reconnaît pas à travers l'entreprise, il y a de fortes chances qu'il parte volontairement car le match entre lui et l'entreprise n'est pas possible (Colquitt et al., 2019).

Pour Kristoff (cité dans Van Vianen, 2001), le P-O fit sous-entend qu'il y a deux notions à prendre en considération : la personne qui est le P et l'organisation qui est le O. Cet auteur continue en énonçant que le P-O fit se base sur deux hypothèses :

- « Le comportement humain est une fonction de la personne et de l'environnement ;
- La personne et l'environnement doivent être compatibles ».

Selon Boon et Biron (2016), le P-O fit repose sur le « paradigme de l'attraction de la similarité ». La relation entre la personne et l'organisation permet une meilleure communication entre les travailleurs, une identification renforcée à l'entreprise, une confiance envers l'environnement et des comportements favorables par rapport au travail.

Le PO-fit est perçu comme important, quand les nouveaux travailleurs disposent d'informations pour circuler, avancer et réussir au sein de l'entreprise. Par ailleurs, quand le travailleur comprend comment il peut devenir complètement un membre, le fit sera plus élevé. Pour se faire, des tactiques formelles qui favorisent la socialisation organisationnelle peuvent avoir leur importance. Celles-ci permettront une meilleure adaptation entre les valeurs personnelles du nouvel arrivant et l'image qu'il s'était fait de celles de l'entreprise. Ces tactiques formelles favoriseront l'adhésion aux valeurs de l'entreprise car elles sont perçues comme étant plus claires. Enfin, cela leur permettra aussi de repérer et agir pour pouvoir saisir les opportunités de récompenses (Cable et Parsons, 2001). Avoir un P-O fit important permet l'échange de normes avec l'organisation, ce qui est source de motivation et d'avancée vers des objectifs qui sont similaires (Edwards et Cable, cités dans Boon et Biron, 2016). Un P-O fit élevé vient, de façon générale, amplifier la probabilité que l'emploi satisfasse le travailleur au niveau du salaire, du contenu, des avantages, de l'autonomie, des formations, de l'accès aux promotions... (Boon et Biron, 2016).

À l'inverse, quand le P-O fit est peu important quand la socialisation est variable, peu formelle. Ce type de socialisation est source d'incertitude. Les nouvelles recrues auront tendance à agir de façon plutôt individuelle afin d'essayer de réussir dans l'environnement de l'entreprise. Contrairement aux tactiques de socialisation formelle où il y a une bonne application des valeurs, la socialisation aléatoire et variable ne permet pas l'intériorisation des valeurs. Dès lors, les nouveaux travailleurs rencontreront des difficultés pour suivre les valeurs de l'entreprise et essayeront de faire changer les choses (Cable et Parsons, 2001).

2.4.8 La marque employeur pour permettre le match avec le candidat ?

Selon Colquitt et al. (2019), l'entreprise souhaite attirer des candidats avec des valeurs similaires à elle. Dès lors, elle cherche à engager des individus qui ont une personnalité qui pourrait coller à leur façon de fonctionner. Si toutefois, le match n'est pas possible entre l'individu et l'entreprise, il y a de forte chance que celui-ci parte sur base volontaire.

Dès lors, face aux grandes évolutions des technologies, les entreprises connaissent de la concurrence et doivent alors attirer les talents et les garder (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Cette concurrence pousse les entreprises à mettre en place une marque employeur forte (Mandhanya et Shah, 2010 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Selon Ambler et Barrow (1996), la marque employeur se définit comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Berthon et al (2005) et Roy (2008) s'accordent sur la définition en énonçant que la marque employeur correspond aux avantages qu'un travailleur perçoit dans le fait de travailler dans l'entreprise (cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Pour Berthon et ses collègues (2005), la marque employeur peut se mesurer dans cinq dimensions : « la valeur d'attrait (intérêt du travail), la valeur sociale (ambiance de travail), la

valeur économique (rémunération, promotion), la valeur de développement (carrière, formation) et la valeur de transmission » (cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Toutefois, l'entreprise est dans l'obligation d'essayer d'agir en conséquence de ses promesses afin de garder les talents recrutés (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Selon quelques études, la mise en place d'une bonne marque employeur donne lieu à des conséquences positives. Nous pouvons notamment voir que la marque employeur améliore la fidélité des collaborateurs et vient réduire les coûts liés au turnover et à la procédure de recrutement (Ambler et Barrow, 1996 ; Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Une autre étude a mis en avant que le manque de flexibilité, la variété du travail et l'opportunité liés à la rémunération et à la carrière poussent les travailleurs à quitter l'entreprise (Priyadarshi, 2011 cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Une bonne marque employeur donne aussi lieu à plus d'implication des travailleurs (Ambler et Barrow, 1996 ; Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Roy, 2008 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Toutefois selon Mark et Toelken (2009), ces conséquences positives ne sont possibles que s'il y a « une cohérence entre les discours attractifs de l'employeur et ses actes » (cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Par ailleurs, « la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation avant même leur intégration dans l'entreprise » (Ewing et al., 2002 ; Roy, 2008 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Dès lors, si l'entreprise ne respecte pas ses promesses, les attentes du nouveau travailleur ne sont pas remplies et celui-ci décidera de partir (Wanous et al., 1992 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016) ou sera démotivé (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

2.4.9 Pourquoi une socialisation organisationnelle ?

Les organisations donnent de plus en plus d'importance à la socialisation organisationnelle, notamment celle des nouveaux travailleurs dans le but de les fidéliser par la suite. En effet, face à des nouvelles recrues qui sont définies comme « talents », l'entreprise fait le nécessaire pour les garder car celles-ci ont une véritable valeur ajoutée. Par ailleurs, cette nécessité de vouloir les garder se justifie par des départs à la retraite, la difficulté de trouver de la main d'œuvre qualifiée, les démissions ou encore la concurrence qui vient voler les talents (Guerfel-Henda et al., 2012).

Par ailleurs, si l'organisation réussit la socialisation du nouveau travailleur, cela permet un amortissement des coûts liés au recrutement grâce à la valeur ajoutée qui est donnée par celui-ci. En effet, le recrutement représente un investissement. À l'inverse, si la socialisation organisationnelle ne fonctionne pas, comme nous avons pu le voir face à non match entre le nouveau et l'organisation, cela donne lieu à un départ prématuré et donc à plus de turnover (Guerfel-Henda et al., 2012).

Perrot (2008) énonce que la socialisation organisationnelle est importante pour permettre la fidélisation des travailleurs au sein de l'entreprise (cité dans Guerfel-Henda et al., 2012).

Dès lors, l'organisation doit prendre en considération des facteurs qui permettront de garder ses nouvelles recrues. Actuellement, les attentes de la nouvelle génération sont différentes. Il est vrai, qu'ils accordent beaucoup d'importance à avoir un équilibre vie privée - vie professionnelle, souhaitent avoir des feedbacks (Pichault et Pleyers, 2010 cités dans Guerfel-Henda et al., 2012) et montrent de l'intérêt quant à la qualité de vie au travail (Trudel, Saba et Guerin, 2005 cités dans Guerfel-Henda et al., 2012).

2.4.10 Conclusion

Selon Riutort (2013), la socialisation est « le processus par lequel les individus intériorisent les normes et les valeurs de la société dans laquelle ils évoluent ».

La socialisation organisationnelle a pour rôle de façonner les nouveaux travailleurs (Colquitt et al., 2019), les aider à comprendre la culture, s'adapter à l'entreprise (Colquitt et al., 2019) et apprendre les normes présentes au sein de l'entreprise (Croity-Belz et al., 2004).

Van Maanen et Schein (1977) mettent en avant six tactiques adoptées par les entreprises pour socialiser les nouvelles recrues qui sont résumées en trois groupes par Jones (1986). Ces tactiques se trouvent sur un continuum : les tactiques « institutionnalisées » et les tactiques « individualisées » (Jones, 1986).

Feldman (1976) donne un modèle de trois étapes de la socialisation (Lacaze, 2005). À travers ces étapes, nous avons pu voir que les nouveaux travailleurs peuvent subir un choc de la réalité quand leurs attentes ne concordent pas avec la réalité dans l'entreprise (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007).

Enfin, la socialisation organisationnelle a des conséquences sur l'ajustement des nouveaux recrutés (Van Vianen, 2001). Boon et Biron (2016) expliquent que le P-O fit correspond à « la correspondance entre les valeurs d'un employé et les valeurs de l'organisation ». Si l'individu ne se reconnaît pas dans l'entreprise, il aura tendance à partir sur base volontaire car le match entre lui et l'entreprise n'a pas été possible (Colquitt et al., 2019).

2.5 L'INTÉGRATION ORGANISATIONNELLE

À travers le chapitre de la socialisation organisationnelle, nous avons pu lire qu'un lien pouvait être fait entre la socialisation et l'intégration. En effet, selon Ashforth, Sluss et Harrison (2007) la socialisation organisationnelle est le « processus par lequel les individus s'intègrent au modèle d'activité d'une organisation ». De plus, dans le modèle de Feldman (1981) des liens peuvent être faits. Tout d'abord, il se préoccupe de la manière dont les personnes sont intégrées dans une entreprise (Lacaze, 2005). Ensuite, l'étape de l'adaptation ou la rencontre a un lien direct avec l'intégration (Lacaze, 2005).

Dans ce chapitre de l'intégration organisationnelle, nous verrons les définitions, son lien plus précis avec la socialisation, ses enjeux, les acteurs principaux...

2.5.1 Définitions

L'intégration organisationnelle est considérée comme un processus qui comprend des mécanismes cognitifs, psychologiques et sociaux qui sont engrangés quand une personne accède à une organisation (Ménard, 2004). Elle se caractérise par un mécanisme évolutif (Maurice-Desbat, 2008).

L'intégration d'un travailleur est séquencée par une analyse des besoins de l'organisation, poursuivie par la procédure de recrutement et se finit par une adaptation du travailleur à l'environnement de travail. En d'autres mots, l'intégration ne correspond pas à un simple accueil. Elle s'étire sur plusieurs mois où l'entreprise met en place des visites, met à disposition des livrets d'accueil, des formations... (Maurice-Desbat, 2008).

Attention toutefois à ne pas confondre la procédure d'intégration et la période d'essai où l'employeur vient vérifier les compétences de son nouveau recruté (Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

Selon Dufour et Lacaze (2010), l'intégration est le « temps nécessaire à la maîtrise technique du poste » (cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

Pour Lacaze et Perrot (2010), l'intégration achève la procédure de recrutement avec pour but de fidéliser le travailleur dans le temps ou de permettre l'efficacité lors d'un contrat à durée déterminée.

Louis (1980) énonce que le processus d'intégration est semblable à une période de stress avec un très haut niveau d'incertitude par rapport à l'entreprise. On peut également lire dans divers articles que le stress engendre des coûts de détresse qui ont un impact direct sur les résultats de l'entreprise comme le turnover, la performance, le taux d'absentéisme... (Jamal, 1984 ; Macy et Mirvis, 1976 cités dans in Nelson, 1987).

2.5.2 Lien entre intégration et recrutement

Selon Peretti (2004), le recrutement comprend quatre étapes : « la définition du poste, la recherche des candidats, la sélection des candidats et leur intégration » (cité dans Nouira et al., 2021).

Dès lors, selon cet auteur, l'intégration des nouvelles recrues correspond à la dernière étape du recrutement. Celle-ci permet la création d'une relation entre les nouveaux, les responsables RH ainsi que les N+1. Ce lien est nécessaire afin de fournir une aide aux nouveaux travailleurs afin qu'ils puissent adhérer rapidement à la culture d'entreprise (Peretti 2004 cité dans Nouira et al., 2021).

En effet, durant cette intégration, le nouveau va essayer de s'assimiler à ce nouvel environnement notamment en s'adaptant aux exigences et comportements collectifs de l'organisation, en adoptant la personnalité du groupe... (Păuș, 2006 cité dans Nouira et al., 2021).

Selon Florea (2014), « l'intégration facilite l'adaptation de l'individu aux normes professionnelles et à la vie professionnelle et permet l'assimilation des règles de conduite du groupe et des exigences de la discipline de travail » (cité dans Nouira et al., 2021).

Dès lors, les entreprises ont pour rôle de mettre en place un processus correct avec les ressources nécessaires car l'intégration est importante (Martin et Jackson, 2008 cités dans Nouira et al., 2021).

Pour Weiss (2005), « l'intégration des nouveaux employés dans l'organisation peut jouer un rôle crucial dans les efforts de recrutement ». Il est vrai que cela demande de « se familiariser avec le poste et les conditions de travail, de faciliter l'accueil des nouveaux employés, de créer une atmosphère de sécurité, d'intimité et d'appartenance, afin que les nouveaux employés se sentent confiants dans leur capacité à faire leur travail » (Omer, 2003 cité dans Nouira et al., 2021).

En résumé l'intégration demande aux nouveaux travailleurs de se familiariser avec « l'entreprise et son personnel, sa culture, son environnement général, le mode de fonctionnement de sa fonction et l'équipe à laquelle il appartiendra par un coaching, une

observation dans l'exercice de son activité, le poste et la conduite des tâches qui y sont liées... » (Nouira et al., 2021).

L'intégration a donc pour objectif de maximiser la possibilité pour le nouveau travailleur d'endosser son nouveau travail ainsi que d'assumer un rôle au sein de l'entreprise (Nouira et al., 2021). Toutefois, il ne s'agit pas uniquement d'une aide à l'intégration mais également d'une observation d'après embauche où on détermine ses attitudes, intérêts, aspirations, sa capacité d'évolution, ses réactions, son esprit d'équipe... (Florea, 2014 citée dans Nouira et al., 2021).

2.5.3 Lien entre intégration et socialisation

Comme vu précédemment, la socialisation organisationnelle correspond au « processus par lequel les individus s'intègrent au modèle d'activité d'une organisation » (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

L'intégration d'une nouvelle recrue demande une procédure d'accompagnement. Dès lors, un décalage peut apparaître entre les attentes du nouveau travailleur et celles de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle un choc de la réalité (Hughes, 1958 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987). Par ailleurs, il est important de noter que la marque employeur donne également lieu à des attentes chez le candidat par rapport à l'entreprise bien avant son intégration (Ewing et al., 2002 ; Roy, 2008 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Dès lors si les promesses ne sont pas respectées, il y aura pour conséquence des départs anticipés (Wanous et al., 1992 cités Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016) ou de la démotivation (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994 Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). En effet, l'entreprise doit être conforme à ses promesses afin de garder ses travailleurs (Gaddam, 2008 ; Lievens, 2007 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Afin de limiter le désengagement, les conflits, la rupture du contrat de travail... engendrés par ce choc de la réalité, l'entreprise peut essayer d'accorder les intérêts organisationnels et individuels, bien qu'ils puissent être divergents. Pour se faire, il faut prendre en considération la productivité, la performance, le respect des valeurs de l'entreprise... mais aussi prendre en compte l'apprentissage permanent du nouveau, le transfert du savoir, le développement du travailleur, la conciliation vie privée et professionnelle... (Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

De plus, comme nous avons pu le voir dans l'étape de la rencontre (Feldman, 1976 cité dans Lacaze, 2005), l'intégration y occupe une place importante car c'est durant cette étape de rencontre que les nouvelles recrues vont déterminer leur performance, s'intégrer et intérioriser les valeurs ainsi que la culture de l'entreprise (Fabre, 2005). Toutefois, lors de cette rencontre, les attentes du nouveau ne concordent pas toujours à la réalité de l'organisation (Hughes, 1958 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987).

La socialisation est donc un élément important qui permet l'intégration des nouveaux arrivants. En cas d'échec, du stress est généré, le nouveau peut aussi ressentir une perte de confiance en soi (Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Par ailleurs, El Akremi et al., (2014) mettent en avant le coût du recrutement. L'échec de cette intégration a donc des conséquences économiques imposantes pour l'organisation. D'autre part, il y a un impact sur la réputation de l'entreprise, son image employeur... (cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

Par ailleurs, Feldman (1976) énonce que l'intégration de la nouvelle recrue comprend quatre activités qui permettront de faire progresser la socialisation. A ces activités, quatre défis y sont associés pour les nouveaux travailleurs. Parmi ces activités et défis, nous retrouvons :

- L'entrée dans la nouvelle fonction et l'apprentissage des tâches donnent lieu au défi d'acquérir le savoir nécessaire des tâches attribuées ;
- L'apprentissage de la vie en groupe avec les collègues donne lieu au défi de savoir s'insérer dans un groupe et donc créer des relations interpersonnelles ;
- Définir le rôle dans l'organisation renvoie au défi de s'identifier et donner lieu à des comportements attendus dans son rôle ;
- L'auto-évaluation et/ou l'évaluation avec le supérieur au sujet des progrès effectués dans l'entreprise donne lieu au défi de se fixer des buts, de s'approprier des lignes de performance et de promouvoir les valeurs de l'organisation.

Il y a donc un lien entre l'intégration et la socialisation qui pour rappel est un processus d'apprentissage (Van Maanen et Schein, 1977) où « les nouveaux arrivants sont transformés "d'outsiders" en membres participants et efficaces » (Feldman, 1976 cité dans Nelson, 1987) et ce, via l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise.

2.5.4 Les acteurs principaux

L'organisation comme le nouveau travailleur ont un rôle en matière d'intégration (Lacaze, 2005).

Les agents socialisateurs ont pour mission d'aider le nouveau à comprendre un ensemble d'informations utiles qui sont formelles ou informelles, collectives ou individuelles. Celles-ci lui permettront de réaliser son métier ainsi que de lui laisser l'opportunité d'évoluer au sein de l'entreprise (Lacaze, 2005). Parmi ces agents nous retrouvons :

- La direction : elle a un rôle important car elle représente l'entreprise et est source d'exemple pour les travailleurs qui de façon consciente ou non l'utilise comme modèle. La direction a aussi des obligations formelles et informelles au sujet de l'intégration des nouveaux (Joassin, 2016).
- Le nouveau travailleur : les nouveaux travailleurs peuvent avoir recours à la proactivité afin de faciliter leur intégration (Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Selon Crant (1995), la proactivité est semblable à un « trait de personnalité spécifique ». Il continue en définissant la proactivité comme étant la tendance à déterminer les opportunités, à s'en emparer, à prendre des initiatives et à les maintenir quand des difficultés se dressent (cité dans Moretti, 2018). Pour Bateman et Crant (1993), « la personnalité proactive se présente comme une disposition à agir et persister pour influencer son environnement, en vue d'améliorer une situation » (cité dans Moretti, 2018). Il s'agit donc de savoir s'adapter afin de permettre la performance. Les travailleurs qui sont proactifs « font preuve d'initiative et ont tendance à dépasser les exigences de leurs rôles et de leurs missions, afin d'initier des actions participant à la performance organisationnelle » (Li, Liang et Crant, 2010, cités dans Moretti, 2018). Dès lors, les collaborateurs proactifs sortent de leur zone de confort et font preuve d'initiative notamment en saisissant les opportunités et en dépassant les obstacles qui se dressent devant eux (Moretti, 2018). Les travailleurs sont les acteurs même de leur parcours d'intégration. Dès lors, ils peuvent rechercher de l'information par le biais de leurs supérieurs ou leurs collègues. Ils peuvent aussi avoir recours à de l'observation et de l'expérimentation par l'essai/erreur. Ils peuvent également essayer de se construire des relations avec leurs

pairs ce qui leur garantira du soutien et de l'aide, si nécessaire. Ils peuvent adopter aussi un comportement d'auto-management, qu'on retrouve généralement chez les supérieurs. Ce rôle actif est établi par la fixation d'objectifs et de récompenses (Joassin, 2016).

- Les collègues : comme la direction, ils sont importants pour permettre l'intégration. De plus, ils détiennent des informations utiles pour les nouveaux collaborateurs qui les contacteront. Bien que le nouveau subisse un changement, il en va de même pour l'équipe d'où l'importance qu'il y ait une communication de la part de la direction (Joassin, 2016).

Il est important de noter que l'intégration des nouvelles recrues peut voir son efficacité modifiée par « la qualité des relations intergénérationnelles qui se développent et notamment entre juniors (génération Y) et seniors (baby-boomers) ». En effet, dans une organisation, plusieurs générations se rencontrent, ce qui impactent l'intégration (Dufour et Lacaze, 2010 cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016). C'est pourquoi, les interactions interpersonnelles sont importantes, par celles-ci on sous-entend les collègues et le supérieur. Pour cela, un accompagnement des nouveaux travailleurs peut être mis en place et permettra de faciliter leur intégration et l'assimilation des pratiques de l'entreprise (Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Selon Reichers (1987), les interactions interpersonnelles permettraient de réduire les incertitudes (cité dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

2.5.5 Les enjeux

L'intégration comprend aussi bien des avantages pour le nouveau collaborateur que pour l'entreprise.

En effet, selon Lacaze et Perrot (2010), l'entreprise et le nouveau travailleur souhaitent continuer dans le temps leur collaboration.

Le nouveau travailleur

Comme nous avons pu le voir précédemment, le nouveau travailleur, à son entrée, a des attentes. Face à celles-ci, il va essayer de s'ajuster au mieux afin d'être dans un environnement où il se sent bien et où il trouve sa place. Pour que son intégration soit réussie, il essaie de combler « trois domaines de socialisation » :

- « Le domaine du travail (ou opérationnel) » : En tant que nouveau dans l'entreprise, il est normal de vouloir être accompagné. Pour se faire, les collègues l'aideront dans son apprentissage notamment par le transfert des compétences techniques pour la fonction qu'il occupe, en l'informant sur l'organisation de l'entreprise, les contacts à avoir... Cet accompagnement viendra réduire le stress chez le nouveau travailleur. D'autres entreprises préfèrent laisser le nouveau dans le « grand bain » afin que celui-ci s'acclimate et devienne autonome. De plus, le nouveau collaborateur attend d'avoir un travail équilibré et non une surcharge ou à l'inverse un ennui provoqué par un manque de tâches à effectuer. Ses tâches doivent aussi répondre à une certaine équité et si c'est considéré comme tel par le travailleur, il ressentira un sentiment de satisfaction. Il attend aussi une relation « donnant-donnant » avec la direction et ses collègues. La nouvelle recrue espère aussi que ses compétences soient vite reconnues, bien que si elle estime être surqualifiée, elle sera en retrait. Par ailleurs, le souhait d'avoir rapidement des responsabilités chez le nouveau collaborateur est attendu. Cela permettra de leur

apporter de la reconnaissance tout en leur accordant de l'importance (Lacaze et Perrot, 2010).

- « Le domaine relationnel » : Le fait d'être intégré socialement permet, de façon générale, la réussite de l'intégration organisationnelle. Avec des collègues agréables, le travailleur se retrouve face à un environnement où il a des facilités à se familiariser. De plus, une équipe où une bonne entente est visible favorise la satisfaction et la performance des collaborateurs. En matière d'informations informelles⁵ communiquées par les pairs, les nouveaux travailleurs ont plus de facilités pour appréhender leur travail. D'autres informations comme les codes sociaux, la manière de communiquer... leur sont aussi données (Lacaze et Perrot, 2010). Par ailleurs, le partage social viendrait renforcer « le sentiment d'appartenance⁶ à une communauté de travail » (Marc et al., 2011).
- « Le domaine organisationnel » : Il s'agit de la compréhension et de l'adhésion de la culture et des modes de fonctionnement par le nouveau travailleur. En général, ils y accordent moins d'importance. D'abord, parce que les nouveaux préfèrent leur intégration dans leurs équipes. Ensuite, ils essaient d'être très vite opérationnels. Toutefois, ils doivent adhérer aux normes et valeurs, ce qui les encouragera dans la réalisation de leurs tâches. Pour répondre, à ce domaine, les organisations font des séances d'informations formelles dès leur entrée en service. Cela leur permet d'en apprendre davantage sur l'histoire de l'entreprise, son jargon, ses valeurs... mais aussi de favoriser un sentiment d'appartenance (Lacaze et Perrot, 2010).

L'organisation

Les entreprises qui recrutent ont des objectifs définis et cherchent à y répondre par le recrutement d'un nouveau travailleur. Pour que l'intégration se fasse correctement, les entreprises ont quatre grands objectifs :

- « Communiquer ;
- Fidéliser ;
- Créer un réseau interne ;
- Faciliter la prise de fonction ».

(Lacaze et Perrot, 2010).

Selon Lacaze et Perrot (2010), les objectifs de l'organisation sont en concordance avec les domaines de socialisation des nouveaux travailleurs :

- Le domaine du travail peut aller de pair avec l'objectif de faciliter la prise de fonction ;
- Le domaine relationnel peut aller de pair avec l'objectif de créer un réseau interne ;
- Le domaine organisationnel peut aller de pair avec les objectifs de communiquer et de fidéliser.

⁵ Par informations informelles, on entend les trucs et astuces qui ne sont pas donnés par l'organisation.

⁶ Le sentiment d'appartenance se définit comme étant un lien où l'individu dépend de, est tenu de, se rattache à... (Audi, 2010). Le sentiment d'appartenance peut également se définir comme « l'impression de faire partie d'une communauté, éthique, religieuse, musicale ou de toute autre nature » (L'internaute, 2021).

2.5.6 L'intégration, un processus RH

L'intégration des nouveaux travailleurs représente un processus RH. En effet, selon Peretti (1994), l'intégration correspond à une étape importante en matière de politiques de l'emploi et de la formation (cité dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Pour Lacaze et Perrot (2010), « la réussite d'un recrutement se joue à 50 % en amont et à 50 % en aval », ce qui signifie que le temps de l'intégration est une étape importante car elle a pour but que le nouveau travailleur réalise son travail correctement, qu'il s'intègre à la culture de l'entreprise et fasse « évoluer son identité professionnelle » (Lacaze et Perrot, 2010 ; Hulin, 2007 cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

Suivant la qualité des informations données, l'intégration est plus ou moins correctement faite (Delobbe et Dulac, 2005). Dès lors, la sélection étant le premier contact avec l'individu et faisant parti d'un point important de l'intégration, il est nécessaire d'établir une bonne communication et donc d'avoir recours à la justice organisationnelle. Par ailleurs, c'est lors de ce premier contact que le candidat se fait une image de sa future intégration organisationnelle (Steiner, 2003). Cependant, les nouveaux travailleurs ressentent à quelques reprises le sentiment de pas avoir accès aux informations utiles (Saks et Ashforth, 1997).

Malgré l'importance soulignée de l'intégration par divers auteurs, peu de GRH lui accordent une véritable légitimité bien que son utilité soit importante (Brillet, Garcia et Montargot, 2016). Par ailleurs, peu de sources démontrent un lien entre le processus de recrutement et l'intégration. Pourtant, l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 et la convention collective n°22 du 26 juin 1975 réglementent l'accueil et l'intégration des nouveaux notamment en imposant aux employeurs de mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2007 ; legisocial.be, 2015).

Les processus d'intégration sont aussi bien souvent multiples et non uniformes. Ils varient d'une entreprise à une autre, suivant la culture et le management mis en place. Toutefois, ce processus d'intégration vient traduire la stratégie organisationnelle (Lacaze et Perrot, 2010 cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

De façon générale, l'intégration se présente via un accueil du supérieur qui se fait de façon formelle, des informations orales sur l'organisation, la visite des lieux, la mise à disposition du livret d'accueil, quelques informations en matière de sécurité, la présentation des cadres, la rencontre avec la direction ou encore la mise en place de séminaires d'accueil, des informations via des vidéos explicatives, la mise en place du parrainage... (Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

Bien que la réussite de l'intégration des nouveaux travailleurs dépende de l'organisation, par son degré de formalisation et sa politique d'intégration, les nouveaux ont aussi un impact quant à la réussite de leur intégration. En effet, ils peuvent mettre en place des compétences techniques où ils cherchent des informations, du soutien social, des formations... et ont des compétences organisationnelles où ils essaient d'approfondir leur réseau professionnel, mettent en place des comportements politiques... (Lacaze et Perrot, 2010 cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

2.5.7 Conclusion

Selon Maurice-Desbat (2008), l'intégration d'un travailleur est séquencée par une analyse des besoins de l'organisation, poursuivie par la procédure de recrutement et se finit par une adaptation du travailleur à l'environnement de travail.

Comme nous avons pu le voir, il y a un lien entre l'intégration organisationnelle et la socialisation organisationnelle qui pour rappel est un « processus par lequel les individus s'intègrent au modèle d'activités d'une organisation » (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007).

Une bonne intégration a tout intérêt à être mise en place. En effet, elle comprend aussi bien des avantages pour le nouveau collaborateur que pour l'entreprise. Tous deux souhaitent continuer leur collaboration dans le temps (Lacaze et Perrot, 2010).

3 Présentation de l'entreprise

Ce travail concerne le cas de Proximus, d'où l'intérêt de décrire en quelques mots l'organisation ainsi que son processus de recrutement.

3.1 PROXIMUS EN QUELQUES MOTS

Créé en 1930, Proximus est une maison mère qui correspondait à une régie de télégraphe et de téléphone (N. Koesen, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Aussi bien active sur le marché belge et international, Proximus offre ses services aux clients résidentiels, aux entreprises et au secteur public, tout en étant le principal fournisseur de téléphonie, d'internet, de télévision et d'ICT basés sur le réseau en Belgique (N. Koesen, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Depuis la loi du 21 mars 1991, Proximus est une entreprise publique autonome. Pour ce qui n'est pas repris dans cette loi ou dans les arrêtés et les conventions, l'entreprise suit le droit commercial. Disposant de capitaux mixtes, Proximus correspond à une entreprise de type mixte (N. Koesen, communication personnelle, 18 octobre 2021).

L'organisation se dit particulière car elle comprend une partie publique et une partie privée où elle applique le droit administratif pour son personnel statutaire et le droit social pour son personnel contractuel (N. Koesen, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Société Anonyme de droit public, Proximus bénéficie d'épargne de l'Etat et a un contrat de gestion mis en place avec celui-ci (N. Koesen, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Proximus comprend plusieurs objets :

- « Développement de services, à l'intérieur et à l'extérieur du pays, en ce qui concerne les télécommunications ;
- L'exécution de toutes les opérations destinées à promouvoir directement ou indirectement ses activités, ou à permettre une utilisation optimale de son infrastructure ;
- La prise de participation dans des organismes, des sociétés, des associations privées ou publiques, existants ou à créer, belges, étrangers ou internationaux, laquelle pouvant contribuer directement ou indirectement à la réalisation de son objet social ;
- La fourniture de services de radiodiffusion et de télévision. »

(Proximus, 2021).

3.2 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT CHEZ PROXIMUS

Cette envie de faire du recrutement digital est apparue face à un grand nombre de candidats qui postulaient. Ce type de recrutement a permis d'instaurer la facilité ainsi qu'une certaine souplesse et un gain de temps. Lancée peu avant le début de la crise sanitaire, la digitalisation s'est vue accélérée par la pandémie (C. Gilson, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Cette digitalisation du recrutement demande de l'adaptation et des changements d'habitude. Les travailleurs doivent se familiariser avec l'outil qui a pour rôle d'apporter une meilleure expérience pour le candidat (C. Mangenot, communication personnelle, 29 novembre 2021).

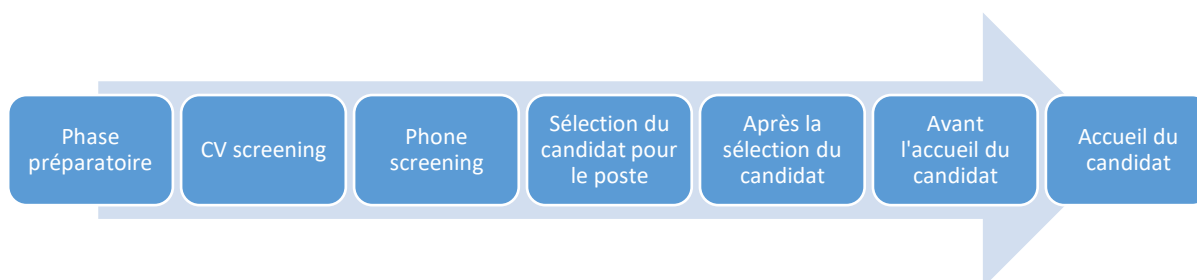
Le but est donc d'abandonner tout formulaire papier ou mail pour que tout soit sur une seule et même plateforme (C. Mangenot, communication personnelle, 29 novembre 2021).

Face à cette digitalisation, il n'est pas rare que certains problèmes surviennent. Ils essaient de les solutionner afin que la plateforme puisse fonctionner toute seule (C. Mangenot, communication personnelle, 29 novembre 2021).

3.2.1 Comparaison entre le processus de recrutement classique et digital

Bien que la procédure soit davantage digitalisée, les étapes du recrutement⁷ reste les mêmes, c'est-à-dire qu'il y a toujours :

- **La phase préparatoire** : un besoin se fait ressentir. Cette étape correspond à la définition du poste, l'annonce et la publication.
- **Le CV screening** : un premier tri des candidats s'effectue sur base du CV.
- **Le Phone screening** : un entretien téléphonique est effectué pour poser diverses questions.
- **La sélection du candidat** : un entretien est fixé avec le candidat.
- **L'après sélection** : l'encodage des diverses données propres au candidat dans les systèmes de l'entreprise.
- **Avant l'accueil** : préparation des documents utiles comme le contrat de travail, les certificats médicaux ...
- **L'accueil** : accompagnement de la nouvelle recrue avec diverses explications sur l'entreprise



Toutefois, par rapport à l'ancien processus de recrutement classique, des différences sont apportées dans ces étapes.

Au sujet de la phase préparatoire, peu de changements ont pu être observés. En effet, cette étape commence par un accord HRBP (un accord entre HR et business) qui permet de déterminer le budget. Une fois défini, ils ont recours à l'outil Corner Store pour créer les offres d'emploi. Une fois le site rempli, une affiche est publiée une fois par mois afin de définir si des tests sont prévus pour les différentes fonctions. Un tableau récapitulatif est ensuite fourni pour savoir qui s'occupe du recrutement, le titre, le code fonction, le manager, la date, s'il y a ou non un test digital... A travers cette étape, les managers ont accès à une application où il est indiqué les différentes personnes qu'ils candidatent (C. Deleuze, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Ensuite, pour le CV screening, une première sélection est établie sur base du CV. Bien qu'avant il s'effectuait sur base du CV papier (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021) avec comme critère l'orthographe par exemple (M. Denison, communication personnelle, 5 octobre 2021), cette étape a changé. Il est vrai qu'actuellement, des critères

⁷ Voir annexe pour le détail du processus de recrutement classique et digital.

objectifs et précis sont définis dans la description de fonction. Ceux-ci sont utilisés par les recruteurs pour faire l'offre et procéder au premier tri. En cas de refus, que ce soit pour un recrutement interne ou externe un mail automatique est envoyé aux candidats. Cependant, le candidat peut demander un feedback s'il lui semble que le CV screening n'a pas été juste ou décide tout simplement d'avoir une justification (C. Gilson, communication personnelle, 15 novembre 2021).

Une fois le premier tri établi sur base des CV, un phone screening est fait où un premier entretien est établi via un appel téléphonique entre le recruteur et le candidat. De manière générale, ce phone screening est fait par le recruteur de Proximus. Cependant, il arrive que Proximus fasse appel à une société externe pour le réaliser quand il y a énormément de candidatures. Les candidats n'ont pas de retour par mail après le screening téléphonique. Cependant, ils peuvent faire la demande d'un feedback écrit via un mail ou demander à fixer à un rendez-vous Teams (C. Gilson, communication personnelle 18 octobre 2021). À l'inverse, avant, un canevas de questions était prédéfini. Suivant le candidat, certaines étaient plus approfondies et d'autres moins. Il s'en suivait une discussion entre le recruteur et le manager où les points forts et à améliorer sont dressés. En cas de désaccord, les arguments étaient dressés (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

Ensuite, les entretiens s'effectuent sur le canal Teams sauf les métiers techniques où le distanciel n'est pas possible. Pour se faire, des critères de sélection sont définis en avance sur base de la description de la fonction effectuée dans la phase préparatoire. Ces critères sont repris dans une grille qui sera remplie au fur et à mesure de l'entretien par la RH et le manager. Il en va de même pour les questions à poser aux candidats, elles sont également définies en avance entre le RH et le manager. Pour un recrutement interne, la présence des syndicats, du manager et du RH sont obligatoires, ce qui permet un traitement semblable à chacun. Durant cet appel Teams, chacun a sa caméra activée hormis les syndicats qui sont observateurs. Lors d'un entretien, deux parties se distinguent : une partie plus théorique avec des questions assez classiques et une partie plus pratique avec des mises en situation, des exercices (C. Gilson, communication personnelle 18 octobre 2021). Les entretiens de sélection ou de pré-sélection peuvent également être menés via la plateforme Hireview. À travers cette plateforme, des questions sont posées aux candidats. Celui-ci se filme et y répond. Ce type d'entretien n'est donc pas en direct et le candidat peut faire et refaire la vidéo quand il le souhaite. Celle-ci sera par la suite visualisée par le recruteur et le manager (C. Mangenot, communication personnelle, 29 novembre 2021). C'est donc principalement au niveau de cette étape que l'adaptation est la plus importante.

Pour l'après sélection, l'employeur et le candidat doivent remplir une fiche de renseignements qui se présente sous forme de document Excel. À travers celle-ci nous retrouvons diverses données à compléter par Proximus et le candidat. Avant, cette étape était déjà mise en place mais les données étaient encodées manuellement. À l'inverse, maintenant, le document est sauvegardé et déposé dans un folder, dans un fichier d'input nommé RPA. Le système se mettra alors à tourner et permettra la création des info types dans SAP (V. Ducamp, communication personnelle, 14 octobre 2021).

Une fois le tout inséré dans SAP, le contrat sera envoyé par mail. Pour se faire, Proximus a recours au lien AQDB, qui est un lien directement rattaché au logiciel SAP. S'en suit un mail d'accueil où on retrouve en attache le contrat de travail, un exemplaire vierge de certificat médical, un document sur les attestations de vacances à compléter et la brochure d'accueil qui sera présentée plus tard via Teams. Le recruté devra également remplir des modules qui

correspondent à deux applications : Appical où le nouveau recruté retrouve toutes les informations utiles pour démarrer chez Proximus et Onboarding où le recruté trouve tous les documents administratifs. Ces modules et ces documents doivent être complétés avant son entrée en service. Le GRH, de son côté, utilise la plateforme my Growth pour réceptionner chaque document. Une fois bien reçu, il peut venir récupérer et sauvegarder les documents comme la carte d'identité et le plan Ambassador et l'envoyer en attache à BUP, le service qui va mettre en place le plan Ambassador pour le GSM du nouveau recruté (V. Ducamp, communication personnelle, 14 octobre 2021).

Enfin, l'accueil, comme nous avons pu le voir dans la sélection des candidats, se fait via un appel Teams. Il dure environ 30 à 45 minutes et est fixé en avance. Contrairement aux accueils en présentiel, l'accueil dit digital se fait en tête-à-tête, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un appel entre le nouveau recruté et le RH. La durée a été revue à la baisse par rapport aux accueils en présentiel (V. Ducamp, communication personnelle, 25 novembre 2021).

3.2.2 Les avancées futures dans le processus de recrutement chez Proximus

- Plus de feedbacks de la part des candidats : avoir un outil pour avoir un feedback via des questionnaires à chaque étape du processus de recrutement.
- Développer davantage le onboarding, au niveau du service IT et le fait d'aller chercher l'ordinateur, en présentiel. Ils cherchent à ne plus avoir de présence physique même le premier jour de travail.
- Uniformiser le onboarding pour tous, qu'importe le type de contrat.
- Référer plus facilement les personnes.
-

(C. Mangenot, communication personnelle, 29 novembre 2021).

4 Méthodologie

À travers ce travail, j'ai eu recours à la démarche hypothético-déductive. Je suis donc passée par 6 étapes : l'exploration, la problématique, le modèle d'analyse, les observations, les analyses et les conclusions (Rousseau, 2020).

4.1 ÉTAPE 1 : L'EXPLORATION

Une fois trouvé mon lieu de stage, j'ai pu discuter avec ma maître de stage d'un sujet sur lequel elle souhaitait travailler et pour lequel je pouvais aussi avoir de l'intérêt. Nous nous sommes donc mises d'accord sur la digitalisation du recrutement. Dès lors, j'ai exploré la matière à travers de la lecture de revues scientifiques. Ces recherches m'ont permis d'en apprendre davantage sur le sujet mais aussi de proposer une question de départ : « Quel est l'impact de la digitalisation du recrutement sur le contact avec le candidat ? ». Ma documentation sur le sujet m'a également permise de motiver mon sujet de mémoire auprès d'un promoteur.

Mi-septembre, j'ai débuté mon stage. J'ai continué à me documenter à travers de la littérature et sur le terrain. Pour cela, j'ai effectué six entretiens exploratoires avec les différentes personnes en charge du recrutement digital chez Proximus. Pour se faire, j'ai construit un guide d'entretien⁸. Ces entretiens m'ont permis de comparer le recrutement traditionnel et le recrutement digital mais aussi de mettre en avant les diverses opinions des sujets interviewés.

Par ailleurs, je me suis penchée sur des variables mesurables telles que : la durée du recrutement, le nombre de candidats recrutés sur trois mois, le délai entre les différentes étapes... J'ai obtenu ses données par le biais de deux interviews⁹. Celles-ci ont servi d'indicateurs quant aux avantages et inconvénients liés à la digitalisation du recrutement. Cela a donc permis de mieux cerner l'impact de cette digitalisation.

À travers cette étape d'exploration, j'ai rencontré certaines difficultés comme le démarrage du mémoire et donc savoir où chercher, la mise en place de deadlines, combiner la recherche de littératures avec les cours mais aussi trouver des dates pour les entretiens exploratoires qui concordaient avec mes horaires de stage.

4.2 ÉTAPE 2 : LA PROBLÉMATIQUE

Cette étape de problématique permet d'identifier la ou les contributions attendues de ma recherche. En d'autres termes, qu'est-ce que je souhaite apporter comme nouvelles connaissances (Rousseau, 2020).

À travers ma question de départ : « Quel est l'impact de la digitalisation du recrutement sur le contact avec le candidat ? », je souhaiterais comprendre dans quelle mesure la digitalisation du recrutement porte un impact sur le contact avec le candidat. L'objectif serait donc d'expliquer des phénomènes.

Grâce à la phase exploratoire, ma question de départ a été transformée en question de recherche. Lors des entretiens exploratoires, le premier inconvénient mis en avant par la procédure de recrutement actuelle, est le manque de retour quant aux candidats. Je me suis donc demandée s'il pouvait être pertinent de se questionner quant à la thématique de l'intégration des candidats

⁸ Voir annexe.

⁹ Voir annexe pour le guide d'entretien et les données chiffrées.

par rapport à la procédure de recrutement actuelle. D'où ma question de recherche : « Quel est l'impact de la procédure de recrutement digitale chez Proximus sur l'intégration des nouveaux travailleurs ? »

À travers ce thème, le but serait de vérifier s'il existe un lien entre la procédure de recrutement digitale et l'intégration des nouveaux travailleurs. En effet, ayant un manque d'informations sur le retour de la procédure de recrutement actuelle, une étude qualitative permettrait de recueillir le sentiment des candidats sur la procédure de recrutement digitale.

Comme point de départ, j'ai lu de nouveaux articles scientifiques afin de me documenter et de faire un point sur les connaissances sur le sujet.

4.3 ÉTAPE 3 : LE MODÈLE D'ANALYSE

Cette étape constitue « à traduire la problématique dans un langage qui par la suite va être confronté à l'observation ». Dans cette étape, je vais identifier les données qui seront utiles. Pour cela, je dois regarder à comment les collecter et comment les analyser (Rousseau, 2020).

Grâce à de la documentation supplémentaire, j'ai pu rédiger mes hypothèses. Toutefois, j'ai rencontré des difficultés quant à leur rédaction. En effet, afin que celles-ci soient validées, il était nécessaire de trouver de la littérature suffisante, de qualité et qui les appuyait.

4.4 ÉTAPE 4 : LES OBSERVATIONS

Cette phase délimite le champ d'investigation (Rousseau, 2020).

Pour répondre à ma question de recherche, j'ai eu recours à la méthode qualitative comme technique de collecte par le biais d'entretiens semi-directifs individuels.

Pour cela, j'ai donc interviewé huit nouveaux travailleurs recrutés depuis peu dont 3 femmes et 4 hommes. Ceux-ci sont rentrés dans l'entreprise fin de l'année 2021 et début d'année 2022. Les candidats de mon enquête ont été sélectionnés de façon complément aléatoire. Pour se faire, j'ai envoyé un mail aux gestionnaires des ressources humaines pour demander les adresses mails professionnelles de nouveaux recrutés. Face à cette liste, j'ai envoyé un e-mail à 8 d'entre eux, de façon aléatoire afin de leur présenter mon sujet et leur proposer une interview. En cas de non réponse, je renvoyais un mail la semaine d'après pour les relancer et si malgré tout, je n'obtenais pas de réponse de leur part, je sélectionnais une autre personne dans la liste.

Malgré le fait que ce type d'entretien soit plus souple, j'ai préparé des guides d'entretien. Bien que les sujets et les questions soient écrits de façon linéaire, l'ordre des questions n'est pas fixe (Giroux & Tremblay, 2009). La durée de ceux-ci était de plus ou moins 45 minutes à 1 heure avec une possibilité pour l'interviewer de déborder.

Ce choix d'entretiens semi-directifs est justifié notamment parce qu'il permet d'obtenir une diversité de points de vue ainsi qu'une ouverture à d'autres thèmes, à l'inverse de l'entretien directif ou d'un questionnaire. En effet, je me suis dirigée vers une question de compréhension.

De plus, cette vision subjective des interviewés, par les entretiens semi-directifs, me permet d'avoir accès aux représentations mentales des participants (Giroux et Tremblay, 2009).

Par ailleurs, le fait d'être en tête-à-tête avec le participant m'a permis de stimuler leur expressivité sur le sujet (Giroux et Tremblay, 2009) tout en les mettant à l'aise.

À travers cette étape, je n'ai pas spécialement rencontré de difficultés mis à part le fait que j'ai dû me plier aux horaires des interviewés et que certains travailleurs étaient plus taiseux que d'autres. La reformulation a donc été un élément important pour essayer de contrer cette limite.

4.5 ÉTAPE 5 : LES ANALYSES

Une fois les observations effectuées, je les ai retranscrites. Pour cela, j'ai donc enregistré les divers entretiens menés avec mon téléphone et j'ai pris diverses notes au moment de l'interview.

Une fois les entretiens retranscrits, j'ai mis en évidence les propos qui pouvaient illustrer les diverses hypothèses en utilisant un code couleur. Cela a été utile pour créer un tableau récapitulatif et rédiger mon analyse. Cette méthode m'a rendu la tâche plus facile et a permis également un gain de temps.

Par la suite, j'ai relié les éléments théoriques avec les éléments obtenus lors de mes entretiens. Cela m'a permis de trouver des liens entre eux.

4.6 ÉTAPE 6 : LES CONCLUSIONS

Cette étape permet de voir si les hypothèses sont vérifiées, infirmées ou nuancées.

Afin de conclure ma recherche, j'ai analysé les éléments divergents et semblables entre la théorie et les propos obtenus lors des entretiens. Si un grand nombre d'éléments des entrevues concordaient avec les éléments théoriques alors c'est une hypothèse vérifiée. À l'inverse, si plusieurs éléments des interviews viennent contredire la théorie, alors l'hypothèse est infirmée. Enfin, si les éléments sont assez nuancés et proportionnés, c'est-à-dire que certains vont dans le sens de l'hypothèse et d'autres non, alors celle-ci est nuancée car elle ne peut ni être vérifiée, ni être infirmée. À ce moment-là, les éléments obtenus ne seront donc pas suffisants pour montrer une relation claire.

5 Hypothèses

Hypothèse 1 : Les entretiens de sélection à distance rendent plus compliquée la récolte d'informations pour le candidat, ce qui vient rendre plus difficile son intégration.

Comme nous avons pu le voir dans la théorie, les entretiens digitaux sont synonymes de changement et apportent d'autres conditions que les entretiens traditionnels. En effet, nous avons pu voir dans le point « 2.2.3 Les entretiens digitaux » que certains désavantages avaient un impact sur la qualité des entretiens ainsi que les informations récoltées par les recruteurs et les candidats (de la Bournaye, 2015). Il est vrai que la manière de recueillir des informations est mise à rude épreuve face à la distance imposée, la faible visibilité face à un écran, la difficulté de perception du non-verbal... (Bouyssi et Marquet, 2017 ; Noukoud, 2000). Dès lors, la réalisation d'entretiens à distance est synonyme de diminution de l'information notamment par la perte du non-verbal (Dumas et Ruiller, 2014). Ces problèmes peuvent venir aussi bien du côté du candidat que du recruteur. En effet, ceux-ci n'ont peut-être pas accès aux outils ou n'y sont pas forcément familiers (Leroy, 2020).

De plus, selon Delobbe et Dulac (2005), la clarté et la précision des informations données pendant la procédure de recrutement ont un lien positif avec l'ajustement d'une personne dans l'entreprise. Toutefois, comme dit plus haut, le recueil d'informations est rendu plus compliqué avec le distanciel (Bouyssi et Marquet, 2017 ; Noukoud, 2000), ce qui nous amène à penser que l'ajustement d'une personne se voit être plus difficile face à des entretiens digitaux.

Hypothèse 2 : Une bonne perception ressentie par le travailleur quant à la socialisation anticipatoire de la procédure de recrutement digitale permettrait la bonne intégration organisationnelle de celui-ci.

Pour Merton (1997), la socialisation anticipatrice est le moment où une personne vient suivre, apprendre et intérioriser les normes, les valeurs et les comportements d'un groupe via l'anticipation, dans le but de l'intégrer. Pour se faire, il va mettre de côté « les attributs identitaires de son groupe d'appartenance ».

Cette première étape est avant son entrée dans l'entreprise. Elle correspond au recrutement et à la sélection des nouveaux travailleurs notamment au travers de la procédure utilisée, la définition du poste, les explications fournies par les recruteurs... (Lacaze, 2005). Selon Delobbe et Dulac (2005), la clarté et la précision des informations données pendant la procédure de recrutement ont un lien positif avec l'ajustement d'une personne dans l'entreprise.

La socialisation anticipatoire dure plus ou moins six mois. Durant celle-ci, l'individu recherche des informations et essaie d'acquérir des connaissances afin de s'assurer un rôle dans l'entreprise où il a postulé. Pour se faire, il a recours aux médias, à des recherches personnelles, le bouche-à-oreille, des contacts avec des membres de l'organisation... (Lacaze, 2005). Durant cette étape, l'individu développe des attentes par rapport à son intégration et à l'entreprise. Toutefois, ses attentes ne correspondent pas toujours à la réalité de l'organisation (Delobbe et Dulac, 2005). Fabre (2005) rajoute qu'il s'agit du moment où la personne cherche « des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à élaborer des images et à formuler des attentes ».

Par ailleurs, selon l'étude de Faugère et al. (2012), « plus la procédure de recrutement sera perçue comme juste, plus la socialisation anticipatrice sera jugée comme de haute qualité ». En d'autres mots, « plus la socialisation anticipatrice sera jugée comme de haute qualité, plus

l'intégration organisationnelle future sera perçue par le candidat comme favorable ». En effet, selon Steiner (2003), les candidats ont une image de l'organisation par la procédure de sélection. Ces informations sont importantes et seront par la suite utilisées par le candidat. Dès lors, plus le candidat a une bonne perception de la procédure de sélection, plus il sera en mesure d'avoir de bonnes relations futures avec l'organisation (Faugère et al, 2012).

Ce qui nous amène à nous questionner quant à la procédure de recrutement digitale par cette hypothèse : une bonne perception ressentie par le travailleur quant à la socialisation anticipatoire de la procédure de recrutement digital permettrait la bonne intégration organisationnelle de celui-ci.

Hypothèse 3 : La perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement digitale satisfait le besoin d'appartenance du nouveau travailleur, ce qui favorise son intégration.

À travers la littérature, nous avons pu voir, dans les conséquences de la justice organisationnelle, que la perception de justice organisationnelle a un impact quant à l'attache du travailleur à son entreprise (El Akremi et al., s.d.). Les intentions de départ se voient également diminuées par cette perception de justice chez le travailleur (O'Neill et Mone, 1998 cité dans El Akremi et al., s.d.).

De plus, la perception de justice procédurale satisfait le besoin d'appartenance du travailleur. En effet, Grenier, Gilbert et Savoie (2010) ont mis en avant le lien entre « la justice procédurale et la satisfaction des besoins fondamentaux à travers une étude sur 273 salariés québécois ». Ceux-ci ont illustré que « plus un individu perçoit de la justice procédurale au travail, plus ses besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale sont satisfaits » (cités dans Fall et Roussel, 2017).

Lors de la définition de l'intégration, nous avons pu voir qu'elle se définit notamment comme le « temps nécessaire à la maîtrise technique du poste » (Dufour et Lacaze, 2010 cités dans Brillet, Garcia et Montargot, 2016).

Par ailleurs, bien que l'intégration favorise la mobilisation des nouvelles recrues, elle permet aussi un développement du sentiment d'appartenance de celui-ci. Il est vrai que le fait d'être intégré socialement permet la réussite de l'intégration organisationnelle. Bien que, l'intégration du nouveau travailleur a un impact au sein des équipes, des collègues agréables rendent plus facile la familiarisation de l'entreprise par le nouveau travailleur. L'ensemble des informations informelles données par les collègues aux nouveaux permet aussi une meilleure appréhension de son travail (Lacaze et Perrot, 2010).

Ce qui nous amène à l'hypothèse suivante : la perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement satisfait le besoin d'appartenance du nouveau travailleur, ce qui favorise son intégration.

6 Limites de la recherche

Ce travail comprend quelques limites. En effet, ce mémoire se penche sur le recrutement digital mis en place chez Proximus. Les résultats ne peuvent donc être étendus. Il est vrai que les échantillons ne portent que sur les nouveaux travailleurs de chez Proximus. De plus, en raison du temps mis à disposition, il n'a pas été possible de tous les interviewer. Dès lors, les conclusions ne peuvent former une généralité. Cette recherche aurait pu être enrichie par un plus grand nombre d'interviews chez Proximus ainsi que des comparaisons avec d'autres procédures de recrutement digitales mises en place dans d'autres entreprises. Par ailleurs, depuis le confinement en 2020, Proximus ne fait plus de recrutement en présentiel. Une comparaison entre le processus de recrutement classique et à distance, n'a donc pas pu être possible.

Ensuite, j'ai privilégié l'approche qualitative. Cette approche permet l'accès à la subjectivité des individus notamment par le biais des entretiens semi-directifs. Cette méthode demande du temps, je n'ai pu me concentrer que sur un petit échantillon, c'est-à-dire huit interviews. Le recours à un questionnaire aurait permis plus de réponses bien qu'elles auraient été plus restreintes notamment à cause des échelles. En effet, les questionnaires ne permettent pas aux interviewés d'aller plus loin que la question (Giroux et Tremblay, 2009).

Il est également important de noter que chaque personne interviewée dispose d'une personnalité différente des autres. Je me suis donc retrouvée face à divers profils. Certains étaient taiseux ou peu réceptifs, ce qui a pu rendre difficile l'approfondissement des questions. La reformulation a donc été nécessaire pour ce type de profils. À l'inverse, d'autres se montraient bavards. Il a donc fallu essayer de les cadrer au mieux afin de respecter l'horaire des personnes interviewées mais aussi de ne pas trop dériver de la question qui était posée.

Enfin, le nombre de pages de ce mémoire m'a restreint dans la production de mon travail. Dès lors, un travail de synthèse a dû être effectué.

7 Analyse empirique

7.1 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Interview 1	Homme	- Il a connu l'offre par le bouche-à-oreille. - Il avait une connaissance qui travaillait déjà chez Proximus. - Il a déjà travaillé chez Proximus avant. - Il travaille chez DSC en tant que phone sales agent. - Il a été engagé le 1^{er} avril 2022.
Interview 2	Homme	- Il a connu l'offre par le bouche-à-oreille. - Un ami lui a conseillé Proximus comme premier emploi. - Il travaille dans le département DSC. - Il n'a jamais travaillé chez Proximus avant. - Ça fait un mois qu'il travaille chez Proximus (début avril).
Interview 3	Homme	- Il a déjà travaillé chez Proximus, il y a 10 ans. - Il a commencé à travailler chez Proximus en décembre 2021. - C'est un shop manager.
Interview 4	Homme	- Il travaillait déjà chez Proximus mais en tant qu'externe. Il a postulé pour être interne. - Il est rentré en tant que technicien d'appareillage terminal et a postulé pour avoir un niveau supérieur.
Interview 5	Femme	- Elle travaille pour la première fois chez Proximus. - Elle est rentrée le 1^{er} avril 2022. - Elle est DSC chez Proximus.
Interview 6	Homme	- Ça fait deux mois qu'il travaille chez Proximus (début mars). - Il s'occupe des installations, dépannages chez les clients privés. - Il effectuait le même travail avant mais dans une autre société. - Il a eu de bons échos d'un ancien collègue qui a quitté son emploi pour travailler chez Proximus.
Interview 7	Femme	- Son mari travaille chez Proximus avant qu'elle ne postule. Elle a su avoir des informations sur l'entreprise via lui. - Elle est vendeuse dans un shop. - Elle est rentrée chez Proximus en septembre 2021.
Interview 8	Femme	- Il s'agit de sa première expérience professionnelle. - Elle n'a jamais travaillé chez Proximus auparavant. - Elle a commencé le 1^{er} octobre 2021.

7.2 ANALYSE

Hypothèse 1 : Les entretiens de sélection à distance rendent plus compliqués la récolte d'informations pour le candidat, ce qui vient rendre plus difficile son intégration.

A travers les différentes questions posées au sujet de cette hypothèse, les interviewés ont donné leurs avis sur le recrutement digital. Ils ont expliqué la perception du non-verbal et des gestes. Ils ont également parlé du vocabulaire et de la compréhension de leur interlocuteur. Enfin, certains ont expliqué que ces entretiens de sélection ont eu un impact quant à leur intégration.

Le vécu des entretiens de sélection à distance

Tout d'abord, quelques personnes interviewées se rejoignent sur la description faite de l'entretien de sélection à distance chez Proximus. Ceux-ci le décrivent comme étant stressant. Il est vrai que nous avons pu voir dans la théorie que la digitalisation peut être source de stress et d'anxiété (Pfaffinger et al., 2021).

« [...] impressionnant la première fois quand tu n'as pas l'habitude. » (interview 1).

« En fait, à la base tu me dis : « Ouais, ça va être plus simple. », [...]. Donc je ne suis pas quelqu'un de fort stressé de base mais le fait que ça soit en visio, je ne sais pas, c'est assez différent, ça m'a quand même mis un coup de stress. » (interview 2).

« Au début, c'est un peu stressant, c'est comme tout rendez-vous, comme tout entretien, [...], mais bon, ça n'a pas été une mauvaise expérience en tout cas. » (interview 3).

Certains trouvent que ça ne sera jamais aussi bien que des entretiens réels comme nous l'explique la deuxième personne interviewée ainsi que la sixième. Il est vrai que certains candidats gardent une certaine importance pour les contacts humains malgré la digitalisation des processus (Baudoin et al., 2019).

« [...] ça ne sera jamais aussi bien qu'un entretien en vrai mais je dirais que c'était, c'est quand même bien bien organisé [...] » (interview 2).

« [...] je suis pas fan du tout, moi je préfère vraiment le contact directement que... Je n'ai pas l'habitude même si je fais un boulot qui laisserait penser que j'ai l'habitude mais vraiment pas pour un entretien par Teams ou voilà. Voilà, je préfère vraiment être dans une salle de réunion avec avec les les personnes. Moi, personnellement, je m'y sens mieux que par voilà. » (interview 6).

A l'inverse d'autres se sentent plus à l'aise en distanciel notamment par le fait qu'ils étaient chez eux ou qu'ils n'avaient pas le stress des transports en commun. Cet avantage a pu également être souligné dans la théorie. Le candidat n'ayant plus à se déplacer jusqu'à l'entreprise, gagne du temps et dispose de plus de plages horaires disponibles puisqu'il n'a pas le déplacement (Benraïss-Noailles et Viot, 2019).

« Je pense que du fait qu'on ne va pas se déplacer, qu'on n'est pas, euh, la pression d'être sûre d'être à l'heure parce qu'il faut prendre le temps, enfin, qu'il faut prendre les transports en commun ou quoi... je trouve que pour ça, c'est un un point positif [...]. [...] j'étais préparée et pas stressée par des des, des, des kilomètres et des kilomètres de route, des transports en commun en retard. Donc je trouvais que ça

c'était vraiment super génial. Ça m'a permis de relire tout correctement et être très calme au moment de l'entretien. » (interview 7).

D'autres expliquent que l'entretien digital s'est fait plus facilement et que c'était moins oppressant d'être à distance.

« Je me sentais quand même plus à l'aise qu'un entretien en vrai parce que du coup, j'étais dans mon contexte, j'étais chez moi[...].. » (interview 5).

« Je n'ai pas rencontré de difficultés. Pour moi, ça, ça s'est fait tout naturellement. [...] ce n'était pas en oppressant d'avoir trois personnes comme ça en face de soi. Bah non, elles étaient interposées par un écran. Donc voilà. C'était pour moi plus facile de parler à travers ce biais. » (interview 5).

« On peut rester chez chez nous à la maison, en tranquillité. On peut même dire que t'es... on, on est un peu sur notre territoire, donc on a moins de peur que si on va quelque part pour faire un autre entretien, en fait. » (interview 8).

Une personne met également en avant le fait que c'était bien car il n'y avait pas de coupures. Outre le fait qu'il existe une fracture numérique en Belgique, pour ce type d'entretien, il est nécessaire d'avoir une bonne qualité Internet (Leroy, 2020).

« Comme c'était en ligne, donc il y avait, on avait fixé une heure. D'accord ? On devrait se joindre. On... Ils avaient posté quelques questions, donc c'était bien. On avait pas eu des coupures ou des choses comme ça. C'est passé vraiment bien. » (interview 8).

Selon le quatrième interviewé, avoir du bon matériel adapté aide beaucoup à la bonne réalisation des entretiens digitaux. Il est vrai que le fait de gérer les divers outils mis en place permet de faciliter l'activité bien que ces outils digitaux s'inscrivent dans une démarche de changement (de la Bournaye, 2015).

Un des interviewés met l'accent sur le côté impersonnel des entretiens à distance. En effet, selon Benraïss-Noailles et Viot (2019), la digitalisation peut donner lieu à des interactions plus froides et avec moins de spontanéité. Baudoin et al. (2019) énoncent qu'il ne faut pas oublier que certains candidats gardent une certaine importance pour les contacts humains.

« Je pense qu'on s'y habitue. [...]. Disons que c'est peut-être un peu moins, non, plus impersonnel, je trouve. » (interview 3).

Le non-verbal et la gestuelle en entretien à distance

Lors d'un entretien, le candidat comme le recruteur sont tous deux dans une posture de jugement. Dès lors, ils ont recours à diverses manières pour recueillir des informations (de la Bournaye, 2015) comme le non-verbal.

Selon la majorité des interviewés, le non-verbal est plus difficile à percevoir et interpréter. Cela vient donc confirmer la théorie récoltée à ce sujet. En effet, pour Bouyssi et Marquet (2017), le non-verbal est plus compliqué à cerner à distance alors que celui-ci permet de fournir de nouvelles informations que celles obtenues avec le verbal. Il est vrai que le non-verbal envoie des signes et donne du sens (Noukoud, 2000).

« C'était un peu bizarre. C'était bizarre dans le sens où, pour un boulot, on a tout... on se fit toujours à ce que, à ce qu'on ressent en face de la personne et moi je trouve que via les écrans, c'est difficile de voir, même interpréter les petits signes. C'est difficile à dire. Mais il a aucun ressenti quand on est par écran comme ça. Un peu difficile, du coup. » (interview 7).

L'interviewé 3 explique notamment que c'est différent et qu'on sent plus si l'entretien se passe bien en présentiel. Il énonce notamment un côté plus froid à distance et plus de difficultés à savoir si l'entretien s'est bien déroulé. Comme dit plus haut, Benraïss-Noailles et Viot (2019) disent que la digitalisation peut mener à des interactions plus froides.

« Après mon ressenti global, je pense que quand on est en vrai, j'ai déjà d'autres entretiens, on voit aussi différemment, on sent, on sent plus si l'entretien se passe bien [...]. [...] de façon digitale, est plus difficile à définir, en fait, je pense. [...] en présentiel ou en en... on voit, on sent plus si l'accroche avec la personne est réelle que dans le côté digital, il y a ce côté froid où on va moins ressentir de la, aller, le ressenti de la personne. » (interview 3).

Les interviewés 1 et 7 expliquent également qu'elles cherchaient à capter des signes pour voir si elles étaient dans le bon ou non. En effet, comme énoncé plus haut, le non-verbal est plus compliqué à cerner en digitale (Bouyssi et Marquet, 2017) alors que celui-ci permet d'envoyer des signes (Noukoud, 2000).

« Parce que d'habitude, j'ai eu beaucoup d'entretiens où après l'entretien, je savais dire « ça a été ». Je le vois, je le vois sur la personne. Là, là ce n'était pas forcément le cas. Enfin, si, il y a eu quelques, il y a eu quelques signes, quelques phrases. Sur les phrases, j'ai réussi à à à récolter quelques informations mais pas forcément sur ce que les personnes dégageaient, leurs émotions, etc. » (interview 2).

« Et parfois, je me rendais compte que je cherchais plus le petit détail qui faisait que... Est-ce que je suis dans le bon ? Est-ce que je ne suis pas dans le bon ? Et et que parfois je me perdais dans mes explicatifs parce que je cherchais le le petit, le petit élément mais oui. » (interview 7).

Ces difficultés quant aux recueils d'informations sont également soulignées dans le troisième interview. En effet, face à ses difficultés à percevoir les informations, le travailleur a rencontré plus de difficultés à percevoir si un match pouvait être possible avec l'entreprise. Nous pouvons directement relier ses propos avec ceux de Boon et Biron (2016). En effet, le P-O fit repose sur le « paradigme de l'attraction de la similarité ». Boon et Biron (2016) énoncent que le PO-fit est perçu comme plus important quand les nouveaux travailleurs disposent d'informations pour circuler, avancer et réussir au sein de l'entreprise. Dès lors, en tant que candidat, l'interview 3 disposait de moins d'informations et a donc rencontré plus de difficultés pour percevoir si sa façon d'être pouvait coller avec l'entreprise.

« Le côté digital enlève un quelque chose. Ayant déjà eu pas mal dans ma vie d'entretiens, donc avec différents recruteurs, j'arrivais à me dire quand l'entretien s'était bien passé, pas bien passé, je savais dire « Tiens là, ok, ça a matché ou non. ». Là, je suis passé à côté, quoi. » (interview 3).

Selon lui, il était également plus difficile de « capter [...] l'intonation de voix, [...] les émotions, c'est plus compliqué à, s's'immerger vraiment dans euh, l'entretien mais euh. » bien que selon lui, « Ça fait partie maintenant, du monde dans lequel on vit, donc euh, à un moment

donné ben euh, il faut évoluer et c'est comme ça que ça va pour le moment [...] ». (interview 3).

Le quatrième interview partage également le même avis. Toutefois, il énonce aussi une autre problématique, le fait de mettre un filtre.

« C'est clair que les gestes, la parole sont plus faciles à comprendre quand on en est en en direct maintenant, par Teams c'est sûr que ben euh, les gestes... Non, voilà moi, j'utilise un filtre derrière voilà, c'est souvent le cas, les gestes sont différents parce que devant un écran virtuel donc forcément là y a pas niveau mimique [...] ». (interview 4).

La première personne interviewée le perçoit plus positivement en énonçant qu'il peut faire des gestes pour se détresser sans que ceux-ci soient interprétés par les recruteurs. Comme vu précédemment, le non-verbal est plus compliqué à cerner pour le recruteur quand on est à distance (Bouyssi et Marquet, 2017).

« Maintenant bon, voyons le positif, parce que forcément, les les recruteurs regardent un petit peu comment tu t'exprimes. Je suppose qu'ils regardent aussi au niveau du du body language. Ici, vu que l'on voit juste le visage, bah tu pourrais un petit peu chipoter tes mains sans qu'ils le voient. Donc ça, entre guillemets, c'est l'avantage, un avantage a passé un entretien avec avec Teams, donc tu peux canaliser plus facilement ton ton stress. » (interview 1).

Un problème qui est également rencontré est le fait d'avoir plusieurs individus sur l'écran, ce qui rend plus difficile pour voir les diverses réactions et l'interprétation.

« Non, non, plus facile, je ne dirai pas, peut-être moins facile. Parce que déjà, il y a... enfin surtout, surtout pour le 2ème entretien puisqu'il y a plusieurs caméras. [...], il y avait plus de personnes donc, je crois ils étaient trois et moi tout seul donc là j'avais du mal à voir les réactions. Regarder trois caméras en même temps, c'est strictement impossible. Donc c'est c'est plus compliqué. Je dirais que en vrai, en vrai, je sais, je sais mieux cerner le non-verbal, etc. mais... Donc j'ai trouvé ça plus plus compliqué à cerner. » (interview 2).

« [...]ben le fait d'être sur Teams, ça en met une en évidence, pas les autres. Donc je ne vois pas forcément la réaction des autres. Et oui, du coup, le fait d'être sur un écran, bah c'est plus petit, on ne voit pas forcément bah les gestes que la personne peut faire ou... » (interview 5).

Une interviewée énonce que de son côté, elle n'est pas la même personne en face que sur écran. Georges (2009) a étudié le sujet et énonce que « le réel et le virtuel entretiennent des relations ambiguës ». Selon lui, « les interfaces numériques changent le regard porté sur soi, sur l'autre et sur le monde ». Bien que dans son étude, il s'intéresse aux applications et non au recrutement, nous pouvons voir que l'interviewée identifie tout de même cette relation ambiguë en disant ne pas être la même en réel que derrière une caméra.

« Alors moi, j'ai trouvé ça plutôt difficile puisque oui, le fait de ne pas avoir la personne en face de soi, c'est difficile donc comme je disais tantôt bah de se faire une idée de ce qu'ils pensent mais c'est aussi difficile de de se mettre à l'aise. Euh, moi, face à un écran, je ne suis pas la même personne que dans la réalité, j'essaie d'être, fin, ça reflète la personne qu'on est mais ce n'est pas 100% en nous. » (interview 7).

D'autres n'ont pas forcément prêté attention à ce genre d'information. Certains l'expliquent par la concentration sur le côté verbal.

« J'avoue que les informations non-verbales, etc., je les ai un petit peu zappées. Donc, je me concentrais vraiment sur sur les questions verbales et sur ce que je pouvais répondre. Effectivement, mon écran, je ne regardais pas toujours, en fait. Voilà. Je n'ai pas forcément prêté attention du coup, aux informations non-verbales. » (interview 5).

« Non, non je pense pas. J'étais vraiment concentrée sur ce que je veux bien dire pour moi, pour avoir le temps, pour rien oublier. » (interview 8).

D'autres prêtaient plus attention au feeling de l'entretien que la compréhension du non-verbal ou de la gestuelle du recruteur.

« Non, c'était vraiment en fonction du feeling de l'appel et avec la discussion. Mais sinon, je n'ai pas utilisé des moyens spécifiques. » (interview 2).

Par ailleurs, lors du jeu de rôles, les recruteurs n'avaient pas leur caméra allumée, le non-verbal pour cette partie d'entretien digital n'a donc pas pu souligner ou non des difficultés.

« Bah ça comme je t'ai vraiment dit, comme je n'y ai pas vraiment prêté attention, bah je n'ai pas forcément rencontré de difficultés ou de de de facilités à à l'apercevoir. Surtout à un moment pendant le le petit jeu de rôles, elles étaient à webcams fermées, donc du coup, le non-verbal, bah je n'ai pas, pas pu, c'était compliqué à à se dire... Je n'avais vraiment que la parole, en fait. Donc, c'était... Je n'ai pas eu de de non-verbal, forcément, à analyser. » (interview 5).

Certains se montraient également sans avis et n'ont pas montré de différence quant au fait que c'était un entretien à distance.

« Non, je n'ai pas vraiment fait attention. Bah voilà, j'ai regardé voir si quelqu'un est content des réponses qu'on donne ou pas. En général, on voit quand même dans son visage si ça va plus ou moins ou pas, quoi. » (interview 6).

« Hum. Au niveau de de ça, je ne sais pas, je ne sais pas vraiment dire parce que je n'ai pas je n'ai pas tellement remarqué. Peut-être. » (interview 8).

Lien avec l'intégration

De façon générale, les interviewés trouvent qu'il n'y a pas de lien entre l'entretien de sélection et l'intégration sauf quelques-uns d'entre eux. En effet, selon beaucoup d'entre eux, les personnes qui ont effectué leur entretien n'ont pas été revues par la suite d'où le fait que les entretiens n'ont pas eu d'influence quant à leur intégration. Toutefois certains énoncent que si c'était leur coach qui avait effectué leur entretien, cela aurait peut-être été différent.

« Mon intégration ? Ouf, je ne pense pas parce que les personnes que j'ai vues en entretiens en visio, ce n'est pas des personnes que j'ai vues les premiers jours. Non, fin, même pas du tout, je dirais. [...] Donc, je dirais que c'est peu, très peu d'intérêt à mon intégration. Après, si j'avais vu quelqu'un par exemple, ma coach, lors d'un visio, là, ça aurait changé puisqu'on peut, plus directement... Fin, je ne sais pas, j'aimerais avoir eu ses paroles etc., donc j'aurais déjà été peut-être un peu mieux intégré, etc. » (interview 2).

Parmi ceux qui trouvent que l'entretien de sélection a porté une influence, nous retrouvons comme justification que cet entretien permet d'ouvrir des portes et se faire connaître.

« Parce que ça permet de se faire connaître aussi par rapport aux collègues qui ne nous connaissent pas donc euh, les entretiens comme ça, même si c'est des ratés ça reste des relations de de travail qu'il y a derrière. [...]c'est super important ça, ouais, on se fait connaître, on se fait un nom comme on dit, c'est comme ça. » (interview 4).

Par ailleurs, la 7^{ème} interviewée met en avant que les personnes en charge du recrutement discutent de l'entretien entre elles et avec les managers. Ceux-ci la connaissent sans l'avoir vue, ce qui favorise l'intégration.

« Alors, oui parce que j'ai appris que euh, quelques semaines après avoir pris mon poste qu'en fait ces entretiens-là, ils en rediscutent entre entre managers. Et donc quand j'ai commencé et ben, on me connaissait déjà sans m'avoir vue. » (interview 7).

Le septième interviewé énonce que cet entretien lui a permis de mieux comprendre le job.

« Je ne sais pas si c'est l'intégration mais voilà, la compréhension du du job, oui. Maintenant à l'intégration, je pense que ça passe par le personnel. » (interview 3).

L'hypothèse 1 « les entretiens de sélection à distance rendent plus compliqués la récolte d'informations pour le candidat, ce qui vient rendre plus difficile son intégration » n'est pas confirmée. En effet, bien que les avis sur l'impact des entretiens digitaux sur l'intégration soient mitigés, aucun interviewé n'a démontré que le manque d'informations des entretiens digitaux rendait plus compliqué l'intégration. En effet, chacun d'entre eux se sent intégré malgré le fait que certains aient rencontré des difficultés quant à la perception du non-verbal, de la gestuelle, du vocabulaire des recruteurs à distance, la perception des signes ou encore le fait de jongler entre les différentes caméras allumées de leurs interlocuteurs. Il est vrai qu'aucun n'a avoué que ces difficultés aient impacté leur intégration. Par ailleurs, comme le souligne le deuxième interviewé, les recruteurs sont des personnes avec lesquelles ils ne travaillent pas forcément.

Hypothèse 2 : Une bonne perception ressentie par le travailleur quant à la socialisation anticipatoire de la procédure de recrutement digitale permettrait la bonne intégration organisationnelle de celui-ci.

Pour rappel, selon Merton (1997), la socialisation anticipatrice est le moment où une personne vient suivre, apprendre et intérioriser les normes, les valeurs et les comportements d'un groupe via l'anticipation, dans le but de l'intégrer. Pour se faire, il va mettre de côté « les attributs identitaires de son groupe d'appartenance ». Cette première étape est avant l'entrée dans l'entreprise. Durant celle-ci, l'individu recherche des informations et essaie d'acquérir des connaissances afin de s'assurer un rôle dans l'entreprise où il a postulé (Lacaze, 2005).

À travers les divers interviews menés, les éléments principaux qui ressortent par rapport à cette hypothèse sont les attentes des travailleurs, leurs normes et valeurs par rapport à Proximus, l'image qu'ils ont de l'entreprise ainsi que le lien éventuel avec l'intégration.

Les attentes des nouveaux travailleurs avant de postuler

La plupart des personnes interviewées expliquent que leurs attentes avant de rentrer chez Proximus concordent avec la réalité. En effet, celles-ci s'accordent généralement à l'avis de l'interviewé 2. Selon Fabre (2005), en postulant, l'individu cherche "des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à élaborer des images et à formuler des attentes".

« Mes attentes, parfaitement. Ça j'aurais même pas pu espérer mieux. Euh, mes attentes, ça, je n'ai rien à dire. Je dirais que vu que je n'ai plus d'attentes maintenant, forcément par rapport à mon boulot, ça voudrait dire qu'elles ont toutes été, que j'ai eu tout ce que je souhaitais. » (interview 2).

En tant que nouvelle recrue, la personne peut percevoir des différences entre ses attentes et la réalité. En effet, « la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation avant même leur intégration dans l'entreprise » (Ewing et al., 2002 ; Roy, 2008 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Dès lors, si l'entreprise ne respecte pas ses promesses, les attentes du nouveau travailleur ne sont pas remplies et celui-ci décidera sûrement de partir (Wanous et al., 1992 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

« Je suis bien donc c'est difficile maintenant, de décrire toutes mes attentes ont été réalisées et d'en parler. » (interview 2).

« Oui, c'est ça parce que... En plus, oui déjà à l'entretien, ben elles m'ont posé des questions sur comment je voulais travailler avec mes collègues. En fait, ça ça... Quand je vois eux leur manière de travailler, ça concorde totalement avec avec ce que moi, j'avais envie. Voilà. Donc ça concorde exactement à ce que j'avais répondu en entretien et et franchement, c'est chouette. » (interview 5).

Une personne interviewée se dit d'ailleurs plus motivée par rapport à ses attentes qui sont remplies par l'entreprise. Il est vrai qu'une bonne marque employeur donne lieu à plus d'implication des travailleurs (Ambler et Barrow, 1996 ; Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Roy, 2008 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Toutefois selon Mark et Toelken (2009), cela n'est possible que s'il y a « une cohérence entre les discours attractifs de l'employeur et ses actes » (cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Par ailleurs, nous pouvons voir que l'interviewé 1 est attiré par Proximus parce qu'il juge l'entreprise comme ayant du prestige. Il s'identifie à celle-ci et s'attribue la caractéristique du prestige maintenant qu'il est engagé (Belt, Paolillo, 1982 ; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994 ; Gatewood et al., 1993 ; Turban, Cable, 2003 cités dans Beaudin et Séguin, 2017).

« Voilà, à partir du moment où tu es engagé dans une société qui, qui plus est, Proximus qui est quand même un des plus gros employeurs de de Belgique bah la moindre des choses, c'est de montrer que tu tu tu es content, tu tu es fier d'être là parce que bon moi j'étais déjà content de travailler chez chez Proximus. Mais ici, tu vois, c'est encore bien différent, tu vois ? C'est tout con mais là où je travaille, on a un badge avec notre nom dessus, tu vois, moi je, bah, je suis fier quoi, tu vois ? Et voilà et j'ai envie de le rendre à Proximus, forcément pour la confiance qu'ils m'ont témoignée quoi. » (interview 1).

Nous pouvons également voir dans l'interview 1 que le nouveau travailleur a recours à la loi de réciprocité, la loi de recevoir et donner. Il est vrai que le travailleur a envie de rendre la pareille à Proximus.

« Moi, ça me motive, énormément, tu vois. J'ai envie de de pouvoir rendre à Proximus, les espoirs qu'il place en moi. » (interview 1).

Le phénomène de l'intégration lié aux attentes des nouveaux travailleurs avant de postuler n'a pas été souligné.

L'image des nouveaux travailleurs sur l'entreprise avant de postuler

Tout comme les attentes des travailleurs qui ont été répondues, les nouveaux travailleurs énoncent que l'image de l'entreprise concorde avec ce qu'ils imaginaient.

« Oui, c'est la même chose, [...]. Après, oui c'est pour moi, c'était c'était bien avant et c'est bien maintenant. » (interview 8).

« C'est exactement l'image que je pensais, en en postulant ici pour travailler pour Proximus, direct quoi. [...] Bah ça correspond bien à mes attentes, à ici, à tout ce que je suis en train de dire, en train de vivre. Donc pour l'instant, voilà. Ça concorde bien avec tout ça. » (interview 1).

Un nouveau travailleur met également en avant l'image positive de Proximus qu'il avait maintenant et qu'il a toujours. Afin d'attirer des talents, les entreprises mettent en place une marque employeur forte (Mandhanya et Shah, 2010 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Cette « marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation avant même leur intégration dans l'entreprise » (Ewing et al., 2002 ; Roy, 2008 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Toutefois, des conséquences positives sont observables s'il y a « une cohérence entre les discours attractifs de l'employeur et ses actes » (Mark et Toelken, 2009 cités dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

« Bah, vu de l'extérieur comme ça, ils avaient l'air bien, en gros, si on veut. Et effectivement, oui, c'est le cas, on est vraiment bien, bien chez Proximus. Voilà, on peut le dire. [...] J'avais une bonne image d'eux, si on veut pas. Effectivement, on est, on est, on est assez bien traité. Donc on est bien. » (interview 6).

Il continue en énonçant qu'il avait eu des échos positifs d'un ami qui lui donnait envie d'y travailler.

Toutefois, une nouvelle recrue met en avant que généralement, le futur emploi est idéalisé d'où le fait que parfois un choc de la réalité peut intervenir. En effet, parfois, lors de la rencontre, les attentes du nouveau ne concordent pas toujours à la réalité de l'organisation (Hughes, 1978 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987).

« Et je pense qu'on idéalise quand même beaucoup un futur emploi. Et je m'attendais à que ce soit du contact avec les différents services, tout le temps. Malheureusement ce n'est pas le cas. Oui, il y a du contact entre services mais pas du tout autant qu'on aurait besoin et autant qu'on l'espérait. [...] Et donc les attentes, parfois, oui donc déjà la cohésion d'équipe et euh, la connaissance, le fait de pouvoir ça, je m'étais vraiment imaginée que j'allais apprendre beaucoup beaucoup de choses puisque voilà, ça évolue tout le temps, tous les mois il y a des nouvelles promos, tous les mois il y a des nouvelles choses et ça, franchement, je suis limite au-dessus de mes attentes, quoi par rapport à ça. » (interview 7).

Elle énonce également que l'image à l'extérieur de l'entreprise n'est pas forcément correcte, qu'il y a des choses qu'on ne sait pas voir de l'extérieur. En effet, généralement, les candidats ont des connaissances assez vagues sur l'entreprise puisqu'ils n'y sont pas membres. (Celani, Singh, 2011 ; Evans, Davis, 2011 ; Rynes, 1991 ; Spence, 1973 cités dans Beaudin et Séguin, 2017).

« Et maintenant, en étant dans la boîte, je me dis, on ne voit que vraiment une toute petite partie de l'iceberg et on ne voit pas tout ce qu'il y a derrière et tout ce qui est en train de se faire. Et c'est vraiment une grosse fourmilière où on est tous en train de bosser pour quelque chose et pour arriver à avoir dans une société qui est aussi productive que Proximus. » (interview 7).

À l'inverse, selon un autre interviewé, sa vision n'a pas changé bien qu'il se dise plus renseigné maintenant.

« Je connais beaucoup plus qu'avant mais sinon bah si on n'a pas forcément changé. Si elle a changé en bien. Avant, je connaissais quand même peu de Proximus et le fait de de d'apprendre Proximus, d'étudier Proximus, de travailler Proximus, ça fait que j'ai appris à apprécier l'entreprise, même ce qui ce qu'il propose alors qu'avant j'en avais pas l'intérêt. » (interview 2).

Le phénomène de l'intégration lié à l'image de Proximus par les nouveaux travailleurs avant de postuler n'a pas été souligné.

Les recherches sur l'entreprise

De façon générale, chaque personne interviewée s'est renseignée sur Proximus. Beaucoup d'entre eux trouvent cette démarche normale lorsqu'on postule pour un emploi. Ils se sont principalement informés par le biais d'internet et du site Proximus. Selon Delobbe et Dulac (2005), le candidat comme le recruteur cherchent à avoir un maximum d'informations afin de pouvoir prendre une décision mais aussi afin de s'assurer un rôle dans l'entreprise où il a postulé. Pour se faire, le recours aux médias, à des recherches personnelles, le bouche-à-oreille, des contacts avec des membres de l'organisation... sont utilisés (Lacaze, 2005).

« [...] j'ai vraiment voulu mettre toutes les chances de mon côté, donc j'ai été sur une le site de Proximus pour récolter tout un tas d'informations sur sur l'entreprise, le nombre d'employés, sur la la stratégie... Ils ne m'ont pas posé ce genre de questions. Donc à certain moment, ben, j'ai quand même montré que je m'étais renseigné parce que je pense que c'est vraiment la moindre des choses quand tu tu postules pour un nouvel emploi, de te renseigner sur sur l'entreprise. » (interview 1).

« Comment est-ce que je me suis préparé ? Bah tout d'abord, j'ai essayé, j'ai été me renseigner sur Proximus. Je pense que c'est très important pour un entretien. J'ai été sur le site de Proximus, j'ai regardé les ambitions de Proximus, leur stratégie, l'histoire de Proximus... » (interview 2).

« Alors, j'ai été voir le site de Proximus, évidemment. J'ai étudié tous leurs produits pour être sûre d'être prête. Ensuite, j'ai, j'ai été me renseigner un petit peu sur la société, en général, donc toutes les informations depuis leur existence, qui sont les directeurs, sur un petit peu de tout en fait, qui sont les partenaires, les... » (interview 5).

« Bah comme je vous disais tout à l'heure, bah, rien de plus que quelques, quelques trucs par-ci par-là, sur sur Internet pour... [...] Voilà, quelques petites astuces qu'on trouve sur Internet. A part ça, bah. Voilà. Je ne me suis pas préparé plus que ça. » (interview 6).

D'autres ayant déjà eu la chance d'y travailler dans le passé ont pu effectuer moins de recherches.

« Euh, alors, euh, surtout parcourir l'annonce d'emploi, euh ayant l'avantage d'avoir déjà connu à l'époque. Donc, il y avait déjà cet avantage, c'était, c'était vraiment ce côté-là où vous ne partez pas totalement dans l'inconnu, en fait. Disons que c'était pas la même fonction évidemment, hein. Mais c'était, j'avais quand même déjà pas mal de... j'avais déjà eu quelques indications que j'avais déjà quand même. » (interview 3).

Certains interviewés se sont renseignés directement par le biais de leurs futurs collègues ou via un proche qui y travaillait ou encore par la visite d'un shop.

« Alors euh en général, c'est, euh l'idéal le contact avec le manager qui a créé le recrutement ensuite euh, moi, j'ai contacté directement les collègues et donc les employés de l'équipe et avoir quelques réunions Teams pour voir exactement leur travail et derrière on peut voir toute la documentation correspondante aux domaines. » (interview 4).

« Et donc bah, j'ai profité quand même un petit peu de de mon compagnon qui est aussi chez Proximus, bah, pour avoir quelques informations, voilà les piliers, les points importants. Euh, puis, j'ai discuté avec d'autres personnes qui travaillent aussi, dans dans la boîte, pour vraiment avoir une une idée du, pas du boulot en soi, mais de la philosophie telle qu'on doit la voir en tant qu'employé mais que le client ne sait pas qu'on a ça. Donc je me suis un petit peu plus basée là-dessus que sur le que sur le boulot en lui-même. » (interview 7).

« J'ai aimé. Avant d'avoir un entretien, j'ai passé dans le shop et j'ai regardé et j'ai vu l'équipe donc celle avec qui je vais travailler. » (interview 8).

Certains interviewés n'ont pas trouvé ces informations utiles dans leur emploi actuel et dans leur intégration.

« Euh, je dirais que non, euh, puisque c'était beaucoup des des informations techniques plutôt sur la technique de vente, les les processus et donc ça oui, je pense que vraiment je les ai utilisés assez bien au début. » (interview 7).

L'interviewée 7 met également en avant le fait que les informations récoltées ne sont pas suffisantes. Il est vrai que, comme dit plus haut, les candidats n'étant pas membres, ils ne disposent que de vagues connaissances sur l'organisation. (Celani, Singh, 2011 ; Evans, Davis, 2011 ; Rynes, 1991 ; Spence, 1973 cités dans Beaudin et Séguin, 2017).

« Je dirais oui et non. Les infos qu'on a avant d'être dedans, je trouve qu'elles ne sont pas assez complètes et pas assez, comment... C'est plutôt pas assez complet que pour se dire, ça va nous aide à continuer, fin, ça va nous aider pour la suite. Euh, on n'a pas assez de vision sur ce qui peut-être, fin ce qui est proposé par la boîte. Euh, je pense qu'il n'y a que quand quand on est dedans qu'on peut se rendre compte de tout ce qu'il y a comme possibilités, tout ce qu'il y a comme informations à connaître. Euh ouais, donc sans... ce que j'ai vu avant, je pense que maintenant, il y a la moitié des trucs que j'aurais certainement oubliés, je pense. Ça ne m'a pas fort aidée. » (interview 7).

Un travailleur souligne l'importance de l'accueil et non la recherche d'informations. En effet, selon Cable et Parsons (2001), la perception du P-O fit est plus importante quand les nouveaux ont des informations sur l'entreprise. Il est donc important de prévoir un temps pour accueillir correctement la nouvelle recrue, tout en lui laissant la possibilité de s'exprimer mais aussi de poser ses questions.

« Ce qui s'est passé par après, comme je t'ai expliqué, c'est que j'ai eu un entretien d'1h20 avec Madame Missotten où là elle m'a expliqué un petit peu tout, tout, tout le fonctionnement. » (interview 1).

Une autre interviewée énonce que ses recherches d'informations lui ont permis d'être plus à l'aise mais cela n'a permis en rien une bonne intégration.

« À l'intégration, en elle-même non mais le fait de me sentir plus à l'aise, le fait que je connaisse la société, oui. Mais à l'intégration, non pas du tout, ce n'est pas ça qui a joué dans mon intégration à la société. » (interview 5).

Quelques nouveaux travailleurs ont décrit les informations recherchées comme étant utiles à leur intégration ou à leur ajustement au sein de Proximus. Parmi ces avis, nous retrouvons le fait qu'ils soient plus au clair sur les objectifs, les tâches à effectuer, appréhender la mentalité de l'entreprise ou encore juste des connaissances qui ne sont plus à apprendre comme les divers abonnements existants par exemple. Selon Ostroff et Kozlowski (1992), la récolte d'informations a pour rôle de tenter d'appréhender la réalité de l'organisation et de passer membre participant de l'entreprise

« Après tout ce qui est, tout ce qui est ce que j'avais cherché sur Wikipédia par exemple, c'était plutôt pour moi. Tout ce qui les abonnements, tout ce que j'avais regardé pour moi aussi, donc je l'utilise maintenant parce que j'ai déjà appris avant et c'est tout. [...] Je veux dire que 80%, j'utilise tout ce que j'avais appris avant l'entretien, donc je l'utilise maintenant. » (interview 8).

« Oui, évidemment. Par la job description, par les tâches que l'on doit faire et tout ça, bien sûr, hein. Il y a une partie qui reste dans les, dans les tâches, quoi. [...] Mais c'est normal que oui, il y a une partie qui correspond en effet à ce que je fais tous les jours. » (interview 3).

« Utile dans dans dans le côté de la mentalité de l'entreprise, dans le côté de d'aborder les les personnes, voilà. » (interview 3).

« Alors elles ont été utiles, oui. Par exemple pour les, les produits et services parce qu'effectivement il y avait des, des produits et services que Proximus propose et que je ne connaissais pas avant. Effectivement, bah oui, ça c'est c'est toujours utile pour mon boulot, maintenant. Surtout que j'en apprend encore d'autres qui ne sont pas disponibles sur le site, etc., donc bah, ceux que je connaissais déjà avant de rentrer, bah ils sont connus et puis bah voilà, je n'ai plus qu'à rajouter les autres qui ne sont pas proposés au grand public. Donc voilà ça ça, ça a été utile. Et puis quand on parle de certains noms aussi, ben oui je me m'en rappelle parce que je les ai déjà vus sur Internet. » (interview 5).

« J'ai utilisé tout ce que j'avais appris donc c'est les quatre points généraux que j'avais et qu'on utilise juste que maintenant chez Proximus mais tout ce qui est plus historique, je veux dire non. C'était juste pour moi, c'était intéressant pour connaître l'histoire si jamais on me demande comme ça, je sais répondre. Mais tout ce qui, par exemple les abonnements, tout ce que je peux proposer pour les clients. » (interview 8).

L'interviewé 2 vient confirmer ce que Delobbe et Dulac (2005) disent. Selon ces auteurs, la clarté et la précision des informations données pendant la procédure de recrutement ont un lien positif avec l'ajustement d'une personne dans l'entreprise.

« Peut-être par rapport à ce qu'ils disaient. Déjà, ils m'ont déjà briefé parce qu'ils m'ont briefé par rapport au poste, donc je savais déjà à quoi m'attendre. Euh je connaissais un peu la mentalité, les objectifs parce qu'ils en ont parlé, donc le fait de me préparer, ça a changé mon, pas mal ma manière d'être. Ouais, c'est ça. Et ils m'ont surtout bien préparé à ce qui ce que ce qui allait m'attendre et et comment ça allait se passer. Donc le fait qu'ils m'aient bien préparé, ça fait que je n'ai pas de surprise et que, et que je sois déjà prêt à attaquer mon milieu de travail. » (interview 2).

Les normes et les valeurs

À travers les interviews, nous pouvons observer que la plupart des nouveaux ont les mêmes valeurs que Proximus. Dès lors, un bon P-O fit peut-être observé puisqu'il y a une « correspondance entre les valeurs d'un employé et les valeurs de l'organisation » (Boon et Biron, 2016). À l'inverse, si les candidats avaient eu la sensation de ne pas pouvoir matcher avec l'entreprise car ils ont des caractéristiques trop divergentes, ils n'auraient sans doute pas postulé. (Schneider, 1987 ; Catanzaro, Moore, Marshall, 2010 ; Coldwell, Billsberry, Van Meurs, Marsh, 2008 ; Kim, Park, 2011 ; Turban, Greening, 1997 ; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005 cités dans Beaudin et Séguin, 2017).

« Donc, donc les valeurs qu'ils prenaient, sont aussi les valeurs que je prône. Donc je pense que ça a bien matché à ce niveau-là. » (interview 1).

Afin de les apprendre, la plupart des interviewés ont eu recours au même moyen c'est-à-dire à Internet. En effet, selon eux, il y a beaucoup d'informations disponibles à ce sujet sur Proximus. Il n'a donc pas été compliqué de les trouver.

« Non, pas spécialement comme je t'ai dit, bah, les valeurs de Proximus sont un peu similaires aux aux miennes. » (interview 1).

Toutefois, une nouvelle recrue a eu recours « à la triche ». Il est vrai qu'avec son mari qui travaille chez Proximus, elle a pu avoir accès au WAP (l'intranet de l'entreprise). Elle explique que sans cet outil, elle aurait rencontré plus de difficultés. En effet, les candidats ne peuvent pas disposer de toutes les connaissances sur l'organisation. (Celani, Singh, 2011 ; Evans, Davis, 2011 ; Rynes, 1991 ; Spence, 1973 cités dans Beaudin et Séguin, 2017).

« En trichant un petit peu. Donc mon cas, oui, moi j'ai eu la chance de pouvoir un petit peu aller chercher directement sur le WAP, les petites infos. Et euh, si j'avais pas cette facilité-là, je pense que j'aurais pas vraiment eu toutes ces infos-là parce que je trouve que sur le site, on ne trouve pas, on en parle pas beaucoup. C'était plus difficile et donc c'est vrai que si je n'avais pas pu tricher un petit peu sur l'ordinateur de mon compagnon euh, je n'aurais peut-être pas cartonné autant, aller, à l'entretien en parlant des piliers et tout ça. » (interview 7).

A l'inverse des autres, elle dit avoir rencontré des difficultés quant à leur compréhension.

« Alors des difficultés ? Oui, parce que ça reste quand même quelque chose de très formel, très carré. Euh et arrivée parfois à faire le lien entre tel ou tel pilier ou tel ou tel... Fin et la façon dont on doit fonctionner, au début, ça me paraissait être mais extrêmement difficile à comprendre, difficile à mettre en pratique et à terme, voilà, ça se fait tout seul. Mais sur le sur le début, ouais, je trouve ça super compliqué quand même. » (interview 7).

Bien que la plupart partage les normes et valeurs de l'entreprise, l'intériorisation de celles-ci a impacté à moitié leur intégration. L'interview 3 le justifie comme ayant un ancien employeur qui avait déjà ces normes et valeurs.

« Non, pas spécifiquement. J'étais auprès d'un employeur qui avait donc plus ou moins les mêmes, la même façon de procéder et la même, certaine mentalité, la même mentalité d'entreprise. Donc voilà, on va dire que. » (interview 3).

« Bah, je ne me suis pas servi de de de ces informations-là, aucunement, pour rien. Voilà, ça ne pas aider, pas spécialement, non. » (interview 6).

« Ça ne m'a pas aidée à m'ajuster parce qu'en fait, ça ne m'a pas aidée à m'intégrer parce que... Parce que c'est vraiment... Je ne serai même pas comment expliquer. Les valeurs de Proximus, ce sont les valeurs que l'on emploie au travail mais ce n'est pas ça forcément qui m'aide à à m'intégrer. Ce qui m'a pas vraiment aidée, c'est c'est les personnes avec qui j'étais et qui ont vraiment, directement été chaleureuses et qui ont été me représenter à tout le monde. Donc ce n'est pas forcément le fait d'avoir appris quelque chose sur le net qui m'a aidée à m'intégrer dans dans l'entreprise. » (interview 5).

A l'inverse, ceux qui énoncent que cette intériorisation des normes et des valeurs a un impact sur l'intégration le justifie par le fait que celles-ci ont permis la compréhension de l'emploi,

tandis que d'autres énoncent que cette intériorisation était normale. L'interview 4 souligne d'ailleurs l'importance de se renseigner pour savoir où l'on postule. Il est vrai que le candidat comme le recruteur cherchent à avoir un maximum d'informations afin de pouvoir prendre une décision (Delobbe et Dulac, 2005).

« Oui forcément, je suis arrivé forcément à l'entretien et je connaissais déjà toutes les valeurs de Proximus [...] les valeurs de Proximus on les connaît par cœur donc euh, puis il faut les connaître pour l'entretien [...]. Si on ne sait où on postule, c'est embêtant. » (interview 4).

« Euh, je pense que oui, ça impacte quand même sur la mise en service sur notre première semaine dans la boîte parce que je pense qu'il faut quand même que qu'on voit qu'on va dans le moule de la société aussi. Elle est quand même basée sur les piliers, sur les valeurs. C'est ce qui fait qu'elle évolue bien et on doit quand même s'y calquer un maximum. Donc oui, je pense que franchement ça a une grosse incidence sur notre façon de travailler. » (interview 7).

« Le fait d'avoir déjà des normes et des valeurs, oui ça ça aide complètement. Quelqu'un qui n'a pas de normes en adéquation aux valeurs, en équation à Proximus... Oui de base, clairement, quelqu'un qui a un lien mais oui. Ça m'a clairement aidé. J'imagine quelqu'un, d'ailleurs, qui n'a pas ces valeurs, ces valeurs, c'est très difficile même si on peut les apprendre, je ne dis pas ça mais les avoir déjà personnellement, ça aide. Sinon, c'est quand même assez difficile puisqu'on ne peut pas, si on peut apprendre les normes et les valeurs mais ça doit être un peu... ça doit venir de soi. Donc oui, évidemment, ça m'a aidé, ça a favorisé mon intégration. » (interview 2).

« Parce qu'on utilise ça. C'est comme j'ai dit, on utilise ça. [...] On utilise ça tous les jours donc. » (interview 8).

Si les candidats n'avaient pas eu la sensation de pouvoir matcher avec l'entreprise car ils avaient des caractéristiques trop divergentes, ils n'auraient pas eu tendance à postuler. Dès lors, la culture et les valeurs organisationnelles ont de l'importance pour attirer le candidat dans l'entreprise (Schneider, 1987 ; Catanzaro, Moore, Marshall, 2010 ; Coldwell, Billsberry, Van Meurs, Marsh, 2008 ; Kim, Park, 2011 ; Turban, Greening, 1997 ; Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005 cités dans Beaudin et Séguin, 2017).

L'hypothèse 2 : « Une bonne perception ressentie par le travailleur quant à la socialisation anticipatoire de la procédure de recrutement digitale permettrait la bonne intégration organisationnelle de celui-ci » est partiellement confirmée voire nuancée. Les divers interviewés n'ont pas montré un « choc de la réalité ». En effet, les individus ne perçoivent pas de différences entre leurs attentes et la réalité chez Proximus (Hughes, 1958 ; Van Maanen, 1977 cités dans Nelson, 1987). De façon générale, les interviewés ont des avis positifs sur l'entreprise avant et encore maintenant. Les propos des travailleurs concernant l'image de Proximus ainsi que les attentes liées à l'entreprise n'ont pas illustré de lien avec leur intégration. Ces points ne peuvent donc pas fournir un avis sur le sujet. Toutefois, certains énoncent un match entre leurs valeurs et les valeurs de Proximus. Une partie des travailleurs énoncent que ces éléments ont aidé à leur intégration. Il en va de même pour les informations récoltées. Une partie des travailleurs disent que celles-ci ont eu un impact positif sur leur intégration.

Hypothèse 3 : La perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement digitale satisfait le besoin d'appartenance du nouveau travailleur, ce qui favorise son intégration.

Les diverses questions posées pour cette hypothèse ont permis de récolter l'avis des recrutés quant au sujet de la justice procédurale de la procédure de recrutement digitale chez Proximus. Dès lors, les interviewés ont donné leur ressenti quant aux recruteurs, la procédure et la prise de décision. Les trois types de justice organisationnelle ont pu être décrites. Ils ont également abordé majoritairement le fait de ressentir un sentiment d'appartenance.

Justice interpersonnelle

La communication bidirectionnelle

À travers l'une des règles du modèle de Gilliland (1993), nous pouvons lire que le candidat doit disposer d'une certaine liberté pour questionner le recruteur sur les sujets qui lui importent. Ce point est également souligné et ressenti par la septième interviewée qui énonce avoir une liberté pour poser ses questions.

« Oui, oui. À de nombreuses reprises, tout au long de l'entretien, ils n'ont pas hésité à me questionner, à me laisser des moments, justement pour moi où je pouvais poser mes questions et il n'y avait pas de filtre et pas de tabou, quelle que soit la question qui était posée d'un côté comme de l'autre. Si c'était une question qui était posée par le recruteur en lui-même, bah c'était de toute façon facile de répondre et de l'autre côté moi, si j'avais une question, quel que soit, ils ont répondu ou quoi qu'il arrive. Pour faire oui, il n'y a pas, il n'y a pas de souci à ce niveau-là. » (interview 7).

Le questionnement adéquat

Afin qu'un sentiment de justice soit perçu chez les candidats, la bienséance des questions est attendue. Le recruteur doit respecter la vie privée du candidat notamment en évitant les questions qui n'ont aucun lien avec le poste (Gilliland, 1993). L'un des interviewés met ce point en avant en soulignant qu'il n'y avait pas de questions pièges qui aient été posées.

« [...] j'étais pas du tout stressé donc je pense que ça a joué énormément. Le fait de pouvoir s'exprimer correctement. Il y a pas eu de de de questions pièges de de leur part. » (interview 1).

Le ressenti des nouveaux travailleurs sur les recruteurs

Les différents interviewés ont une image positive des personnes qui les ont recrutés. En effet, celles-ci sont décrites comme étant sympas, conviviales, disponibles, humaines... Cette image positive est importante. En effet, selon Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007), la façon dont le recruteur va considérer son candidat aura des conséquences dans le futur. Plus le candidat estimera être traité positivement et équitablement au sein de l'entreprise et plus il la recommandera (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007). Ce point peut aussi se relier à une des règles de la qualité de la relation interpersonnelle de Gilliland (1993) où le candidat doit être traité avec respect et dignité. Pour se faire, les recruteurs de Proximus se sont montrés sympas.

« Alors la RH, je l'ai trouvée super conviviale. C'est peut-être aussi elle qui m'a mis à l'aise directement, je ne sais pas. Je l'ai trouvée très humaine et claire dans ses explications. » (interview 1).

« Euh, les personnes réussissaient à me mettre à l'aise, donc ça a été mais ouais, c'était une bonne expérience, je pense. » (interview 2).

« Oh, fort sympathique ma foi. Je n'ai pas un autre mot que sympathique. Il était d'un ton, voilà, un ton poli, assez neutre quand même. Voilà et voilà. Assez disponible. » (interview 3).

« Je pense qu'elles ont quand même fait en sorte, donc les personnes avec qui j'étais en entretien, que tout se passe vraiment bien, [...] » (interview 5).

« Très agréable. Franchement souriant et euh. Donc, que ce soit au premier entretien avec la personne toute seule ou les trois autres, je les ai vraiment trouvés très ouverts, très agréables et voilà sympathiques. Ils mettaient à l'aise, vraiment. Et ça, je trouve que c'est important pour un entretien. » (interview 5).

« Voilà, je me suis vraiment senti tout de suite à l'aise, quoi, c'est ça. Ça n'a pas toujours été le cas dans tous les entretiens que j'ai eus. » (interview 6).

L'écoute a également été mise en avant par la septième interviewée.

« Euh, je m'attendais à, euh, je m'attendais à quelque chose de fort fermé, de fort sélectif. Et au final, j'ai trouvé quand même, c'était fort humain pour euh, pour un entretien d'embauche dans une grande société. [...] Là, ils ont vraiment pris le temps de m'écouter, moi, d'écouter qui j'étais et alors me permettre de mettre en avant un tas de points positifs et négatifs et en discuter. Et ça, j'avais trouvé ça vraiment sympa. » (interview 7).

La huitième interviewée s'est sentie également à l'aise malgré le fait que le français ne soit pas sa langue maternelle.

« Je n'étais pas stressée et si jamais je ne comprenais pas les questions, on pouvait m'expliquer donc ce n'était pas trop compliqué, vraiment. » (interview 8).

Le côté sérieux a également été souligné par quelques interviewés.

Bien que le deuxième interviewé qualifie les recruteurs comme étant des personnes qui mettent à l'aise, il énonce également un côté froid. Il énonce qu'ils n'étaient pas forcément expressifs notamment par leur rôle dans le recrutement. Cet avis quant au côté froid est également partagé par la septième interviewée. Ce point a été souligné dans l'hypothèse 1. En effet, selon Benraïss-Noailles et Viot (2019), la digitalisation peut donner lieu à des interactions plus froides et avec moins de spontanéité.

« Avant l'entretien, je t'aurais dit froid, ne laisse pas beaucoup passer les émotions [...] » (interview 2).

« [...] ils me semblaient un petit peu froids. Euh, il n'y avait pas... Il a fallu un bon quart d'heure pour que je me sente à l'aise, euh et que je comprenne qu'en fait, c'est pas de la froideur mais c'est de l'écoute et c'est de la perception. » (interview 7).

La justice informationnelle

La perception d'honnêteté des recruteurs

A travers les questions posées, les divers interviewés partagent le même avis et jugent les recruteurs comme étant des personnes honnêtes.

« Et oui, oui, ils m'ont semblé très, très honnêtes. J'ai bien vu aussi que c'est ce qu'ils cherchaient. » (interview 1).

« Ouais ça a été un échange, on va dire correct surtout euh, honnête par rapport, par rapport à mon expérience, euh avant ça a bien été respecté, c'est sûr, c'était correct. » (interview 4).

« Oui, oui, dans tout ce qui m'ont dit, fin, ils ont été clairs. Fin pour moi, dans dans tout ce qui a été des entretiens, ils ont été honnêtes parce qu'ils nous ont parlé clairement de la formation, ils nous ont parlé clairement de tout ce qui allait se passer, etc., de où on devrait aller vers, etc. » (interview 5).

Selon le modèle de Gilliland (1993), l'évaluateur doit fournir des explications en permettant une bonne communication entre lui et le candidat, ce qui permettra une perception d'honnêteté et de sincérité chez le candidat. A travers ces interviews, les nouveaux travailleurs justifient cette honnêteté par le feedback et la justification reçue.

« Ah ça oui. Oui, honnête, oui. Fin, enfin je n'ai pas eu d'autres soucis. Oui, j'ai eu un feedback à chaque fois. Après, au final, je vais dire, je ne vais pas critiquer, donc. Ce serait bien malheureux de pas avoir eu de feedback. On ne sait pas chez qui on serait atterri. Mais oui, non, j'ai eu un feedback à chaque fois.[...] C'est vrai, qu'il y avait un 3ème entretien avec le le responsable au-dessus des ventes, au-dessus de mon district. Euh voilà. Mais là, c'était plus un échange. Ce n'était pas vraiment un entretien. Voilà, échanger quelques questions. Mais euh, oui. Sinon, voilà. Oui, j'ai eu un feedback à chaque fois un petit peu de ce que les gens avaient pensé. Je sais que même après les entretiens, on m'a redonné un feedback et en disant que là, la décision devait se prendre. Voilà, j'ai eu un suivi pour ça. Franchement, je n'ai rien à dire sur sur ça. » (interview 3).

Feedback – justification de la décision

A propos du feedback, certains disent l'avoir obtenu. A travers celui-ci, le justificatif de la décision de l'embauche a été donné. Selon le modèle de Gilliland (1993), fournir un feedback au candidat est une règle citée pour ressentir un sentiment de justice. Dès lors, un retour construit et informatif doit être donné au candidat au sujet de la candidature qu'il a déposée. Ce retour doit se faire dans un délai raisonnable.

« Et donc de là, c'était intéressant d'avoir ce feedback-là parce que ça me permettait de voir un petit peu s'ils ont vraiment confirmé, voilà d'être sûr que, bah, je prenais le, bah, que je faisais le bon choix, je veux dire par rapport à ça, c'était voilà. [...] Et voilà au final, je trouve ça très intéressant parce que ça veut dire qu'on a vraiment voulu être sûr de la finalité, que j'étais là. » (interview 3).

« Oui, ça ouais, on a on a le feedback justement d'après l'entretien, après l'entretien on fixe il essaie de faire dans la semaine qui suit, que ce soit encore assez assez frais

euh, un feedback de l'entretien, ce qui a été ce qui n'a pas été ça permet de se positionner c'est sûr. C'est très important d'avancer quoi qu'il arrive. » (interview 4).

« [...] j'ai eu l'occasion de discuter avec mon recruteur le lendemain, quand il m'a sonné pour me dire que j'avais le poste, il a vraiment motivé sa décision en m'expliquant [...] et et donc j'ai trouvé que c'était fort justifié et et très très très bien expliqué. On m'a vraiment bien dit pourquoi on me laissait ma chance, pourquoi moi et pas quelqu'un d'autre. Ça, c'était vraiment bien expliqué. » (interview 7).

À l'inverse, d'autres ne l'ont pas obtenu. Cela peut être perçu comme injuste. Le deuxième et la sixième interviewés le justifient comme étant normal vu qu'ils ont été engagés. Il est vrai que Smither et al. (1993) énoncent qu'en cas de rejet de candidature, le fait de justifier la décision prise donne une bonne impression de l'entreprise.

« Après, pour mon feedback, on m'avait dit que j'allais en avoir un mais bon, après, je pense qu'ils en ont donné un. Ils en ont donné un puisque que j'ai j'ai vu quelqu'un pendant ma formation, donc qui travaille en boutique maintenant, qui avait postulé pour Liège et lui, il m'a dit qu'il a eu un feedback derrière. » (interview 2).

« Donc, fin, nous on n'a pas eu de de feedback mais à mon avis, c'est parce qu'on a été choisi donc ils n'ont pas donné de feedback. Mais en tout cas pour ceux qui, qui n'ont pas été sélectionnés, ils en ont eu un. Mais c'est vrai que ça aurait été pas mal un petit feedback mais là je n'en ai pas eu. » (interview 2).

« Il y en a un qui m'a téléphoné pour me dire que c'était réussi mais je n'ai pas vraiment eu de de feedback du pourquoi c'était réussi ou pas. [...] une personne avec qui j'étais en formation, lui, n'a pas réussi l'entretien pour des DSC, même s'il a réussi pour un autre poste et là, lui, il a eu un feedback de pourquoi ça n'a pas été. Lui, il a eu son vraiment son feedback explicatif du pourquoi ça n'a pas été. » (interview 5).

« Ils n'ont pas spécialement, ils n'ont pas justifié le fait que ce soit moi qui, qui soit pris. [...] dix jours après, quelqu'un m'a téléphoné mais pour simplement me dire que j'étais pris et il n'y a pas eu de justification, pour quelle raison c'était moi et pas quelqu'un d'autre. » (interview 6).

Le deuxième interviewé énonce d'ailleurs que ce manque de feedback pousse à la mauvaise interprétation.

« Je pense que c'est plus pour le fait que je n'ai pas eu de feedback, ça m'a un petit peu déçu pour mon... parce que je sais que je vais mal interpréter. Si j'ai un feedback et que j'ai été sélectionné, ça va être énormément valorisant. C'est surtout sur ce fait-là, le fait de ne pas être valorisé à ce niveau-là [...] » (interview 2).

Justice procédurale

La sensation de pouvoir s'exprimer

L'éventualité de s'exprimer (la voix) fait partie d'une des sept variables de Leventhal (1976, 1980) de la justice procédurale. Gilliland (1993) reprend également la voix dans son modèle à dix règles pour que le recrutement soit mené correctement. À travers le respect de cette règle, le candidat a la possibilité de s'exprimer ainsi que montrer ses points forts et ses capacités

notamment grâce à des arguments (Bowen, Cropanzano et Gilliland, 2007) et ce, avant qu'une décision ne soit prise et communiquée (Gilliland, 1993). Ce point est respecté dans la procédure de recrutement de Proximus. En effet, les nouveaux travailleurs ont eu la sensation de pouvoir s'exprimer pendant l'entretien.

« Ah ouais, clairement, surtout vu le nombre de questions qu'ils m'ont posées. J'avais plus que le temps de m'exprimer et de me vendre, ça oui, j'avais largement. Et le fait, ouais, c'est ça, le fait qu'ils aient posé beaucoup de questions, ouais, ça m'a permis de beaucoup m'exprimer. Oui, j'ai pu, je n'ai eu aucune bride d'ailleurs. Si je voulais parler encore pendant 3h, j'aurais pu. Donc je trouve, franchement c'était parfait. » (interview 2).

« Oui oui, ça, oui, oui. C'étaient beaucoup beaucoup de questions ouvertes, donc elles me laissaient vraiment, euh, elles me laissaient vraiment parler pendant l'entretien. » (interview 5).

Selon Thibaut et Walker (1975), quand les participants ont la possibilité de parler au niveau du processus décisionnel, ils trouvent, en général, la procédure plus juste et développent un sentiment de contrôle. Nous pouvons notamment illustrer ces propos par le ressenti d'une interviewée. Par ailleurs, lorsque le candidat peut participer et s'exprimer lors d'un entretien, il aura une opinion positive envers celui-ci. Au contraire, s'il y a trop de structures quant aux questions et aux évaluations, le candidat aura une option plus négative. Cela donne lieu à une bonne perception de la validité apparente chez le candidat (Steiner, Amoroso et Hafner, 2004).

« [...] J'avais vraiment l'impression de devoir parfois, limite, diriger, entre guillemets, l'entretien parce qu'elles me laissaient vraiment parler. » (interview 5).

Toutefois, un des nouveaux travailleurs a mis en avant le côté chronométré par les horaires des entretiens digitaux.

« J'ai pu poser une partie. C'est vrai, peut-être, c'est le côté digital qui a fait que parfois, on était vraiment à à très très fort respecter les timings [...] parce qu'il y a certaines questions que j'aurais pu poser et que je n'ai pas pu poser mais plus parce que bah le temps était. Je pense que comme ça, c'est le côté digital. On doit vraiment plus respecter les créneaux horaires que le côté physique où on sait bien que parfois, les entretiens peuvent dépasser et voilà. » (interview 3).

Lien entre la technique de sélection et le poste de travail

Selon le modèle de Gilliland (1993), il faut un lien entre la technique de sélection et le poste de travail.

Certains travailleurs ont dû passer des jeux de rôles. Ceux-ci ont été perçus négativement par la majorité qui les ont passés. Cela vient contredire les propos de Steiner et Gilliland (2001) qui énoncent qu'il y a une bonne perception de justice par rapport aux entretiens quant au fait de la mise en situation car les candidats disposent de plus de contrôle.

« [...] j'ai eu un jeu de rôle et le jeu de rôle ça c'est un petit peu... Fin tout tout l'entretien nickel, puis j'ai eu le jeu de rôle dont je ne m'y attendais. Et là, ça c'est un petit peu moins bien passé. Du coup, ça fait que ça a complètement changé. Je pense que si je n'avais pas eu le jeu de rôle, je me serais dit : « Ouais, nickel, super. J'ai su très bien répondre. J'ai su bien me vendre. ». Mais le fait qu'il y ait eu ce jeu de rôle

donc, ça c'est un petit peu moins bien passé. Ben là, ça, je me suis dit, bah je suis sorti avec une image de cette... c'était quand même compliqué, tu vois. » (interview 1).

Cependant, une interviewée souligne son utilité.

« Je pense que le jeu de rôle a été important en fait, parce que même s'il n'avait rien à voir avec Proximus que c'était sur une société de vacances, au final, je remarque que dans dans mes entretiens téléphoniques, on pose le même type de questions. [...] Je m'étais demandée en fait, pourquoi avoir fait un jeu de rôle sur une société de vacances alors qu'on m'engage chez Proximus ? Fin voilà. Et au final, je vois qu'il y a quand même des liens entre entre ce jeu et et mon job actuel. Donc ça a quand même une influence. » (interview 5).

Selon Smither et al (1993), la validité apparente sera jugée comme correcte si le candidat la voit comme étant en lien avec l'emploi où il postule.

La cohérence de la procédure de recrutement

Selon Gilliland (1993) une même évaluation doit être fournie pour chaque candidat. La majorité des nouveaux recrutés n'a pas d'avis quant à ce sujet car ils n'ont pas vu les autres candidats. Ils énoncent toutefois que la décision est juste et méritée

« Je ne connais pas les autres candidats. Impossible de façon digitale. Donc, je n'ai pas croisé qui que ce soit. » (interview 3).

« Euh, c'est au recruteur, c'est sa décision, il semblait correct de prendre moi ». (interview 4).

« Après l'ensemble des candidats, je n'ai jamais vu des candidats parce que comme c'était... Je pense qu'ici c'était un entretien dans la vraie vie, peut-être il y avait des signes que je pouvais voir des gens et dire. Mais j'étais, j'étais trop contente pour moi-même. Mais je savais peut-être que je le méritais un peu parce que je voulais trop, je travaille pour maintenant, j'ai fait tout le nécessaire de moi pour réussir ça. » (interview 8).

« Je ne sais pas qui qui était, qui avait postulé pour le pour le le poste donc, je ne sais pas dire si c'était juste ou pas mais. Voilà. Moi, j'ai de l'expérience donc forcément, bah à ce niveau-là, c'est, c'est c'est correct, quoi. Maintenant, par rapport aux autres, je ne sais pas. » (interview 7).

Le deuxième interviewé énonce ne pas avoir ressenti de différence malgré son jeune âge, ce qui peut être relié à une des variables de Leventhal : il faut appliquer les mêmes méthodes à tout le monde, en donnant les mêmes opportunités à chacun (Leventhal, 1976, 1980).

« Même, pendant l'entretien, je n'ai pas senti de différence. Très bien traité. Comme comme un candidat lambda. Même si je suis jeune, ils auraient pu, ils auraient pu me traiter différemment parce que quand on est jeune, aller, on manque d'expérience, on peut facilement. Comment dire ? On peut facilement lâcher prise pendant entretien. Mais non, ils m'ont traité comme tout le monde, je veux dire. » (interview 2).

Deux nouveaux travailleurs répondent tout de même négativement à cette question. L'un énonce un changement de procédure qui ne laisserait plus la possibilité à tout le monde de

postuler et l'autre a remarqué qu'une personne qui avait été refusée, correspondrait mieux au poste que certains de ses collègues.

« [...] ils ont changé un peu leur leur procédure. [...] Et bah peut-être un peu injuste pour les, pour les autres techniciens, quoi. » (interview 6).

« [...] elle a changé, peu de temps avant que je ne passe l'entretien et je me suis dit, beaucoup de chance, d'ailleurs parce que avant quand il y avait une offre de technicien qui était ouverte, bah, il y avait quand même beaucoup de de techniciens comme moi qui travaillent dans la société partenaire qui postulaient. [...] Ils ont décidé de ne plus engager, justement, de de techniciens qui ont un contrat avec les sociétés partenaires. » (interview 6).

« Alors peut-être pas forcément parce que du coup comme je l'ai dit en formation [...], nous étions avec d'autres personnes et des personnes qui travaillent en shop, directement. Et alors ben, il y avait une personne qui était avec nous, qui n'a pas été engagée en DSC, alors qu'elle avait postulé et qui me paraissait être une personne, justement, très convenable pour être, pour être DSC. » (interview 5).

Sentiment d'appartenance

La quasi-totalité des nouveaux recrutés ressentent le sentiment d'appartenir à un groupe.

« [...] ben, je suis dans plusieurs teams et euh, je découvre plus de monde et je me sens plus à ma place en en, pas en tant que vendeuse mais en tant que membre à part entière d'une équipe et d'une société. » (interview 7).

« On sent vraiment qu'on fait partie d'une famille ici. [...] Mais voilà, ouais, tu as vraiment l'impression de, entre guillemets, je dis bien entre guillemets, d'être quelqu'un d'important, tu vois... Et ouais, ils font vraiment tout qu'on soit vraiment bien intégré. [...] On essaie de nous souder et pour justement, bah si l'équipe est soudée, on fera des des meilleurs résultats. C'est une opération win-win, je pense, pour tout le monde. » (interview 1).

L'entraide est également fort présente.

« Donc toujours ils viennent pour m'aider et aussi il y a des choses que je peux apprendre à mes collègues. » (interview 8).

Une interviewée énonce également que son sentiment d'appartenance va plus loin que son équipe. Elle dit également comme un grand nombre d'interviewés qu'elle se sent intégrée grâce aux coachs.

« Donc moi par exemple, je suis dans la team 4 mais je me sens aussi intégrée avec les autres teams. Vraiment c'est c'est un grand groupe [...]. » (interview 5).

Deux d'entre eux énoncent toutefois des petites difficultés avec le Covid qui empêche de voir la totalité des travailleurs sur le site.

« Mais bon, voilà donc ça se passe bien avec avec tout le monde, je pense que je suis bien intégré. Maintenant aussi, je pense c'était il y a 2 semaines, le le plateau était complet depuis depuis très longtemps parce que, tu sais bien, avec le télétravail, c'est une journée sur site et 4 journées en télétravail. » (interview 1).

« Théoriquement oui puisque j'ai ici une équipe. Mais je dirais donc que je n'ai pas travaillé avec tout le monde et que je n'ai pas vu tout monde. Pour l'instant, bof quoi. Je pense que c'est vraiment à cause de du télétravail, sinon ce serait complètement différent. » (interview 2)

De façon générale, les travailleurs interviewés se sentent intégrés. Ils énoncent que c'est le sentiment d'appartenance à un groupe qui a provoqué ce sentiment d'intégration. Dès lors, comme Joassin (2016) le dit, les collègues sont importants pour permettre l'intégration. Ils détiennent des informations utiles pour les nouveaux collaborateurs qui les contacteront.

Leurs traits de personnalité (être ouvert, social...) sont également des éléments qui ont favorisé leur intégration. En effet, le nouveau travailleur est acteur lui-même de son intégration (Joassin, 2016). Pour se faire, il peut avoir recours à la proactivité qui est semblable à un « trait de personnalité spécifique » (Crant, 1995). D'ailleurs, le troisième interviewé explique *« [...] on est acteur de soi-même de son intégration donc il faut poser des questions et s'adapter. »*

Certains mettent en avant le bon encadrement par leur coach dès leur entrée en fonction, d'autres soulignent les caractères semblables avec leur équipe.

« Ah oui. Je pense vraiment être intégrée et je pense que ça, c'est grâce à à un bon coach et à la coach de des deux autres nouveaux qui ont, qui ont commencé parce qu'ils sont directement venus vers nous, ils nous ont accueillis vraiment bien, on va dire à bras ouverts et ils nous sont présentés à toute l'équipe directement, ils sont allés nous montrer tous les locaux. Là, vraiment, ils nous ont... Et oui, ils nous ont totalement intégrés à l'équipe. » (interview 5).

« On est tous les mêmes caractères dans mon équipe. Donc on s'intègre vraiment vite. » (interview 8).

La huitième interviewée met en avant l'avantage du digital qui fait qu'ils ont accès à ce qu'il se passe dans les autres services.

« On a toujours des infos au niveau de travail, au niveau des objectifs, au niveau euh, des petits bonus et tout ça donc, tout ce qui se passe, oui. On a toujours infos sur tout comme on est en digital, en entreprise digitale, donc oui. » (interview 8).

Cependant, la septième travailleuse dit qu'il est difficile de se situer par rapport à l'entreprise bien qu'elle se sente également intégrée à l'équipe.

« Alors, au sein de l'entreprise, je trouve qu'en tant que jeune employée, c'est difficile à dire. Parce qu'en soi, on est, on est encore rien. [...] Maintenant, oui, à l'heure actuelle, je me sens plus intégrée dans mon dans mon équipe, dans mon shop et dans Wallonie 2 mais pas encore dans le sein de la société même. » (interview 7).

Seul un travailleur énonce qu'il ressent à moitié un sentiment d'appartenance et que celui-ci n'a pas été synonyme d'intégration. Cela s'explique par son travail (il s'occupe des installations, dépannages chez les clients privés) qu'il exerce principalement seul. Il ne rencontre donc pas d'acteurs socialisateurs qui viendront l'aider (Lacaze, 2005).

« Je ne me sens pas spécialement dans une équipe. Vu que je suis tout seul toute la journée, bah voilà, ce n'est pas moi qui fait quelque chose et avec un collègue qui va

faire un autre truc en même temps, enfin. Donc, je sais que je suis dans une équipe, hein mais mais ce n'est pas très, comment dire, très concret, euh. Voilà, je suis tout seul et comme je suis tout seul, bah, pas spécialement, quoi. » (interview 6).

« [...] je ne vois jamais personne, on se voit une fois par mois pour une réunion, une demi-journée. Et bah ce n'est pas ce genre d'informations, ça qui va, qui va faire, qui va, ce n'est pas ça qui va m'aider pour le pour l'intégration, quoi. » (interview 6).

La septième travailleuse met en avant que le fait de ne pas se sentir intégrée au début, a rendu compliqué le fait de trouver sa place.

« Mais au début, le fait de pas se sentir bien, se sentir prise comme une personne à part entière dans une équipe, c'est très compliqué pour trouver sa place et pour faire du bon job, je trouve. » (interview 7).

Lien entre la justice procédurale et le sentiment d'appartenance

La majorité des personnes interviewées trouvent que la prise de décision lors du recrutement n'a pas influencé leur sentiment d'appartenance à un groupe. Beaucoup d'entre eux énoncent que cela n'a rien à voir.

« Mais ça n'a vraiment aucune influence sur le le fait que j'appartienne au groupe. Peu importe quoi, ça n'a vraiment aucune influence. » (interview 2).

« Je ne pense pas que la procédure de recrutement l'a aidée. » (interview 1).

« Ce qui m'a vraiment aidée, ce n'est pas la prise de décision, c'est vraiment c'est vraiment les coachs. [...] Ce n'est pas la prise de décision qui a fait que je me sens intégrée mais plutôt les coachs qui m'ont directement mise à l'aise, en fait. » (interview 5).

« Mais ça n'a vraiment aucune influence sur le le fait que j'appartienne au groupe. Peu importe quoi, ça n'a vraiment aucune influence. » (interview 2).

Toutefois, quelques-uns d'entre eux contredisent ses propos.

« Euh oui. [...] quand je suis rentrée dans mon dans mon shop, on m'a dit : « Ah bah tiens, il y en a une ici qui a un pied dans le dans la vente, c'est un pied dans le technique avec son mari. ». Et donc, j'ai eu un peu l'impression au début que dès qu'il avait un souci, c'était oui : « Dis, tu sais voir avec ton mec comment... ? », [...] j'ai encore eu au début cette impression qu'on m'avait engagée pour ça. Parce que il y avait le le côté de, le petit pont entre les deux côtés. Et puis c'est très vite passé cette idée-là. » (interview 7).

Le quatrième interviewé énonce le fait d'avoir un bon premier contact avec les RH et que celui-ci a facilité son intégration bien qu'il aurait préféré avoir un contact en présentiel. Ce point souligne la justice interactionnelle avec la composante de justice interpersonnelle où les personnes sont traitées avec respect et dignité (Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007).

« [...], le contact ressources humaines, la dame que j'ai eue était vraiment bien, donc euh, ça ça peut aider aussi c'est, c'est, c'est aussi agréable d'avoir des gens comme ça [...] » (interview 4).

« [...] j'aurai préféré forcément avoir la personne des ressources humaines en physique puisque c'est plus agréable d'avoir les yeux dans les yeux mais comme je dis ça fait partie du monde, ça va être comme ça tout le temps [...]. » (interview 4).

La cinquième interviewée suit ses propos en disant que ce premier contact lui a permis de se sentir plus à l'aise avec l'entreprise bien qu'il n'ait pas porté d'influence sur son intégration.

« Alors, au sein de la procédure de recrutement... Non, je ne vois pas, je ne vois pas ce qui aurait pu aider à mon intégration. A part le fait qu'elles m'aient mise à l'aise vraiment pendant l'entretien, ça m'a mise déjà à l'aise, je trouve, avec la société. Parce que si je m'étais sentie vraiment très mal pendant l'entretien, bah, à ce moment-là, je me serais sentie mal directement en entrant dans la société. Alors que là, pas du tout, je me sentais déjà un peu rassurée parce qu'elles sont vraiment, elles m'ont vraiment bien tout expliqué en entretien, comment ça allait se passer, quel était vraiment le le job. Elles m'ont vraiment donné toutes les infos nécessaires pour que je me sente à l'aise en arrivant. » (interview 5).

La huitième interviewée dit que si elle ne se serait pas sentie à sa place, elle serait partie. Les propos de l'interviewée peuvent d'ailleurs être directement reliés à la deuxième hypothèse du P-O fit : « la personne et l'environnement doivent être compatibles. » (cité dans Van Vianen, 2001). En effet, si l'individu ne se reconnaît pas dans l'entreprise, il aura tendance à partir sur base volontaire car le match entre lui et l'entreprise n'a pas été possible (Colquitt et al., 2019).

« Je ne vais pas rester dans un travail que je n'aime pas. Donc je vais commencer à chercher quelque chose d'autre. Là, je suis très contente, euh, de bien tomber dans une équipe comme ça et euh j'espère mais je le vois aussi qu'ils sont aussi contents de moi. » (interview 8).

L'hypothèse 3 : « la perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement digital satisfait le besoin d'appartenance du nouveau travailleur, ce qui favorise son intégration » n'est pas confirmée. Les interviews menés ont permis de montrer que les collègues et coachs ont été des acteurs socialisateurs clés qui ont permis l'intégration des nouveaux travailleurs. Toutefois, aucun interview n'a mis en avant le fait que la perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement digital garantissait un sentiment d'appartenance. Les interviewés vont même plus loin en énonçant qu'il n'y a pas forcément de lien entre le ressenti de la prise de décision et l'intégration. Toutefois, certains ont mis en avant le côté chaleureux des RH qui les ont aidés à se sentir bien au sein de Proximus. Cela fait référence à la justice interactionnelle. Par ailleurs, la règle numéro trois : « la capacité de reconsidération » du modèle de Gilliland (1993) n'a pas été abordée par les nouveaux travailleurs. La quatrième règle (la cohérence et consistance dans la durée en matière d'administration des recrutements) n'a pas non plus suscité beaucoup d'attention de leur part. De plus, les sept variables de Leventhal (1976, 1980) de la justice procédurale n'ont pas été toutes abordées. Si nous regardons à la justice organisationnelle, les nouveaux ressentent majoritairement une bonne perception quant à celle-ci. Ce qui est plutôt intéressant pour le futur car des études ont démontré que l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle étaient liés (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974 ; Bozeman et Perrewé, 2001 cités dans El Akremi et al., s.d.).

7.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Hypothèse 1 : Les entretiens de sélection à distance rendent plus compliqué la récolte d'informations pour le candidat, ce qui vient rendre plus difficile son intégration.

Au regard de l'hypothèse 1, nous pouvons observer que certains des interviewés ont ressenti des difficultés quant à la perception du non-verbal, de la gestuelle, du vocabulaire des recruteurs à distance, la perception des signes ou encore le fait de jongler entre les différentes caméras allumées. Toutefois, aucun interviewé n'a démontré que le manque d'informations des entretiens digitaux rendait plus compliqué l'intégration. La plupart d'entre eux se sentent intégrés à leur équipe et au sein de Proximus. Le fait que cette hypothèse soit infirmée est plutôt positif pour Proximus puisque malgré le manque d'informations ressenti par les nouveaux travailleurs, cela n'impacte pas leur intégration.

Hypothèse 2 : Une bonne perception ressentie par le travailleur quant à la socialisation anticipatoire de la procédure de recrutement digitale permettrait la bonne intégration organisationnelle de celui-ci.

L'hypothèse 2 est partiellement confirmée voire nuancée. Les nouveaux travailleurs de chez Proximus se sentent bien au sein de l'entreprise. Un « choc de la réalité » n'a pas été mis en avant. Les individus sont satisfaits et ne ressentent pas de différences entre leurs attentes et la réalité chez Proximus. Des avis positifs sur l'entreprise avant et encore maintenant sont partagés par les nouveaux collaborateurs. Toutefois, aucun d'entre eux n'a souligné le fait que l'image de Proximus et les attentes liées à l'entreprise, avant d'y rentrer, avaient eu un lien avec leur intégration et ce, malgré le match avec la réalité dans l'entreprise. Cependant, le match entre leurs valeurs et les valeurs de Proximus a fourni à certains travailleurs une aide pour l'intégration. Il en va de même pour les informations récoltées. Une partie des travailleurs disent que celles-ci ont eu un impact positif sur leur intégration. Cette hypothèse est donc assez nuancée. Il est également important de noter qu'à travers cette hypothèse, la digitalisation du processus du recrutement n'a pas été réellement mise en avant.

Hypothèse 3 : La perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement digitale satisfait le besoin d'appartenance du nouveau travailleur, ce qui favorise son intégration.

Au sujet de l'hypothèse 3, elle n'est pas confirmée. Les interviewés ont démontré l'importance des collègues ainsi que les coachs comme acteurs socialisateurs qui ont aidé à leur intégration. Par ailleurs, à l'exception d'un interviewé, l'ensemble des nouveaux travailleurs interrogés se sentent intégrés. De façon générale, il y a une bonne perception de justice organisationnelle bien que celle-ci n'ait pas été mesurée par une échelle mais par des propos oraux des interviewés. Au sujet de l'hypothèse, aucun interviewé n'a énoncé que la perception de justice procédurale quant à la procédure de recrutement digitale garantissait un sentiment d'appartenance. Selon eux, il n'existe pas de lien entre leur ressenti sur la prise de décision et leur intégration. Certains ont tout de même souligné que la façon chaleureuse dont les RH les avaient traités avait eu une influence sur le fait de se sentir bien au sein de l'entreprise. Nous pouvons donc nous questionner sur l'impact de la justice interactionnelle sur l'intégration des nouveaux travailleurs. Enfin, cette analyse ne prend pas en compte chaque point du modèle de Gilliland (1993). En effet, certains n'ont pas été abordés par les interviewés comme « la capacité de reconsidération » ou encore « la cohérence et consistance dans la durée en matière d'administration des recrutements » qui ont récolté peu d'avis. Les sept variables de Leventhal (1976, 1980) sur la justice procédurale n'ont également pas été toutes abordées.

7.4 DISCUSSION

À travers la question de recherche suivante : « Quel est l'impact de la procédure de recrutement digitale chez Proximus sur l'intégration des nouveaux travailleurs ? », le but était de vérifier s'il existait un lien entre la procédure de recrutement digitale et l'intégration des nouveaux travailleurs chez Proximus. En effet, ayant un manque d'information sur le retour de la procédure de recrutement actuelle, l'enquête avait pour rôle de recueillir le sentiment des nouveaux travailleurs sur la procédure de recrutement digitale et de voir si celle-ci avait un impact quant à leur intégration.

Afin d'effectuer ce mémoire, plusieurs étapes ont été effectuées.

D'abord, j'ai rédigé la partie théorique à l'aide de revues de la littérature scientifique. Ces recherches ont permis notamment de clarifier les thèmes abordés. Avec celles-ci, il m'a été possible de construire mes guides d'entretiens. Des entretiens exploratoires ont été menés ainsi que des chiffres sur le recrutement digital qui ont également été récoltés. Cette étape m'a permis d'écrire ma question de recherche.

Ensuite, j'ai réalisé huit interviews à l'aide d'un guide d'entretien établi en avance. Parmi ceux-ci, nous retrouvons huit nouveaux travailleurs, dont cinq hommes et trois femmes, recrutés depuis peu.

Enfin, j'ai pu vérifier ma question de recherche via une analyse. En effet, les interviews menés ont permis de voir si mes hypothèses étaient confirmées, infirmées ou nuancées.

Nous pouvons donc retenir que mes hypothèses ne sont pas vérifiées sauf l'hypothèse 2 : « une bonne perception ressentie par le travailleur quant à la socialisation anticipatoire de la procédure de recrutement digitale permettrait la bonne intégration organisationnelle de celui-ci » qui est partiellement confirmée voire nuancée. Toutefois, sa réponse ne comprend pas directement un lien avec la digitalisation du recrutement.

La réponse à la question de recherche est donc que la digitalisation du recrutement mise en place par Proximus n'a pas forcément d'impact quant à l'intégration des nouveaux travailleurs. En effet, celle-ci n'aide pas et n'empêche pas l'intégration. Ce qui est plutôt un retour positif.

Toutefois, cette recherche comprend des limites. En effet, cette enquête est basée sur huit nouveaux travailleurs, une généralité ne peut donc pas être apportée. De plus, chacun dispose d'une personnalité qui lui est propre et qui a pu impacter son intégration. Par ailleurs, il est important de noter que pour l'hypothèse 3 qui se base sur la justice procédurale, elle ne comprend pas de mesure établie par une échelle. En effet, celle-ci a été basée sur la théorie récoltée ainsi que sur ma perception quant aux réponses des candidats quant aux questions. La justice n'a donc pas été mesurée de façon précise. Dès lors, nous ne pouvons pas savoir si suivant le degré de la justice organisationnelle, s'il y a une influence plus ou moins importante sur l'intégration. De plus, aucune mesure n'a été prise quant à la procédure de recrutement classique. En effet, Proximus ayant changé sa procédure de recrutement depuis le confinement en 2020, des mesures n'ont pas pu être prises afin d'éviter le biais de faire appel à la mémoire d'anciens nouveaux travailleurs. Le manque de cette comparaison ne permet donc pas de voir les changements occasionnés par la mise en place du processus de recrutement digital. Donc, nous ne voyons pas si l'intégration des nouveaux travailleurs est plus ou moins influencée suivant le choix du processus de recrutement. Dès lors, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour pouvoir étudier ce sujet plus en profondeur notamment en comparant les

processus de recrutements classiques et digitaux ainsi qu'en élargissant l'étude à d'autres entreprises. Des recherches quantitatives peuvent également être utiles pour avoir des données chiffrées ainsi que pour mettre en place des échelles pour mesurer la justice organisationnelle. Celles-ci permettent en effet de souligner des corrélations effectives.

Il est important de noter que Proximus a déjà fait de grandes avancées quant à son processus de recrutement digital. Comme vu précédemment, les grands changements digitaux sont : la mise en place de l'outil CornerStore pour créer les offres d'emploi, les appels Teams pour les entretiens de sélection, le remplissage des fiches de renseignements via un fichier Excel d'input nommé RPA, l'utilisation de la plateforme My Growth pour les documents envoyés par les nouveaux travailleurs ainsi que l'accueil des nouveaux collaborateurs via Teams et l'envoi de modules vidéos qui assurent le Onboarding.

Bien qu'avancé, Proximus n'est pas au bout de tous les dispositifs digitaux qui peuvent exister. Nous pouvons donc nous questionner quant à la future étape que pourrait franchir l'entreprise. Imaginons qu'elle aurait recours à l'intelligence artificielle (IA). En effet, l'entreprise pourrait très bien l'utiliser pour effectuer les analyses des CV, par exemple. Toutefois, bien qu'un type de recrutement basé sur l'intelligence artificielle se voudrait plus objectif, d'autres biais pourraient intervenir chez les recruteurs. Il est vrai que l'IA se veut plus rapide, efficace et inclusive mais est-ce vraiment le cas ? Lacroux et Martin-Lacroux (2021) répondent à la question en énonçant trois types de biais observés face au recours d'une intelligence artificielle lors d'un recrutement : « Les biais préexistants, qui touchent les données sur lesquelles les outils s'appuient pour réaliser des prédictions, les biais techniques ou algorithmiques causés par le fonctionnement du système et les biais émergents causés par l'utilisateur du système qui sont des biais liés au comportement du recruteur placé en situation de choix final ». Il est vrai que le recrutement par l'IA se veut être moins discriminant. Cependant, selon la Ada tech school, les femmes ne correspondent qu'à 10% du total des étudiants en informatique. Nous pouvons également voir qu'au sein de l'UCL, il y a 15,3 % de femmes, en 2021, dans la fac EPL qui correspond à l'école polytechnique de Louvain-la-Neuve (Antoine, 2021). Ce phénomène peut être expliqué par la ségrégation horizontale où les hommes et les femmes sont répartis dans diverses professions et secteurs, suivant leur sexe. Par ailleurs, ces chiffres nous laissent croire que les créateurs ou les futurs créateurs d'intelligences artificielles sont principalement des hommes, ce qui peut être source d'algorithmes qui peuvent être genrés.

Enfin, ce mémoire peut également nous pousser à nous interroger quant aux enjeux cités par Bandoïn et al. (2019). En effet, ces points¹⁰ n'ont pas été explorés à travers mes hypothèses. L'un des points met en évidence que le recrutement digital permet de « gagner en cohérence et uniformité dans les pratiques de recrutement ». Dès lors, il pourrait être intéressant de se questionner quant à ce sujet et voir si le recrutement digital permet réellement de gagner en cohérence et uniformité par rapport à une procédure dite classique.

¹⁰ Voir chapitre la digitalisation du recrutement.

9 Conclusion générale

À travers la question de recherche suivante : « Quel est l'impact de la procédure de recrutement digitale chez Proximus sur l'intégration des nouveaux travailleurs ? », j'ai pu vérifier s'il existait un lien entre la procédure de recrutement digitale et l'intégration des nouveaux travailleurs au sein de Proximus. En effet, Proximus ne disposait pas de données quant au retour de la procédure de recrutement actuelle et l'intégration des nouveaux travailleurs. Cette enquête qualitative m'a donc permis de recueillir le sentiment des nouveaux travailleurs sur le sujet.

Bien que mes trois hypothèses n'aient pas été confirmées, cela en reste une réponse. Comme dit lors de la discussion, l'infirmité de ces hypothèses énonce dès lors que Proximus ne rencontre pas de difficultés quant à sa procédure de recrutement malgré que celle-ci ait changé pour un côté digital. Celle-ci n'a donc pas eu un impact quant à l'intégration des nouvelles recrues, bien qu'elles se disent intégrées. L'avis des nouveaux travailleurs quant à la procédure de recrutement reste généralement positif.

En tant que future gestionnaire des ressources humaines, je trouve que cette étude qualitative a été intéressante malgré le fait que tous les nouveaux travailleurs n'aient pas été interrogés sur le sujet. En effet, nous sommes actuellement dans un monde baigné dans les nouvelles technologies. La crise sanitaire a d'ailleurs provoqué une véritable accélération de l'utilisation de celles-ci (Scouarnec, 2020). Depuis 2014, les entreprises commencent à investir de plus en plus dans les transformations digitales (Dudézert, 2018). Autant dire que la digitalisation est un sujet bien plus qu'à la mode. La fonction RH tend à se transformer depuis plusieurs années. Aujourd'hui, elle connaît une véritable accélération notamment par l'introduction des nouvelles technologies dans ses processus (Baudoin et al., 2019). Les acteurs doivent s'adapter face aux changements (de Larquier et Monchatre, 2014). Au fur et à mesure de l'évolution de cette transformation digitale en entreprise, les travailleurs se retrouvent à utiliser davantage le numérique (Baudoin et al., 2019). Dès lors, ce mémoire me sera utile pour mon futur emploi qui sera sans doute rempli de nouvelles technologies. Il sera aussi utile à Proximus qui pourra avoir un retour des nouveaux travailleurs. Celui-ci leur permettra peut-être de s'adapter dans le futur.

Enfin, je retiendrai que ce travail m'a permis d'effectuer un stage où j'ai pu en apprendre davantage sur le milieu de la GRH au sein d'une grande entreprise telle que Proximus. Ce mémoire m'a également forgée et permis de développer un certain sens critique et d'analyse. Bien que ce travail n'ait pas été de tout repos, celui-ci en reste une bonne expérience.

10 Bibliographie

- Ada tech school. (s.d.). Les femmes et l'informatiques : les chiffres clés. Femme et Informatique : les Chiffres Clés (adatechschool.fr)
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York : Academic Press.
- Antoine, E. (2021, avril). La politique de genre à l'UCL. [présentation PowerPoint].
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in Organizational Contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd.
- Aubry, M. & Sow M. S. (2021). La transformation digitale en entreprise. France : Ellipses.
- Audi, P. (2010). Remarques sur le sentiment d'appartenance. *Les Temps Modernes*, 661, 146-158. <https://doi.org/10.3917/lrm.661.0146>
- Baudoin, E., Diard, C., Benabid, M. & Cherif, K. (2019). Chapitre 2. Recrutement numérique. *Transformation digitale de la fonction RH*, 49-101. Paris: Dunod.
- Beaudin, M. & Séguin, M. (2017). La finalité des coopératives bancaires : un avantage pour attirer de futurs diplômés. *RECMA*, 343, 103-115. <https://doi.org/10.7202/1038783ar>
- Benedetto-Meyer, M. & Boboc, A. (2019). Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, 159, 93-118.
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement: Quelle compatibilité avec la vie privée ?. *Revue française de gestion*, 224, 125-138.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1996). La construction sociale de la réalité. Paris, Armand Colin.
- Bessy, C. & Marchal E. (2006). La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance. *La revue de l'Ires*, 52, 11-39.
- Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Boussuat, B., David, P. & Lagache, J. (2017). Chapitre 4. Décoder les couleurs du langage non verbal. *Manager avec les couleurs*, 67-78. Paris: Dunod.
- Bouyssi, C. & Marquet, P. (2017). Les signes expressifs corporels de la conversation par vidéoconférence, *Alsic*, 20, 2 <https://doi.org/10.4000/alsic.3098>
- Bowen, D., Cropanzano, R., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. DOI:10.5465/AMP.2007.27895338

- Brillet, F., Garcia, J. & Montargot, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management & Avenir*, 88, 105-130. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>
- Brillet, F. & Gavaille, F. (2017). Chapitre 7. Faire face aux évolutions organisationnelles. *Marketing RH*, 133-184. Paris: Dunod.
- Cable, D.M. & Parsons, C.K. (2001), Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23. <https://doiorg.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Colquitt, J., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2019). Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace. McGraw-Hill.
- Cousserand-Blin, I. & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement: Perspectives informationnelles et communicationnelles. *Communication & Organisation*, 53, 9-16. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5939>
- Croity-Belz, S., Almudever, B. & Hajjar, V. (2004). Recherche d'information, conduites d'innovation et interdépendance des domaines de vie : les modalités et les déterminants d'une participation active des nouveaux recrutés à leur socialisation organisationnelle. *Le travail humain*, 67, 283-304. <https://doi.org/10.3917/th.673.0283>
- Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 34-48.
- de la Bournaye, A. (2015). Les techniques de recrutement de A à Z. Louvain-la-Neuve : Larcier.
- 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>
- Delobbe, N. & Dulac, T. (2005). Contribution respective des pratiques de recrutement/sélection et des tactiques de socialisation organisationnelle à l'adaptation des jeunes recrues. Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Paris.
- Dubois, M. (2020, octobre). Psychologie du Travail [présentation PowerPoint].
- Dudézert, A. (2018). La transformation digitale des entreprises. Paris : La Découverte.
- Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?. *Management & Avenir*, 8(8), 71- 95. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0071>
- El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J-P. (2006). Comportement organisationnel - Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel : Vol 2. Bruxelles : De boeck.

- El Akremi, A., Nasr, M. & Camerman, J. (s.d.). Chapitre 2 Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences.
- Fall, A. & Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25, 35-60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quaterly*, 21(3), 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 3(3), 105-149. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/qdm.203.0105>
- Galindo, G., Garbe, E. & Vignal, J. (2019). Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *@GRH*, 30, 11-46. <https://doi.org/10.3917/grh.191.0011>
- Georges, F. (2009). Représentation de soi et identité numérique: Une approche sémiotique et quantitative de l'emprise culturelle du web 2.0. *Réseaux*, 154, 165-193. <https://doi.org/10.3917/res.154.0165>
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Giroux, S. & Tremblay, G. (2009). Méthodologie des sciences humaines : La recherche en action. Montréal, Québec : Edition du renouveau pédagogique INC.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Guerrero, S. (2019). Les outils des RH: Les savoir-faire essentiels en GRH. Paris: Dunod.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE*, 4(4), 57-73.
- Highhouse, S., Lievens F. & Sinar E. F. (2003). Measurement Attraction to Organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Joassin, A. (2016). La mise en place d'un processus d'intégration et d'accompagnement des travailleurs au sein de l'organisation "Le Perron de l'Ilon". Travail de fin d'étude en gestion des ressources humaines non publié, Haute Ecole Namur Liège Luxembourg, Namur.
- Jones, G. R. (1986), 'Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 262– 79.
- Kellerhals, J., Modak, M., Perrenoud, D. (Eds.). (1997). Le sentiment de justice dans les relations sociales. Paris : Presses Universitaires de France.

- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106.
- L'internaute. (2021). Sentiment d'appartenance : dictionnaire français. Sentiment d'appartenance : Définition simple et facile du dictionnaire (l'internaute.fr)
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 19-35.
- Lacaze, D. & Perrot, S. (2010). L'intégration des nouveaux collaborateurs : Vol 1. Paris : Dunod.
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2018). Le CV anonyme : ce qu'en pensent les candidats. *@GRH*, 29, 93-120. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0093>
- Lacroux, A. & Martin-Lacroux, C. (2021). L'Intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*, 122, 121-142. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0121>
- Landay, K. & DeArmond, S. (2018). Externalisation du processus de recrutement et caractéristiques des entreprises de recrutement et d'embauche : une enquête à deux études. *Journal de psychologie du personnel*. DOI:10.1027/1866-5888/a000206
- legisocial.be (2015). Contrat de travail : 26 juin 1975 - Convention collective de travail n° 22 conclue au sein du Conseil national du travail, relative à l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 9 septembre 1975. 26 juin 1975 - Convention collective de travail n° 22 conclue au sein du Conseil national du travail, relative à l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 9 septembre 1975 (legisocial.be)
- Leroy, A. (2020). Quels accès aux TIC pour les personnes peu scolarisées en Belgique ? Ce que nous apprennent les enquêtes quantitatives. <https://lire-et-ecrire.be/Quel-acces-aux-TIC-pour-les-personnes-peu-scolarisees-en-Belgique#En-conclusion>
- Leventhal, G.S. (1976), The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations, *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory ?. *Social Exchange Theory*, New York. Plenum Press.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.
- Marc, J., Grosjean, V. & Marsella, M. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 74, 107-130. <https://doi.org/10.3917/th.742.0107>
- Marchal, A. (2014). Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique. *Questions de Management*, 7, 131- 141.
- Maurice-Desbat, O. (2008). L'intégration dans l'entreprise. Travailler en coopération. Lyon : Éditions de l'ANACT.

- Ménard, J.Y. (2004). De l'insertion à l'intégration dans l'entreprise. *Psychologie sociale appliquée : emploi, travail et ressources humaines*, 21-40. Paris, In Press.
- Merton, R.K. (1997). *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris, Armand Colin/Masson.
- Moretti, R. (2018). Les vecteurs individuels et organisationnels de l'audace du collaborateur. *Question(s) de management*, 20, 119-128. <https://doi.org/10.3917/qdm.181.0119>
- Nadisic, T. & Steiner, D. (2010). Le management juste des ressources humaines à l'international : Universalité ou spécificités culturelles ?. *Revue de l'organisation responsable*, 5, 59-75. <https://doi.org/10.3917/ror.052.0059>
- Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: A stress perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 8(4), 311-324.
- Nouira, Z., Ait Soudane, J., Hajaji, O. & Rguibi, K. (2021). L'évolution de l' e-recrutement dans la fonction RH. *IOSR Journals*. 23, 33-48.
- Noukoud, A. (2000). La communication non-verbale dans l'entretien de sélection. *Communication et organisation*, 18.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Peretti, J. (2019). Éditorial. *Question(s) de management*, 23, 9-10. <https://doi.org/10.3917/qdm.191.0009>
- Pfaffinger, K.F., Reif, J.A.M., Huber, A.K. & al. (2021). Anxiété liée à la numérisation : développement et validation d'une nouvelle échelle. *Discov Ment Health*, 1, 3 <https://doi.org/10.1007/s44192-021-00003-w>
- Proximus. (2021). Culture & Travailler plus intelligemment. WAP+ - Culture & Travailler plus intelligemment (proximus.com)
- Raveleau, B. (2021, octobre). Manager en responsabilité à l'ère digitale [présentation PowerPoint].
- Rebillard, F. (2011). L'étude des médias est-elle soluble dans l'informatique et la physique ? À propos du recours aux digital methods dans l'analyse de l'information en ligne. *Questions de communication*, 20, 353-376. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.2148>
- Riutort, P. (2013). La socialisation: Apprendre à vivre en société. *Premières leçons de sociologie*, 63-74. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Rousseau, A. (2020). *Méthode de recherche en sciences du travail*. Université catholique de Louvain-la-Neuve.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>

- Scouarnec, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : les conséquences pour les équipes RH. *Management & Avenir*, 6(6), 9-11. <https://doi.org/10.3917/mav.120.0009>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2007). L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs. *Bien-être au travail. L'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs - Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (belgique.be)*
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., AT&T, K. P. & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel psychology*, 46(1), 49-76.
- Steiner, D.D. (2003). Équité et justice au travail. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 466-475. Paris : Vuibert.
- Steiner, D.D. (2019). Justice organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, 275-279. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0275>
- Steiner, D.D., Amoroso, S. & Hafner, V. (2004). Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement : deux expérimentations par simulation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 111-130. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.04.006>
- Steiner, D.D. & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 134.
- Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 124-137.
- Steiner, D.D. & Touzé, P.A. (2004). L'évaluation des individus dans le contexte organisationnel. *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, 133-159. Nancy : Presses Universitaires.
- Taskin, L., De Mortier, F., Kempinaire, P. & Verweyen, Y. (2019). De la gestion des ressources humaines au management humain : Les enjeux des transformations de la gestion des personnes et du travail dans le secteur public [Livre blanc]. <http://hdl.handle.net/2078.1/213952>
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Vianen, A. (2001). Person-organisation fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue. *Applied Psychology*, 50(1), 1-4.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. Addison Wesley HRP Series.

11 Annexes

11.1 GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

Introduction + demander pour enregistrer.

1) Présentez-vous en quelques mots.

- a) En quoi consiste votre fonction ?
- b) Votre ancienneté
- c) Votre rôle dans l'organisation

2) Expliquez en quelques mots ce processus de recrutement digital.

3) Quelles sont les différences avec le processus de recrutement précédent ?

4) D'où est venue cette envie de faire un processus de recrutement plus digital ?

5) Selon vous, qu'est-ce que ce recrutement à distance a changé ?

6) Comment décririez-vous votre comportement face à ce recrutement digital ?

7) Comment décririez-vous le comportement des candidats face à ce recrutement digital ?

8) Comment décririez-vous la relation employeur-candidat lors de ce recrutement digital ?

9) Pensez-vous que ce type de recrutement a un impact sur le contact avec le candidat ?

- a) Pourquoi ?
- b) En quoi a-t-il un impact ?

Remercier pour le temps consacré.

11.2 RÉSUMÉS DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

11.2.1 Entretien exploratoire 1

Cela fait un peu plus de 30 ans que l'interviewée est au sein de Proximus. Elle a effectué différentes fonctions en ressources humaines. Sa formation de base est assistante sociale. Au sein des ressources humaines, elle a été responsable de quelques équipes dont celle de Namur. Toutefois, arrivée à un épuisement professionnel, elle a repris le travail après un peu plus d'un an dans la partie recrutement. Cela ne fait donc pas des années qu'elle fait du recrutement. Il ne s'agit pas de sa formation de base. Actuellement, elle fait le recrutement pour la partie Wallonie en s'occupant principalement des fonctions techniques, logistiques bien qu'elle aide parfois ses collègues dans la partie « sales » où il y a plus de demande. Elle joue également un rôle dans la reconversion où les personnes perdent leur emploi en interne et où il existe diverses possibilités pour retrouver un emploi au sein de l'entreprise.

Selon elle, le processus de recrutement digital était déjà présent avant le Covid mais il s'est amplifié avec le travail à domicile. Avant, il existait pour certaines fonctions, par exemple pour les vendeurs, il y a une application pour avoir les premiers entretiens de façon digitale. Cela aidait surtout quand il y avait beaucoup de candidatures. C'était plus comme un pré-screening car l'entretien se faisait quand même finalement en présentiel. Avec le Covid et les mesures sanitaires, tout est devenu digital. Encore aujourd'hui, sauf quand il y a des tests plus pratiques, tout le reste se fait vraiment de façon digitale. Pour se faire, ils utilisent les applications Teams et Hireview pour faire les entretiens.

En entretiens, il y a aussi bien les internes avec la possibilité de mobilité au sein de l'entreprise que les recrutements externes à Proximus. Pour la mobilité interne, ils envoient une invitation via Calendar avec un lien Teams. Il y a donc la présence du manager, le recruteur et le candidat. Parfois, pour certaines fonctions, il y a la présence syndicale. Pour la sélection externe, elle s'effectue de la même façon mais sans la présence syndicale. Ces entretiens de sélection se font sur base des critères de sélection déterminés via une job description, les critères de compétence et des questions script mises en place avec le manager. Parfois, ils peuvent demander au candidat de faire une préparation à présenter lors de l'entretien.

Selon elle, la grande différence est par rapport au processus de recrutement précédent est d'être à distance. Ils se posaient beaucoup de questions car ils n'avaient pas l'habitude que ce soit le recruteur, le manager ou le candidat. Selon elle, il faut s'habituer à être en digital. Pour elle, on ne sait pas observer le non-verbal de la même façon. Elle a déjà demandé à un candidat de se déplacer car avec le contrejour, elle ne savait pas le voir. Elle imagine que ce changement a procuré du stress chez les candidats car avant ce n'était pas facile. Maintenant, elle trouve que ce système est plus souple grâce au digital, notamment avec la répartition de la charge de travail où les trajets sont oubliés. Les entretiens à Bruxelles ou ailleurs peuvent donc être permis car ils se sont à distance. Pour elle, il y a également plus de créativité et d'originalité. Ce type de recrutement permet aussi de mieux tester les candidats au digital et donc l'utilisation des différents outils.

Elle met l'accent sur le fait que le recrutement a bien changé. Ayant fait des entretiens en présentiel avant, elle trouve que l'interaction était plus importante en présentiel qu'en digital. Maintenant, elle trouve qu'ils sont beaucoup plus dans une optique questions – réponses. En présentiel, elle explique qu'il peut y avoir une dose d'humour, un côté plus décontracté si elle voit que le candidat est stressé. Avec le non-verbal, elle dit qu'il est plus facile de voir comment se sent le candidat et de réagir en présentiel qu'en recrutement digital. Avec uniquement le visage de la personne, elle trouve qu'il est plus compliqué d'interpréter le non-verbal de la personne.

L'accueil est également différent. En digital, elle avoue le faire assez rapidement. En effet, la personne se connecte et c'est parti. Il en va de même pour la fin. Elle demande si le candidat a des questions et puis c'est aurevoir. En présentiel, elle accueille la personne, va la chercher dans la salle d'attente, elle l'amène dans la salle de sélection, il y avait déjà un échange et à la fin c'est pareil. Elle estime qu'ils perdent ce côté-ci avec le digital.

Pour elle, le recrutement digital permet un gain de temps, de voir les candidats lorsqu'il y a beaucoup de candidatures et une facilité en termes de charge de travail. Toutefois, ils se posent des questions quant à un retour sur site après, bien qu'ils souhaitent continuer le digital.

Selon l'interviewée, aujourd'hui, il n'y a pas de recul et de retour au sein de Proximus sur les candidats qui ont été recrutés de façon digitale, est-ce que l'on voit un problème, est-ce que l'on voit des erreurs ou des candidats qui ne conviennent pas...

Quand elle compare l'avant et l'après du processus de recrutement, elle avoue que le digital permet de la souplesse, du gain de temps, d'éviter les déplacements et donc que cela convient bien pour certaines fonctions. Or, quand il y a des exercices pratiques, cela convient moins. Lors des mises en situation, elle préférerait avoir recours au présentiel. Elle aurait aimé un mixte de présentiel et distanciel en matière de recrutement.

L'interviewée trouve que c'est principalement le côté convivial qui est différent maintenant, en recrutement à distance, bien qu'elle se soit habituée. En effet, ils sont formés aux outils digitaux et donc elle estime qu'il est possible de mettre ce côté convivial dans la digitalisation. Malgré tout, pour elle, il y a un contact qui n'est pas là car elle ne voit le candidat qu'à travers un écran. Le contact est donc vraiment différent.

Avec ce recrutement à distance, elle trouve que l'organisation a changé. Le fait d'avoir des entretiens digitaux dans son agenda la pousse à en mettre plus car elle estime que c'est un gain de temps. Elle fait donc les entretiens les uns à la suite des autres, ce qui permet un gain de temps mais en même temps, elle doit se concentrer davantage. Elle trouve cela plus fatigant. La préparation aux entretiens est également différente. Elle avoue avoir eu des difficultés au début entre le fait de regarder l'écran et sa prise de notes. Pour elle, ce n'est pas simple de savoir tout gérer : les questions d'un côté, l'écran, la personne, essayer de voir, voir le manager... Parfois, les images se mettent moins bien et elle a donc une moins bonne visibilité. Elle a donc dû s'adapter pour avoir une meilleure concentration et pour arriver à avoir des entretiens de bonne qualité.

Les candidats ont dû s'habituer aussi. Elle se dit un peu choquée que certains candidats fassent leur entretien dans leur camionnette et ne sortent pas de leur environnement de travail. Elle a la sensation qu'ils ne prennent pas le temps de s'arrêter. Certains manifestent un stress de façon orale et une crainte quant aux bugs de wifi. Elle a observé que les candidats en interne postulent plus qu'avant car c'est plus facile.

L'interaction candidat – recruteur n'est pas la même mais aussi l'interaction entre le manager et le recruteur où elle est plus structurée en digital par son script, les questions préparées ... En présentiel, ils n'avaient pas peur de se couper la parole pour poser leurs questions. En distanciel, ils communiquent à travers le chat. Ils ne perçoivent pas forcément les signaux non-verbaux de l'autre. En présentiel, il n'est pas possible de dire ouvertement au manager qu'il dévie. Pour cela, elle trouve que le chat est vraiment intéressant. La dynamique est différente entre les personnes.

11.2.2 Entretien exploratoire 2

L'interviewée s'occupe du support, de la partie administration, c'est-à-dire des publications, des introductions ... pour que toutes les fonctions soient publiées sur leur site en externe et en interne ainsi que sur les jobboards.

En tant que support, elle agit au niveau de la phase vraiment préparatoire, c'est-à-dire tout ce qui est publication d'une fonction. Au départ, il doit y avoir un accord qui vient d'un HRBP. Ces HRBP font le relais entre HR et le business. Donc ce sont eux, qui demandent au business ce qu'il y a comme budget pour pouvoir poster une fonction en interne et/ou en externe. Pour les petits niveaux, ils essaient toujours de passer d'abord via l'interne et s'ils ne trouvent pas, ils se dirigent vers l'externe. Cela permet de privilégier les personnes de chez Proximus. L'interviewée énonce qu'elle sait que certains profils ne se trouveront pas en interne et elle se dirigera donc directement en externe. Une fois l'accord avec le BP, ils peuvent publier une fonction. Ils postent via des codes fonctions où ceux-ci correspondent à une fonction.

Elle et ses collègues utilisent l'outil Corner Stone. A travers cet outil, ils doivent préciser leur recherche : le niveau, la langue, le titre pour attirer les candidats, la division, le département, le site qui correspond à la résidence, le type de contrat, la catégorie du job ... A travers l'outil, il y a des champs obligatoires pour que la publication puisse vraiment se faire. La personne qui

s'occupe du recrutement doit également être indiquée. La publication se fait soit en interne, soit en externe, soit les deux. De façon générale, les contrats temporaires sont pour les personnes extérieures à Proximus. Les mutations, les jobs info et le mobility board sont uniquement pour l'interne. Pour le recrutement d'étudiant, ils font appel à un partenaire externe.

A travers ce côté administratif, elle explique qu'ils ont une nouvelle organisation qui s'effectue par segment. Au total, ils ont cinq segments et ils doivent également indiquer le régime de travail pour l'interne et l'externe. Tout est autorisé bien qu'ils mettent plus souvent du 100%. L'indication de ce régime de travail n'empêche pas une personne qui fait du 80% de postuler aussi. Ils ne vont pas la rejeter, c'est toujours à l'appréciation du manager.

Une fois publiée, l'annonce arrive sur le site. Elle explique qu'ils ont parfois recours au parrainage où la fonction est ouverte en interne et en externe. En d'autres mots, si un travailleur connaît quelqu'un, il peut lui envoyer l'annonce. Ils ont également la possibilité de faire un internal call. Il s'agit de publier une fonction qui est destinée vraiment à un public cible. Cela se fait assez régulièrement.

Elle explique qu'ils ont également des affiches où ils font un planning. Ils ont une publication d'affiche, une fois par mois. Des tests digitaux peuvent également être fait. Elle demande donc pendant la publication si les managers comptent prévoir des tests oui ou non. Si la réponse est positive, c'est au support de préparer le test digital et donc de fixer la date. Il y a en moyenne dix affiches par an.

Ils essaient de faire cette publication début de mois. La publication dure d'office 15 jours et après 15 jours, soit ils font un test digital, soit c'est directement l'entretien. Elle énonce que s'ils font un test digital, c'est pour éliminer des candidats. Ceux-ci doivent absolument avoir 60% au test écrit pour passer l'entretien. Donc si le candidat n'a pas 60% de réussite à son test digital, sa candidature est clôturée. A l'inverse, si le candidat a bien réussi son test digital, alors il passe l'entretien.

Depuis les nouvelles règles, ils peuvent faire un CV screening, c'est notamment le cas en interne pour les petits niveaux d'où l'importance de la description de fonction.

L'interviewée dit qu'avant ce processus de recrutement digital, il avait 2 étapes supplémentaires à faire. Ces nouvelles règles sont d'application depuis environ 2018. Avant, pour les petits niveaux, ils avaient l'étape de la reconversion. Dans cette étape, il y avait donc les BP qui leur donnaient la liste. Les recruteurs signaient à chaque fois et chacun avait un pool de personnes en reconversion. Lorsqu'ils recevaient la fiche, ils devaient voir dans leur pool de candidats de reconversion s'il n'y avait pas quelqu'un qui pouvait convenir pour la fonction. Si c'était le cas, le candidat passait un entretien avec un manager. Cette étape correspond à la première. À ce moment-là, il n'y avait pas encore de publication de la fonction. Ensuite, les consultants disaient non, qu'ils n'avaient aucune personne dans leur portefeuille qui pouvaient convenir pour cette fonction, ils parlaient de l'étape de la mutation. Pour elle, cette étape correspond au fait qu'il y avait le même code fonction. Si une personne avait ce code fonction, elle pouvait postuler mais l'individu devait soit changé la résidence, soit le département, soit la division. Le travailleur devait donc changer un élément. A ce moment-là, un entretien avec le manager était organisé pour expliquer correctement la fonction. Maintenant, celui qui veut une mutation est obligé de postuler au job info. Avant, il n'y avait pas forcément de test à l'inverse de maintenant.

Actuellement, ils publient tout et le tout se fait via l'affiche.

Elle explique que c'est à une personne de niveau et non à elle de décider quel recruteur va s'occuper de quelle fonction. Normalement, il doit y avoir un in take avant la publication avec le manager et le consultant. C'est donc le consultant et le manager qui décident à partir de combien de candidats ils font un test. Si après son CV screening, elle a moins de 6 candidats, il n'y a pas de test et au-delà, il y aura bel et bien un test digital. Le test représente beaucoup de travail. C'est pourquoi, ils doivent consulter le consultant s'il est nécessaire ou non.

Si elle ne trouve pas de candidats en interne, elle doit contacter le consultant pour savoir s'ils publient en externe. Les consultants vont par la suite se mettre d'accord avec le BP.

A chaque publication, les syndicats doivent être mis au courant.

Les candidats sont invités par Teams et les tests peuvent être faits également via ce canal.

C'est au manager de dire par exemple pour une fonction externe, s'il souhaite d'abord faire un phone screening. Par la suite, il peut choisir de continuer en digital interview... soit, il peut décider de clôturer sa candidature.

Le travail de l'interviewée s'arrête donc dès que l'offre est publiée. Etant dans le support, elle sait tout voir, c'est-à-dire, quels sont les candidats, les tests qu'ils doivent passer, s'il y a un phone screening, test digital ... Le manager ainsi que le recruteur ont également accès à cette vision. En tant que support, elle doit savoir quand il y a un souci pour pouvoir agir ou tout simplement en cas de changement notamment l'ajout d'un autre manager.

Pour le recrutement externe, ils publient automatiquement sur leur site. Ils ont également recours à d'autres canaux suivant les fonctions. Ainsi, ils utilisent LinkedIn, ICT job, Indeed, Inditex, VDAB, Job teaser, Student.be, Actiris, Stepstone ...

11.2.3 Entretien exploratoire 3

Au sein de Proximus, il y a des conventions collectives. L'entreprise n'appartient pas à un secteur comme la Convention pour les ouvriers. Ils ont donc leur propre commission paritaire avec les représentations suivantes : le syndicat, le patronat et le président. Plus exactement, elle explique que tous les 3 ans, il y a discussion. De ces conventions collectives, les avantages des employés évoluent également. Par exemple, le plan Ambassador pour avoir un GSM tous les 2 ans est apparu. Elle explique qu'avec la digitalisation, elle doit, avec ses collègues, chercher dans un outil, My Growth, les documents pour le plan Ambassador.

Selon elle, l'entreprise veut rajeunir en s'adaptant au goût du jour. En effet, elle insiste sur le fait qu'une entreprise de télécoms telle que Proximus, est obligée de s'adapter à ces nouvelles méthodes.

Etant chez Proximus depuis de nombreuses années, elle a connu les deux procédés de recrutement. Elle explique qu'avant la digitalisation, ils faisaient tout en version papier et après, ils scannaient.

Au niveau processus de recrutement, c'est le business partner travail qui, en fonction du budget, décide s'ils peuvent recruter ou non. Ensuite, le business Partner envoie ça au jobcenter. Et delà, l'offre au niveau du site Proximus en interne et/ou en externe voit le jour. Des entretiens sont organisés par la suite. Elle explique qu'elle ne voit pas cette partie-là et qu'elle attend que les recruteurs lui dressent un inventaire des fonctions. Toutefois, elle sait si éventuellement, il y aura un pic de recrutement au niveau des vendeurs, par exemple.

Ce n'est que quand le jobcenter trouve le candidat qu'une fiche, qui était également présente avant la digitalisation, est complétée par le consultant. Une autre partie de cette fiche est complétée par le candidat où il renseigne ses données personnelles comme son adresse, son numéro de téléphone, sa situation familiale ... Le jobcenter leur envoie ensuite ces deux fiches. Son travail commence une fois la réception de cette fiche. Elle explique que la digitalisation les a poussés à utiliser un nouvel outil, le RPA. Avant cet outil, elle effectuait un recrutement manuel via SAP où elle complétait suivant la fiche de recrutement. A l'inverse, maintenant, il transfère cette fiche dans le RPA.

Selon elle, ils ont plus de travail qu'avant car le RPA pose de nouveaux problèmes, les poussent parfois à revenir à l'encodage manuel et donc leur fait perdre du temps. Elle estime que c'est normal parce qu'un nouvel outil ne fonctionne jamais correctement du premier coup. Bien que cela fait 2 ans qu'ils utilisent le RPA et qu'elle estime que l'outil devrait être plus performant que ce qu'il est. Cela lui arrive d'en parler lors de réunions. Elle explique que c'est le service Process qui doit examiner les problèmes liés à l'outil. Toutefois, si le RPA fonctionne, tout est fait dans SAP sans aucune intervention humaine et là, elle avoue qu'effectivement, ils gagnent du temps.

Pour elle, un autre problème au sein de Proximus est, la mise en doute. Elle énonce que c'est difficile à vivre notamment par le fait qu'ils ne vont pas recruter de nouvelles personnes au sein de leurs équipes. L'entreprise évolue avec le temps mais la digitalisation ne correspond pas à leur époque. Elle n'est pas née avec. Elle ne le fait pas aussi facilement que quelqu'un de plus jeune, qui a grandi avec les nouvelles technologies. Elle a parfois la sensation d'être perçue comme trop vieille par rapport à l'évolution de l'entreprise et elle a peur qu'on lui dise qu'il est bientôt temps qu'elle s'en aille.

Pour elle, la digitalisation n'est pas toujours simple parce que les outils sont utilisés uniquement sur le terrain. Bien qu'elle estime que ces outils soient bien faits, elle les trouve trop compliqués pour les travailleurs que ce soit dans le recrutement ou encore dans d'autres domaines.

Avec le recrutement digital, ils ne font plus la signature du contrat ainsi que les autres documents à signer en face à face. Elle énonce que le jour du recrutement, les gens signaient le contrat le premier jour de travail ainsi que les documents. Elle était présente pour répondre à leurs questions. Le confinement est arrivé et ils ont revu ce volet via les ordinateurs où ils ont commencé à envoyer le contrat scanné par mail ainsi que les autres documents. Maintenant, tout se fait de manière plus digitale notamment avec l'utilisation de My Growth où ils vont chercher les documents, les sauvent sur le disque et puis les envoient à BUP. Elle explique qu'avant, ils transféraient le mail directement mais pour une question de protection des données personnelles, ils ne pouvaient pas le transmettre directement au service commercial. C'est pourquoi, ils ont mis en un mail qui arrive dans la boîte quand le nouveau recruté a bien complété son document. Cependant, le problème, selon elle, c'est qu'ils sont prévenus par tous les recrutements qui ont lieu en Wallonie, ce qui rend compliqué la distinction entre les 4 bureaux du personnel en Wallonie. Une autre contrainte de cet outil, pour elle, c'est si le nouveau recruté a une question à poser, il a une adresse mail mais elle se trouve à Bruxelles. L'outil ne permet pas non plus de mettre les adresses en région. Ils ont trouvé comme solution de prévenir les nouveaux recrutés qu'en cas de questions, qu'ils viennent directement leur poser par mail ou au téléphone sans passer par cet outil. Le nouveau recruté a également des outils à installer : Applical et Onboarding où il aura des documents à compléter.

Selon elle, la digitalisation, qu'importe le domaine, engendre une dépersonnalisation. Il y a moins de contacts. Elle pense que la société veut ça et que Proximus est obligé de prendre ce

chemin aussi. Elle est venue en RH, non pas pour avoir des contacts uniquement par son PC. Elle a besoin de voir les gens. Le confinement a complètement bouleversé l'organisation.

Avant le confinement au bureau du personnel, elle s'arrangeait pendant les congés, les maladies pour qu'il y ait toujours quelqu'un au bureau parce qu'ils ont toujours estimé que c'était un métier de contact et que quand quelqu'un arrivait au bureau, il devait trouver quelqu'un derrière la porte. Le confinement est arrivé avec la mise en place d'une convention collective qui explique que quand ils reprendront le travail normalement, ce sera 2 jours bureau et 3 jours maison. Ça a été vraiment un choc pour elle.

Avant, elle attendait d'avoir huit bons candidats pour organiser sa journée de sélection avec le manager, afin d'éviter de perdre du temps. Elle pressait avec le manager les points positifs et négatifs de chaque candidat par rapport à la fonction avec des arguments objectifs. Maintenant, le recrutement se fait de manière digitale via des tools. Elle énonce que c'est difficile de travailler quand on ne maîtrise pas le processus de A à Z bien qu'elle estime savoir s'adapter car elle n'a de toute façon pas le choix. Par ailleurs, elle dit que d'autres changements sont à venir. Cela fait 20 ans qu'ils travaillent avec SAP et ils tendent à changer. Ce changement s'annonce compliqué pour elle où des nouvelles méthodes par ce nouvel outil devront être apprises.

Elle a l'impression que ceux qui décident pensent connaître le terrain et qu'ils ne les écoutent plus. Bien qu'ils organisent des demi-journées de tests où ils pourront donner leurs avis. Toutefois, selon elle, une personne qui gère un projet, n'a pas envie d'entendre le négatif qu'il y a autour. Elle veut plutôt entendre que c'est très bien et que ça marche même si ce n'est pas nécessairement le cas.

Pour elle, avec le recrutement « classique », elle avait l'impression, en tant que RH, de maîtriser le sujet de A à Z., d'avoir tout en main.

Depuis qu'elle travaille dans cette société, on l'a développée et formatée à pour satisfaire au maximum le client. Avec la digitalisation, qu'importe le sujet, c'est la machine qui fait et si c'est mal fait, elle doit intervenir. Elle estime perdre de plus en plus la maîtrise. Elle a la sensation de perdre la discussion approfondie qui était présente au moment de la signature des documents. Pour elle, ils déshumanisent beaucoup et n'ont pas été habitués à travailler comme ça. Elle a la sensation qu'il y a une disparition des compétences. Elle trouve qu'elle est dans une entreprise très complexe et que le savoir part avec les départs.

Par ailleurs, elle a l'impression de maîtriser de moins en moins avec la digitalisation et la manière dont elle souhaite travailler.

Une phrase qu'elle entend souvent c'est : « si ça réussit à 90 %, on est content maintenant » parce que l'entreprise évolue.

11.2.4 Entretien exploratoire 4

L'interviewée est HR assistant au sein du service du personnel à Namur. Elle travaille chez Proximus depuis 1993. Cela fera donc 29 ans au mois de janvier. Son rôle au sein de l'entreprise est d'être en contact direct avec les clients internes pour répondre aux diverses questions. Elle est également en contact avec le teamleader et le management afin de les aider au quotidien dans leur fonction.

Cela lui arrive de travailler au niveau de la sélection. Elle explique que quand un candidat est sélectionné, le département Job Center envoie un document à la personne, une fiche de renseignements qui est sous format Excel. Le recruté va devoir compléter ses données personnelles : date de naissance, adresse, numéro de compte bancaire, diplôme, s'il a des enfants, un partenaire ... Ces informations lui sont utiles pour préparer son contrat. D'autre part, le consultant doit aussi compléter une partie de ce document avec le titre de la fonction, la date de début du contrat, le montant du salaire qui est négocié avec la personne, si la personne a droit à un véhicule de société ... Ces éléments vont être encodés dans leur système informatique. Une fois que cette fiche de renseignement est complétée par le jobcenter et par le collaborateur, ils l'envoient via un système informatique qui s'appelle RPA qui va permettre d'encoder toutes les informations dans SAP. Avant elle procédait par encodage manuel. Maintenant, ce système RPA reprend les données qui sont dans le fichier Excel pour les encoder automatiquement dans SAP et créer un numéro personnel pour chaque nouveau recruté. Ensuite, le contrat de la personne peut être fait.

Toutefois, selon elle, le système RPA est censé, normalement, lui faire gagner du temps aussi bien au jobcenter que dans son département, or, il y a quelques bugs informatiques. Elle explique que le problème est que les champs sont introduits, complétés par la personne et par le jobcenter doivent être scrupuleusement bien encodés parce qu'à la moindre petite erreur de virgule, de point ou de format, le système ne reconnaît pas. Elle énonce que malheureusement, pour le moment, le gain de temps n'est pas présent car il y a encore beaucoup de manipulations manuelles derrière. Avant, elle effectuait les tâches manuellement. Maintenant, avec l'automatisation, elle ne devrait pas vérifier si l'encodage est correct mais elle est quand même obligée de le faire. Il lui arrive de trouver quand même quelques erreurs. Pour elle, c'est une double manipulation. Le système de fiche de renseignements avec la fiche Excel était déjà présente avant. Elle explique qu'il n'y a que le RPA qui est nouveau dans cette phase. Selon elle, avant dans la fiche de renseignements, vu que l'encodage était manuel, il ne fallait pas se soucier du format à utiliser dans la fiche de renseignements.

Au sujet de l'accueil, quand c'était en présentiel, elle essayait de faire l'accueil des 5 personnes à la même date. Cela permettait la création de contact et de mieux s'entendre notamment pour expliquer la remise des documents comme les attestations de vacances. Pour l'accueil, elle prenait 1h30. Maintenant, elle estime ne pas pouvoir faire un accueil de 2h avec tous les recrutés en même temps. Selon elle, ce n'est pas possible. Elle décide de le faire séparément. En d'autres mots, elle prend entre une demi-heure et 3/4 d'heure. Pour elle, ce n'est pas évident parce que parfois la personne prend la communication et elle n'est pas prête à ce moment-là. Elle est en voiture ou en rendez-vous. Elle explique que le nouveau recruté ne s'attend pas à avoir un accueil qui dure aussi longtemps et donc n'a pas prévu un moment spécifique pour prendre cet appel. Cela rend plus complexe les documents à expliquer. Pour elle, ce n'est pas évident car il y a un ensemble d'informations qu'elle souhaite dire à l'accueil et ne peut dire par manque de temps. Maintenant, elle dit qu'il y a également Appical et Onboard dans cette partie digitale. Le nouveau recruté reçoit un lien via un système, un site internet où là, elle va avoir tous les documents qu'elle pourrait compléter de la maison et les mettre directement sur le site. A travers ces applications, le nouveau a des modules de formation à faire avant son 1^{er} jour. Cela représente une petite mise en route avant d'entrer dans l'entreprise. Elle trouve cela pas trop mal. L'inconvénient, c'est que la personne reçoit énormément d'informations et de mails. Elle trouve que ce n'est pas évident pour elle.

Pour elle, ce changement du jour au lendemain du présentiel au digital n'a pas été évident. Elle trouve que via un écran interposé, ce n'est pas évident car l'accueil correspond, selon elle, au

premier contact avec le candidat qu'elle ne connaît pas et n'a jamais vu. Maintenant, ça fait un an et demi qu'elle travaille comme ça. Elle a l'impression de prendre moins le temps avec les candidats qu'en présentiel où elle se disait plus à l'écoute avec un meilleur encadrement.

Pour elle, l'approche du candidat est différente en présentiel. Les gens venaient déjà, pour la première fois au bureau et donc dans le bâtiment. Elle les rencontrait, leur donnait toutes les informations et elle répondait à leurs questions. Ils prenaient le temps, en prenant un café. Elle décrit cet avant comme plus humain et détendu. La personne avait un temps et savait qu'elle venait pour 1h30 voir plus. Maintenant, elle a la sensation que les personnes sont pressées de finir avec l'accueil ou n'ont pas prévu le temps nécessaire. Elle dit s'adapter à cette situation. Elle a changé sa façon de faire l'accueil. Elle dirige beaucoup plus les personnes sur le WAP, sur l'intranet de Proximus. Elle insiste plus sur le fait que le contenu se trouve sur le web. Elle explique également que c'est la volonté de l'entreprise que les employés se prennent en main et cherchent eux-mêmes les réponses à leurs questions.

Elle décrit la relation employeur – candidat, pendant l'accueil digital, comme étant assez informelle. Elle explique que ça dépend aussi du candidat qu'elle a en face. Elle essaie de rester conviviale, même si c'est par Teams. Elle estime ne pas juste être là pour donner les informations mais aussi pour écouter le candidat et ses questions. Pour elle, Proximus est une grosse entreprise où il y a énormément d'informations. C'est son devoir de rassurer la personne. Selon elle, c'est normal que la personne ne retienne pas toutes les informations qu'elle lui donne. Les informations sont sur le WAP. Elle estime donc que ce n'est pas si grave.

Pour elle, le contact avec quelqu'un via Teams ou en présentiel, n'est pas le même. Même s'il y a la caméra, elle ne ressent pas la même chose. Elle ne ressent pas si la personne est stressée, sa posture, des éléments qui font penser que la personne doit être rassurée. Elle explique que parfois la personne ne met pas la caméra car elle n'en a pas la possibilité. Selon elle, chaque candidat est différent. Certains sont très à l'aise via Teams et d'autres moins.

Pour elle, la relation entre HR et la personne est différente. En présentiel, après 2h passées ensemble, ils prennent un café, discutent d'autre chose. Il y a un contact plus familier qui se noue avec le candidat. En Teams, elle n'a pas vraiment le temps de parler d'autre chose que des informations données durant l'accueil. Elle n'a pas le temps d'avoir un contact plus proche. Selon elle, en cas de questions, les candidats ne reviendront pas vers elle. Ils iront plutôt vers le HR Portal. En tant que personne de référence, avant, ils venaient automatiquement chez elle pour toutes leurs questions, même si elle les redirigeait après.

11.2.5 Entretien exploratoire 5

Cela fait 5 ans que l'interviewée est au sein de Proximus. Elle a commencé par différents postes de recrutement sur la Wallonie. Maintenant, depuis un an et demi, elle travaille en tant que HRIS. C'est une formation système. C'est ce qui correspond à la gestion des outils dans le cadre des outils digitaux pour les ressources humaines. Elle s'occupe plus particulièrement des outils qui touchent au recrutement. Elle entend dans ces outils, ceux qui permettent de poster des jobs, de traiter les candidatures, la partie Onboarding, l'outil Appical ... Elle s'occupe donc de la maintenance, de la mise en place de ces outils mais aussi d'en chercher de nouveaux afin d'en connaître le développement et de voir si ça peut intéresser l'un ou l'autre département HR. Son rôle de base était de former et d'expliquer au personnel comment fonctionne l'outil. Maintenant, elle est plus dans la résolution de problèmes. La partie opérationnelle ne la concerne pas. Avec la mise en place de nouveaux outils dans un département, elle explique qu'il y a toute une phase de changement, d'accompagnement, d'explications, de trainings... Pour l'instant, ils sont encore

dans cette phase où il y a des questions d'adaptation de l'outil. Selon elle, c'est en utilisant les outils que certains font remonter alors des problèmes, des documents manquants... Cette utilisation permet de voir comment est-ce qu'ils peuvent aller plus loin pour digitaliser au maximum le processus. Le but est donc d'abandonner tout formulaire papier ou même formulaire envoyé par mail pour que tout se passe sur une seule plateforme. Cela a été implémenté avant le Covid. En effet, elle explique qu'avant tout passait par des e-mails pour l'envoi des documents.

Selon elle, avoir tout sur une même plateforme permet une meilleure expérience pour le candidat. Bien qu'elle avoue que pour les équipes administratives, ça demande plus de travail parce qu'ils doivent récupérer des papiers. Ça demande plus de travail à cause cette adaptation et se changement d'habitude. Elle énonce qu'il a fallu que les travailleurs se familiarisent avec la plateforme, notamment en relançant les candidats alors qu'autrefois, ça se faisait peut-être plus facilement par mails. Selon elle, ce n'est pas parce qu'on digitalise un processus que c'est plus rapide et facile pour les équipes administratives. L'idée est de faciliter, d'avoir une meilleure expérience pour le client final mais cela demande une adaptation. Pour elle, ce n'est pas automatique que ça facilite les choses pour les services administratifs et ce n'est pas toujours parce qu'on digitalise qu'on simplifie non plus un processus. Il faut aussi réfléchir à comment digitaliser correctement les choses. Elle dit également qu'on lui a demandé d'implémenter et de digitaliser d'autres documents mais elle trouve que ça alourdit le système. En effet, pour elle, le système n'est pas flexible à souhait.

En ce qui concerne la phase préparatoire, c'est-à-dire l'annonce, la publication ..., elle énonce qu'il y a eu peu de changements. C'est toujours le business qui demande l'ouverture d'un job en fonction du budget et cela arrive au département administratif du recrutement. C'est une personne qui gère la publication des différents jobs. Généralement, elle sait que certains jobs doivent être publiés sur des sites supplémentaires comme LinkedIn par exemple. Une fois que c'est publié, les candidatures arrivent et sont traitées par les recruteurs via des Cv screening. Ensuite, ils contactent le candidat par téléphone dans un premier temps. Pour elle, la seule différence entre Covid et pas Covid, c'est que maintenant, les entretiens sont quasiment tous virtuels via Teams ou via une autre plateforme qui s'appelle HireVue. Selon elle, ils étaient déjà assez avancés sur la partie digitalisation.

Au sujet du CV screening, elle énonce qu'il y a peu de changements qu'ils sont toujours reçus via Corner Stone. Elle explique que quelle que soit la plateforme sur laquelle ils postent tout est uniformisé et arrive dans un seul et même outil, Corner Stone. Ensuite, le recruteur va contacter le candidat par téléphone pour prendre des informations sur ses disponibilités, ses prétentions salariales. Par la suite, l'entretien est organisé. Auparavant, ils étaient physiques et maintenant, depuis le Covid, tout se fait en ligne.

Les critères de sélection se font en fonction du job. Que ce soit avant ou maintenant, ça n'a pas beaucoup changé. Pour certaines fonctions, ils font une digitale interview où des questions prédéfinies sont posées sur une plateforme, HireVue. Le candidat doit répondre quand il le souhaite et ensuite, les recruteurs visionnent les différentes réponses aux questions. Ce type de recrutement s'effectue principalement pour des profils sales car ce sont des fonctions où il y a beaucoup de candidats, ce qui rend parfois difficile la présélection sur base de CV. Ils ont cette plateforme depuis 6 ans, maintenant. Cette plateforme permet aussi de faire des interviews en live comme Teams. Selon elle, c'est plus facile pour contacter directement les personnes.

Au niveau de la sélection, elle explique qu'avant c'était un face à face entre le recruteur et le candidat en présentiel. Elle estime que les choses ont changé, plus sur la forme que sur le fond.

Auparavant, ils invitaient le candidat à venir dans les bureaux, ils lui donnaient l'adresse, ils allaient le chercher à l'accueil, ils lui proposaient un verre d'eau... Selon elle, c'était quelque chose de très classique. Aujourd'hui, elle trouve qu'il y a beaucoup plus de flexibilité. Selon les retours de ses collègues, avant, ils finissaient souvent tard car quand ils recrutent des gens qui sont en poste, il faut attendre qu'ils aient terminé leur travail pour qu'ils puissent se rendre physiquement dans les locaux. Elle explique qu'aujourd'hui, tout le monde est quasiment en télétravail. Certains prennent une pause d'une heure sur leur journée pour faire un Teams et pour prévoir un entretien. Cela permet aux recruteurs de gérer plus facilement leur emploi du temps. Sur le fond, elle dit que ce sont les mêmes types de questions. Le recruteur a une liste de questions généralement préparée à l'avance qu'il va poser.

Elle pense que ça va plus vite aujourd'hui, bien qu'elle n'ait pas regardé les chiffres. C'est une impression qu'elle a. Elle trouve que les gens sont plus facilement disponibles pour participer aux entretiens, que ce soit côté candidat ou côté recruteur. Elle énonce qu'il n'y a plus les temps de trajet pour se rendre au travail. Elle a également l'impression qu'ils recrutent un peu plus rapidement.

Toutefois, elle n'a pas de retour sur la perception des recruteurs sur les entretiens, s'ils sont de meilleure qualité ou non et comment ces recrutements sont perçus par les candidats, s'ils sont contents ou non de la situation, est-ce qu'ils préféreraient quand ils venaient physiquement au bureau... Elle n'a pas du tout de retour. Ce sont des points qui pourraient être intéressants à poser, selon elle.

Elle pense que Proximus va sans doute se diriger de plus en plus vers la digitalisation, bien que certains managers n'apprécient pas cet aspect tout digital. Elle explique que le Covid les a forcés à fonctionner comme cela. Par la suite, ils se sont rendus compte que ça fonctionnait bien.

Du côté recruteur, elle les trouve plus flexibles qu'avant. Elle trouve que c'est plus facile pour eux d'arriver à rencontrer les candidats, bien qu'elle sache qu'il y ait des managers qui n'apprécient pas ce concept d'entretien Teams.

Pour elle, ce type de recrutement s'inscrit dans une certaine logique. Quasiment tout le temps, elle est en télétravail et il est donc logique que les managers recrutent comme ils travaillent.

Selon elle, quand le candidat démarre au sein de Proximus, les rapports qu'il entretient avec l'équipe ne sont plus les mêmes que lors des entretiens physiques. Les contacts et les façons d'interagir sont différents d'avant.

Enfin, elle termine en énonçant les potentiels changements à venir dans le processus de recrutement digital comme le feedback du candidat sur le processus de sélection via un formulaire à remplir en ligne, continuer le processus de Onboarding en le digitalisant de plus en plus, digitaliser le premier jour, essayer d'uniformiser au maximum le processus...

11.2.6 Entretien exploratoire 6

L'interviewée travaille depuis de nombreuses années chez Proximus. Auparavant, elle travaillait essentiellement dans la sélection pour les Call Center de Proximus.

Pour la sélection en présentiel, elle procédait de deux façons. D'abord une présélection sur base du CV papier. Des critères de sélection étaient donc définis en fonction du job. Elle faisait attention à ce que les personnes mettaient en avant mais aussi à l'orthographe, bien que ce

critère ait été, par la suite un peu mis de côté. Ensuite, la deuxième étape était une sélection en face à face via un entretien.

En présentiel, elle explique que les gens, dans leur spontanéité, ne donnaient pas forcément la bonne réponse aux différentes questions. Des questions clés étaient définies mais avec tout de même un côté spontané. Les entretiens en présentiel étaient plus dans l'échange.

Pour elle, la volonté de donner une bonne image de l'entreprise est un souhait et se fait ressentir dans la procédure de recrutement. D'où le fait que l'approche des entretiens était et est toujours assez humaine et conviviale. Selon elle, les gens se sentent vite à l'aise. Leur but est de trouver le bon candidat et celui qui reste. En effet, l'entreprise investit sur ces nouveaux travailleurs à travers des formations.

Elle suppose qu'actuellement la digitalisation du processus de recrutement produirait moins de stress et plus d'aisance chez le candidat puisqu'il pourrait se cacher derrière son écran. Toutefois, cela reste une supposition de sa part. Elle trouve que les entretiens digitaux font moins « guindés » que ceux en présentiel.

Elle a la sensation que le digital leur fait perdre pas mal d'informations comme le non-verbal. Toutefois, celui-ci serait source, selon son ressenti, de plus d'objectivité et de distance entre le recruteur et le candidat.

Elle énonce également les aléas du digital comme les coupures ou les problèmes de réseau où ils perdent un peu la communication. Selon elle, chacun a un avis sur la digitalisation du recrutement mais elle trouve que c'est moins accueillant. Il est vrai que la digitalisation comprend des avantages et des inconvénients.

Elle énonce qu'un mélange des deux méthodes, la traditionnelle et la digitale, serait le plus adapté. Ainsi, ils pourraient voir comment la personne se conduit à distance sur Teams mais aussi en présentiel, ce qui est important pour les travailleurs qui ont un contact physique dans leur fonction. Elle trouve le présentiel important pour voir le non-verbal mais aussi pour voir comment la personne se tient.

Elle explique également qu'à distance, il y a parfois un petit décalage entre le son et l'image, ce qui fausse un peu la communication et qui est source de perte d'informations. Toutefois, les entretiens physiques représentent une plus grosse perte de temps et à ses yeux, ils sont source de plus de fatigue mais son grand avantage reste la communication possible grâce au non-verbal exprimé.

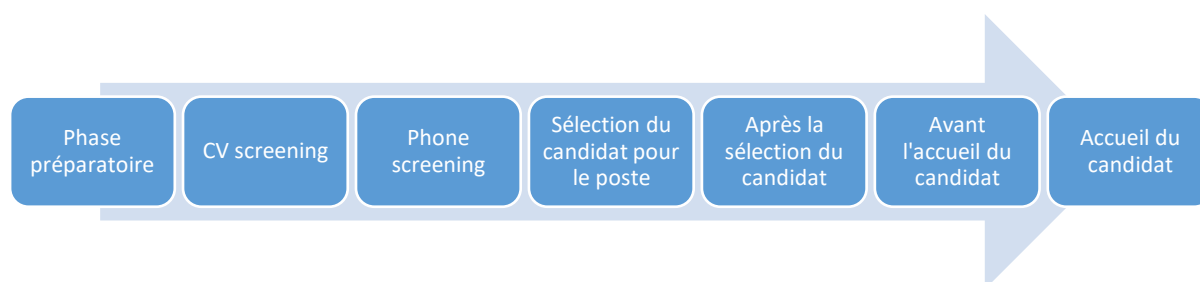
Elle continue en énonçant qu'à distance, il y a moins d'informations. Le candidat « ne sait pas où il atterrit » avec le digital. Elle le justifie en disant que le candidat ne sait pas comment sont les bureaux, l'atmosphère... Selon elle, il s'agit d'informations qui sont précieuses pour un potentiel candidat.

La question qu'elle se pose : « Quel est le taux de réussite dans le choix sélectif ? ». Elle se demande si l'entreprise est vraiment satisfaite de ces nouveaux travailleurs via cette méthode digitale. Elle se demande si le fait de recruter en digital a un impact quant au taux de turnover. En d'autres termes, elle se pose la question quant au nombre de travailleurs recrutés en digital qui restent après 2 ans. Selon elle, il y a un travail de statistique qui doit être fait. Elle continue en disant : « Est-ce que le taux de satisfaction de Proximus en présentiel et en distanciel est le même ? Est-ce que le taux de satisfaction sur le terrain est le même peu importe la méthode ? ».

Elle termine en parlant du fait que parfois certains candidats oublient de venir à l'accueil effectué à distance. Les candidats se justifient en énonçant qu'ils reçoivent trop de mails en même temps. A l'inverse, en présentiel, ils sont sur place pendant plus d'une heure. Ils n'oubliaient donc pas.

11.3 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT AVANT LA DIGITALISATION CHEZ PROXIMUS

Tout d'abord, il y a une convention collective de travail chez Proximus. Au fur et à mesure des commissions paritaires, les avantages des travailleurs évoluent comme le plan Ambassador¹¹ par exemple. L'entreprise souhaite rajeunir un maximum son recrutement. Comme nous avons pu le voir précédemment, Proximus a dû s'adapter dans sa procédure de recrutement. En effet, la procédure comprenait quelques différences (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).



1. Phase préparatoire

Comme lors du recrutement digital, la procédure de recrutement commence avec un besoin qui se fait ressentir. Durant cette phase préparatoire, le poste est défini ainsi que l'annonce et la publication sont effectuées.

Une fois le besoin identifié, le business partenaire qui détient le budget, donne son accord ou non pour le lancement de la procédure de recrutement.

Une fois l'accord obtenu, c'est envoyé au job center qui s'occupe d'ouvrir l'offre en interne ou en externe pour trouver un candidat (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

2. CV screening

Dans l'étape de la pré-sélection, le besoin est défini entre le manager et le recruteur. Une fois le besoin défini, il y a un premier tri effectué sur base du CV papier (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

Pour se faire, le premier critère était l'orthographe car il donnait une première impression du sérieux du candidat, ce qui permettait de faire un premier tri (M. Denison, communication personnelle, 5 octobre 2021).

3. Phone screening

Après cela, un phone screening est fait. Pour se faire, un canevas de questions est prédéfini. Suivant le candidat, certaines sont plus approfondies et d'autres moins. Il s'en suit une

¹¹ Le plan ambassador permet d'avoir un GSM tous les 2 ans.

discussion entre le recruteur et le manager où les points forts et à améliorer sont dressés. En cas de désaccord, les arguments sont dressés (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

4. Sélection du candidat

Un entretien est organisé avec le candidat en face à face. Lors de celui-ci, une série de questions étaient posées. Cette sélection en face à face jouait plus sur le côté spontané et sur l'échange. Toutefois, les mêmes questions clés revenaient régulièrement (M. Denison, communication personnelle, 5 octobre 2021).

Durant cet entretien, la relation recruteur – candidat était plutôt décrite comme naturelle avec, malgré tout, le besoin de vouloir donner une bonne image de l'entreprise au candidat. Il y avait vraiment un souhait d'avoir des candidats qui restent par la suite et qui représentent correctement Proximus (M. Denison, communication personnelle, 5 octobre 2021).

5. Après la sélection du candidat

Même lors du recrutement dit classique, Proximus avait tout de même recours à un outil digital : SAP¹². En effet, une fois le candidat sélectionné, le gestionnaire des ressources humaines effectuait un encodage manuel dans SAP sur base de la fiche de renseignements¹³ qui était complétée en premier lieu par le travailleur avec ses données bancaires, son adresse, son diplôme, ses enfants ... Puis le RH la complétait par la suite avec le titre de la fonction, le nom du N+1, le salaire ... (V. Ducamp, communication personnelle, 25 novembre 2021).

À l'inverse, comme nous le verrons plus tard, l'entreprise dispose maintenant d'un outil, le RPA, qui permet un transfert des données présentes dans la fiche de renseignements vers SAP. Grâce à cet outil l'encodage SAP n'est plus manuel. Les info types de SAP sont directement créées avec les données du nouveau recruté (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

6. Avant l'accueil du candidat

Une fois SAP complété, le contrat est fait via le lien AQDB qui est directement relié à SAP. Il s'agit d'un lien où la mise en forme de divers documents comme les contrats de travail, les avenants pour une promotion ou encore les conventions de démission sont établies.

Une fois le contrat fait, il est imprimé. Les autres documents comme les attestations de vacances ou encore les certificats médicaux vierges sont préparés pour l'accueil. Ensuite, un rendez-vous est fixé par téléphone pour faire l'accueil.

7. Accueil du candidat

Contrairement au recrutement digital actuel, que nous verrons juste après, tous les nouveaux recrutés actuels sont conviés et viennent donc à Namur lors de leur premier jour de travail pour signer les divers documents dont le contrat de travail. Le nouveau recruté peut donc être aussi bien seul qu'accompagner de cinq autres nouveaux travailleurs. Une durée de 1h30 était prévue

¹² SAP (System Applications and Products in Data Processing) est une application qui permet la centralisation la gestion des données.

¹³ Il s'agit d'un document avec une série d'informations qui doivent être complétées par le N+1 et par le futur travailleur.

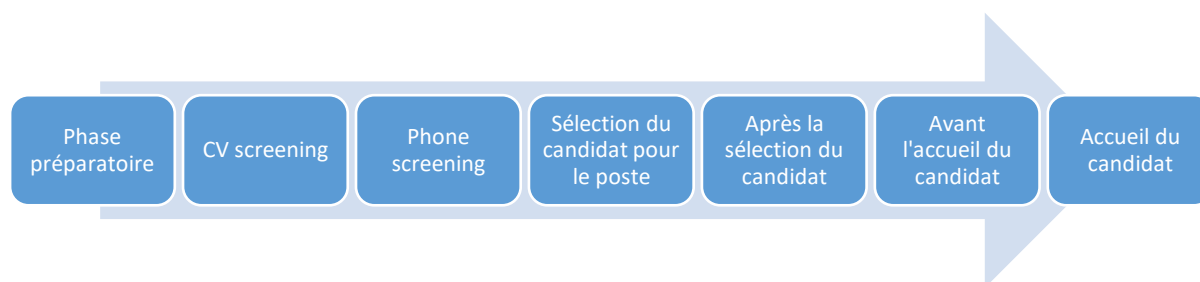
pour l'accueil. Dans celui-ci, une présentation PowerPoint était faite (V. Ducamp, communication personnelle, 25 novembre 2021). À la fin de celle-ci, le nouveau recruté pouvait poser ses questions. Le RH aidait également le nouveau recruté à remplir les divers documents. Ceux-ci étaient donc vierges et n'étaient donc pas remplis en avance. Le gestionnaire des ressources humaines avait donc un rôle d'accompagnateur où il expliquait la brochure d'accueil et répondait aux éventuelles questions une fois l'exposé terminé (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

11.4 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DIGITAL CHEZ PROXIMUS

Dans un objectif de vouloir davantage se rajeunir, Proximus se dirige de plus en plus vers la digitalisation. En effet, l'entreprise n'a pas d'autres choix que de s'adapter (C. Missotten, communication personnelle, 8 novembre 2021).

Pour se faire les services s'informatisent et l'entreprise investit dans des infrastructures digitales. La crise du coronavirus a d'ailleurs poussé davantage à cette digitalisation (C. Gilson, communication personnelle, 18 octobre 2021).

Afin que ce recrutement à distance se passe correctement, une procédure est mise en place.



1. Phase préparatoire

Dans cette phase préparatoire, la définition du poste ainsi que l'annonce et la publication sont effectuées.

Tout commence avec un accord HRBP, c'est-à-dire un accord entre les HR et les business. Cet accord permet de déterminer le budget. Une fois celui-ci défini, ils ont recours à l'outil CornerStore pour créer les offres d'emploi. À travers cet outil, diverses données sont indiquées comme l'intitulé du poste, la langue, la division, le département, le type de contrat, la description du poste, la qualification, le profil recherché, le public cible ...

Une fois le site rempli, une affiche est publiée une fois par mois afin de définir si des tests sont prévus pour les différentes fonctions. C'est à travers celle-ci qu'il est indiqué un test digital ou directement un entretien par exemple. Cette affiche se présente sous forme Excel.

Ensuite, un tableau récapitulatif est mis en place où on y retrouve le RH qui s'occupe du recrutement, le titre, le code fonction, le manager, la date, s'il y a ou non un test digital ...

Enfin, les managers ont accès à une application où il est indiqué les différentes personnes qu'ils candidatent.

Que ce soit un recrutement interne ou externe, cette procédure préparatoire reste la même. La seule différence est le canal utilisé. Si c'est pour un recrutement interne, ça sera publié sur leur

plateforme « Proximus jobs » et si c'est un recrutement interne, ils auront recours à d'autres canaux comme LinkedIn, ICT job, VPAB, APEC, Job teaser, Student.be, Actiris...

Les annonces comprennent différents champs comme le rôle, les responsabilités, le profil, une description de fonction, un listing des compétences demandées, ce que Proximus a à vous offrir...

Les travailleurs de Proximus ont également la possibilité de faire du parrainage s'ils imaginent une personne particulière pour un emploi (C. Deleuze, communication personnelle, 18 octobre 2021).

2. CV screening

Grâce à un règlement établi au sein de Proximus depuis janvier 2020-2021, une première sélection est établie sur base du CV. C'est ce qu'on appelle le CV screening. Pour se faire, des critères objectifs et précis sont définis dans la description de fonction. Les recruteurs vont les utiliser pour faire l'offre et procéder au premier tri dans les CV. À travers ce CV screening, on peut également retrouver d'autres exigences liées à la fonction ou à l'horaire de travail comme la localisation. Il est vrai que celle-ci a son importance pour que le poste soit supportable par le travailleur, notamment en cas d'horaire décalé (C. Gilson, communication personnelle, 15 novembre 2021).

Bien que le CV screening s'exécute de la même façon pour un recrutement interne et un recrutement externe, les conditions sont, quant à elles, variables. En effet, pour un recrutement interne, il y a des règles à suivre suivant les conditions établies par le job info. Par exemple, un travailleur étant en temps partiel ne peut pas postuler un emploi à temps plein. Une autre différence entre le recrutement interne et externe est qu'en cas de refus d'un CV lors d'un recrutement interne, un candidat dispose du droit de faire un recours. Celui-ci se fait entre le Comité RH et le travailleur qui peut demander à être accompagné par un syndicat s'il le souhaite (C. Gilson, communication personnelle, 15 novembre 2021).

En cas de refus, que ce soit pour un recrutement interne ou externe un mail automatique est envoyé aux candidats. Cependant, le candidat peut demander un feedback s'il lui semble que le CV screening n'a pas été juste ou décide tout simplement d'avoir une justification (C. Gilson, communication personnelle, 15 novembre 2021).

3. Screening téléphonique

Une fois le premier tri établi sur base des CV, un phone screening est fait. Il s'agit d'un premier entretien via un appel téléphonique entre le recruteur et le candidat. Durant cet appel, le recruteur lui rappelle la stratégie, les valeurs de Proximus, en quoi consiste l'emploi... Pour cela, le recruteur pose des questions semblables à : « Qu'est-ce que Proximus ? », « Avez-vous compris en quoi consistait le poste ? ». Par la suite, le recruteur continue l'entretien téléphonique avec une autre série de questions pour en apprendre davantage sur le candidat.

De manière générale, ce phone screening est fait par le recruteur de Proximus. Cependant, il arrive que Proximus fasse appel à une société externe pour le réaliser. C'est notamment le cas des profils sales où il y a énormément de candidatures.

Les candidats n'ont pas de retour par mail après le screening téléphonique. Cependant, ils peuvent faire la demande d'un feedback écrit via un mail ou encore demander à fixer à un rendez-vous Teams.

Les candidats pour des sélections internes ont aussi la possibilité de faire un recours. Lors de celui-ci, le Comité RH ainsi que le travailleur doivent être présents (C. Gilson, communication personnelle 18 octobre 2021).

4. Sélection du candidat pour le poste

Comme les autres étapes, la sélection des candidats se fait de façon digitale. En effet, les entretiens s'effectuent sur le canal Teams sauf les métiers techniques où la mise en situation est nécessaire et reste compliquée à distance.

Pour se faire, des critères de sélection sont définis en avance sur base de la description de la fonction effectuée dans la phase préparatoire. Ces critères sont repris dans une grille qui sera remplie au fur et à mesure de l'entretien par la RH et le manager. Il en va de même pour les questions à poser aux candidats, elles sont également définies en avance entre le RH et le manager.

Pour un recrutement interne, la présence des syndicats, du manager et du RH sont obligatoires. La présence des syndicats permet un traitement semblable à chacun. Durant cet appel Teams, chacun a sa caméra activée hormis les syndicats qui sont là en tant qu'observateurs.

Lors d'un entretien, deux parties se distinguent : une partie plus théorique avec des questions assez classiques et une partie plus pratique avec des mises en situation, des exercices. De façon assez générale, la partie dite plus classique est menée par le RH et l'autre plus pratique est dirigée par le manager.

Une fois l'entretien terminé, le manager et le recruteur demandent si le candidat veut rajouter quelque chose ou s'il a d'éventuelles questions. S'il n'a rien à ajouter, l'appel se termine ici. Le manager et le recruteur font un debrief entre eux où ils mentionnent les points forts et les faiblesses du candidat (C. Gilson, communication personnelle 18 octobre 2021).

Par ailleurs, les entretiens de sélection ou de pré-sélection peuvent également se faire via la plateforme Hireview. À travers cette plateforme, des questions sont posées aux candidats. Ceux-ci se filment et y répondent. Ce type d'entretien n'est donc pas en direct et le candidat peut faire et refaire la vidéo quand il le souhaite. Celle-ci sera par la suite visualisée par le recruteur et le manager. Cet outil permet aussi de faire des interviews en direct mais les recruteurs et managers préfèrent Teams pour les réaliser (C. Mangenot, communication personnelle, 29 novembre 2021).

5. Après la sélection du candidat

Après la sélection du candidat, l'employeur et le candidat doivent remplir une fiche de renseignements. Cette fiche se présente sous forme de document Excel¹⁴. À travers celle-ci nous retrouvons diverses données :

- Une partie à compléter par Proximus²: le nom et prénom du candidat, le nom et prénom du N+1, la résidence, le grade, la spécialisation, le type d'horaire, le type de contrat...

¹⁴ Voir annexe numéro 11.6

- Une partie à compléter par le candidat : le titre, le nom, les prénoms, l'adresse, la nationalité, le numéro de compte bancaire, le diplôme, la situation familiale, le nombre d'enfants, les personnes à charge...

C'est au job center que revient le rôle de remplir la partie employeur. Il est vivement conseillé mais pas obligatoire que la personne ayant rempli la fiche de renseignements indique son nom et prénom. Cela permet de savoir qui a pris cette fiche et qui peut la corriger par la suite en cas d'erreur(s).

Une fois complété, le document Excel est envoyé au candidat afin qu'il remplisse sa partie.

Il est important de venir vérifier si tout a été encodé correctement. En effet, une erreur d'espace peut avoir des répercussions dans la suite du processus, ce qui forme une perte de temps. Par exemple, un espace en trop au niveau de l'encodage du numéro de téléphone ne sera pas pris en compte. En d'autres mots, une erreur sera indiquée et empêchera le document d'être encodé dans SAP¹⁵.



Si malgré tout, il manque certaines informations dans la partie du candidat, le job center doit envoyer un mail ou téléphoner à celui-ci afin que le document soit à jour. Le job center peut également profiter de cet échange pour informer au candidat qu'il recevra d'ici peu son contrat de travail.

Une fois les parties encodées et vérifiées, le document est sauvegardé et déposé dans un folder, dans un fichier d'input nommé RPA. Le système se mettra alors à tourner. Celui-ci indiquera soit une erreur (comme l'exemple cité ci-dessus avec l'encodage du numéro de téléphone), soit que le tout est correct.

Ces résultats sont présentés via un document Excel qui reprend le numéro per¹⁶, le nom, le prénom, la position, le statut, le N+1 ... C'est à travers ce document que l'on voit les erreurs d'encodage. Dans ce cas-ci, le job center doit corriger la fiche de renseignements et donc recommencer ce processus d'après sélection notamment en le redéposant dans le lien RPA.

À l'inverse, quand le fichier est correct, les info types qui comprennent diverses données seront créées dans SAP.

Une fois le tout inséré dans SAP, le contrat sera envoyé par mail. Par ailleurs, un lien à des applications est envoyé où le candidat peut voir diverses vidéos avant son entrée en service. Celles-ci permettent une bonne compréhension de l'entreprise. S'en suit une procédure d'onboarding où on retrouve divers documents tels que la lettre de préfinancement Vanbreda, un exemplaire de certificat médical propre à Proximus... (V. Ducamp, communication personnelle, 14 octobre 2021).

6. Avant l'accueil du candidat

Une fois le tout inséré dans SAP, le contrat sera envoyé par mail. Pour se faire, Proximus a recours au lien AQDB. Ce lien est directement rattaché au logiciel SAP. Il est donc nécessaire d'ouvrir SAP pour cliquer sur le lien qui renvoie à une page internet. À travers celui-ci, nous retrouvons une série de mise en page de documents tels que les contrats de travail, les avenants

¹⁵ SAP (System Applications and Products in Data Processing) est une application qui permet la centralisation la gestion des données.

¹⁶ Numéro attribué au travailleur pour qu'il puisse être identifié au sein des programmes de Proximus.

pour une promotion, les conventions de démission... Il suffit de renseigner quelques données : le numéro per qui permet d'identifier la personne au sein de Proximus, la date du premier jour de travail, la rémunération, la date et le lieu de création du contrat de travail... Suivant le type de contrat certaines données supplémentaires peuvent être demandées.

Une fois le contrat créé, un mail d'accueil est envoyé où on retrouve en attache le contrat de travail, un exemplaire vierge de certificat médical, un document sur les attestations de vacances à compléter et la brochure d'accueil qui sera présentée plus tard via Teams.

Dans ce mail, le gestionnaire des ressources humaines en charge de l'accueil rappelle la date d'engagement, le numéro per de la personne, la personne et le numéro de contact RH ainsi que le fait qu'il faut compléter les attestations de vacances, les modules d'informations et les documents administratifs. Ces modules correspondent à deux applications que le recruté doit télécharger. Il s'agit d'Appical où le nouveau recruté retrouve toutes les informations utiles pour démarrer chez Proximus comme la culture d'entreprise ou encore des informations pratiques. Il y a également le lien Onboarding où le recruté trouve tous les documents administratifs comme les informations sur le plan hospitalisation chez Vanbreda, les informations sur le plan de pension complémentaire ainsi que le formulaire pour activer son abonnement de GSM Ambassador. Ces modules et ces documents doivent être complétés avant son entrée en service.

Dès lors, le candidat dispose d'un certain délai pour renvoyer son contrat de travail signé par mail. Une fois celui-ci réceptionné, le gestionnaire des ressources humaines fixe un rendez-vous Teams pour faire l'accueil avec le candidat.

De son côté, le gestionnaire des ressources humaines reçoit les divers documents complétés. Il peut également voir si le nouveau recruté a regardé chaque vidéo explicative de Proximus. Pour cela, le GRH utilise la plateforme my Growth. Sur cette plateforme, chaque document est réceptionné. On y retrouve donc le plan pension, le plan médical, la lettre de préfinancement, le formulaire d'affiliation et le plan Ambassador.

Si le gestionnaire des ressources humaines a bien reçu chaque document, il peut venir récupérer et sauvegarder les documents comme la carte d'identité et le plan Ambassador et l'envoyer en attache à BUP. Il s'agit du service qui va mettre en place le plan Ambassador pour le GSM du nouveau recruté (V. Ducamp, communication personnelle, 14 octobre 2021).

7. L'accueil du candidat

L'accueil se fait via un appel Teams. Il dure environ 30 à 45 minutes et est fixé en avance. Contrairement aux accueils en présentiel, l'accueil dit digital se fait en tête-à-tête, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un appel entre le nouveau recruté et le RH. Comme dit précédemment, le nouveau recruté est informé à travers le mail d'accueil qu'il doit compléter deux liens avant son entrée en service.

- Appical : Le lien Appical donne aux nouveaux recrutés des modules de formation sous forme de vidéo. Ainsi, les nouveaux recrutés peuvent en apprendre davantage sur les politiques, les avantages, les valeurs ... Jusqu'à la veille du premier jour de son entrée en service, les nouveaux recrutés doivent regarder ces capsules vidéos.
- Onboarding : Le lien Onboarding s'ouvre sur une page internet. Ainsi, les nouveaux recrutés peuvent remplir les différents documents directement de chez eux

(V. Ducamp, communication personnelle, 25 novembre 2021).

11.5 EXEMPLE DE MAIL POUR L'ACCUEIL DIGITAL

Bonjour Prénom,

Nous sommes heureux de pouvoir vous accueillir au sein de Proximus.

Vous trouverez en attache votre contrat de travail. Pouvez-vous l'imprimer, parapher la 1ère, 2ème et signer la 3ème page ? Merci ensuite de me renvoyer le contrat signé par retour de mail par document pdf pour date au plus tard.

Voici les détails concernant votre engagement chez nous :

- Engagement : date sous contrat à type de contrat dans la fonction de titre de la fonction.
Votre numéro d'identification chez Proximus est : numéro per.
- 1er jour de travail la date :
 - o Où : votre responsable, prénom et nom du responsable vous contactera pour vous communiquer l'heure à laquelle vous devrez vous présenter le 1er jour.
 - o Contact service du personnel – Nom et prénom du RH de contact + son numéro de téléphone.

Modules d'informations et documents administratifs

Vous recevrez d'ici quelques jours sur votre adresse e-mail personnelle, une invitation à installer deux applications :

- Appical : vous y retrouverez toutes les informations utiles pour démarrer chez Proximus (culture d'entreprise, infos pratiques...)
- Onboarding : vous y trouverez tous les documents administratifs (information sur le plan hospitalisation chez Vanbreda, information sur le plan de pension complémentaire ainsi que le formulaire pour activer votre abonnement de GSM Ambassador).

Les modules et les documents doivent être complétés avant votre entrée en service.

Je vous joins en attache la brochure d'accueil, je vous propose d'en prendre connaissance ainsi que le certificat médical adapté à Proximus.

Attestation de vacances

Vous trouverez en attache un document « attestation de vacances ». Ce document doit être complété en reprenant toutes les périodes de travail, chômage, ... pour la période du date au date.

Exemple pour compléter le document :

- du 01.01.2021 au 29.02.2021 : travaillé comme employé chez Delhaize
- du 01.03.2020 au 31.05.2020 : travaillé comme intérimaire chez ...
- du 01.06.2020 au 30.10.2020 : chômage
- Jusqu'au 15.09.2021

Si vous avez travaillé durant la période du 01.01.2020 au 31.10.2021, vous devez avoir reçu des employeurs précédents une(des) attestation(s) de vacances. Merci de me les envoyer par mail.

Nous vous réjouissons déjà de vous accueillir parmi nous et je reste à votre disposition pour toutes questions complémentaires.

Bien à vous,

Signature

11.6 EXEMPLE DE FICHE DE RENSEIGNEMENTS

Fiche de renseignements (volet A : à compléter par Proximus)

Version: V0721

Request/ ID Cornerstone			
Candidat:			
* Code fonction:		Niveau:	
* Employee Subgroup			
* Team (SAP):			
* N+1:			
* Résidence :			
* Filiale:			
Nombre d'heures de travail hebdomadaire :			

* Type de contrat:	Employé niveau 1:		Employé < niveau 1:	
			Employé Sales:	
	Durée indéterminée:		Durée déterminée:	

* Job	Grade	
	Spécialisation	
	Type de poste de travail	

Examen médical préalable:			
* Fonction (dénomination):			
Division / Département:			
Collaborateur à remplacer:			
Raison de l'absence du collaborateur à remplacer:			
* Date de début (jj.mm.aaaa):			
* Durée du contrat durée déterminée (mois):		* Date de termination contrat (jj.mm.aaaa)	
Salaire mensuel brut lors du recrutement (€):			
Voiture:			

Seulement pour les contrats à temps partiel (< 38 h / semaine):

* Type d'horaire (SAP Codes):		
Rég. Pr. Théor.	Régime	
Règle plan roulement	Horaire	

Fiche de renseignement (volet B: à compléter par le candidat à recruter)

Données personnelles							
*Titre							
*Nom:							
*TOUS les prénoms:							
*Rue:				*Numéro:			*Boîte:
*Code postal:				*Localité:			
Numéro de téléphone:(+XX X XXXXXXX)							
*Numéro de GSM: (+XX XXX XXXXXX)							
*Rôle linguistique:							
*Adresse e-mail:							
*Sexe:							
*Numéro de registre national:				(chiffres seulement) ex. 82061402360			
*Lieu de naissance (pays):				*localité:			
*Date de naissance (jj.mm.aaaa):							
*Nationalité:							
*Numéro carte d'identité:				(chiffres seulement, pas d'espaces)			
Permis de séjour:		Du		Au		Type:	
Permis de travail (ressortissants non UE):		Du		Au		Type:	
A quitté l'école le:							
Diplôme:							
*Numéro de compte bancaire: (BE0000000000000000)							
Permis de conduire:			Numéro		Catégorie:		
Avez-vous déjà travaillé chez Proximus (en interne/ étudiant salarié) ?			Si oui, est-ce ou était en tant qu'employé externe (Consultant/contractant, intérimaire, stagiaire scolaire),?		Sélectionner		Veuillez entrer le PER ID :
* Avez-vous déjà travaillé dans une filiale de Proximus ?			* Si Oui, Nom de la filiale:		Sélectionner		

Date d'entrée dans celle-ci:	
N° compte client produits fixes Proximus	

Situation de famille	
*Etat civil: (cohabitant de fait = célibataire)	
*Depuis: (jj.mm.aaaa)	
*Sexe (de la) partenaire	
*Nom du (de la) partenaire: prénom	
*Nom du (de la) partenaire: nom	
*Date de naissance: (jj.mm.aaaa)	
*Lieu de naissance partenaire:	
*Nationalité partenaire:	Sélectionner
*Profession partenaire:	Sélectionner
*Partenaire à charge:	Sélectionner

Enfants							
Prénom	Nom	Lieu de naissance	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Fiscalement à charge	Moins-valide
			Sélectionner		Sélectionner	Sélectionner	Sélectionner
			Sélectionner		Sélectionner	Sélectionner	Sélectionner
			Sélectionner		Sélectionner	Sélectionner	Sélectionner
			Sélectionner		Sélectionner	Sélectionner	Sélectionner
			Sélectionner		Sélectionner	Sélectionner	Sélectionner

Autres personnes à charge pour le précompte professionnel			
Prénom	Nom	Date de naissance	Moins-valide
			Sélectionner
			Sélectionner
			Sélectionner

11.7 EXEMPLES DE CANEVAS DE QUESTIONS POUR UN ENTRETIEN INTERNE

	Questions FR
Profil	Présentation (parcours scolaire + professionnel)
	Mise en situation - Présentation 20'
Motivation	Qu'est-ce que tu apprécies le plus dans ta fonction aujourd'hui ?
Motivation	Pourquoi postuler pour une fonction de coach (trainer/expert) ?
Vision du Job	Comment vois-tu le rôle de trainer/expert dans l'organisation CUO/ACN, ta conception personnelle ?
Vision du Job	Qu'est-ce qui fait selon toi que l'on réussit dans cette fonction ? Quelles sont les compétences nécessaires pour mener à bien la fonction ?
Coaching	"The growth mindset", cela te dit quelque chose ? (Définition proximus culture du développement continu)
Vision du Job	Si tu es repris dans la fonction, peux-tu nous citer les 3 plus grands défis auxquels tu estimes que tu vas devoir faire face ?
Communication	As-tu déjà communiqué un message difficile à un collègue ? Si oui, peux-nous partager cette expérience avec nous ? Si non, si demain, tu dois annoncer à un collègue qu'il a malheureusement raté son trajet de formation et qu'il va être mis à son contrat de travail, comment t'y prends-tu ?
Connaissance entreprise	Peux-tu nous parler de stratégie de PXS ? (4 piliers) Quels sont les défis pour CUO/ACN ?
Connaissance entreprise	Connais-tu les valeurs de l'entreprise ? Est-il nécessaire selon toi d'avoir des valeurs au sein d'une entreprise et pourquoi ? Quelle est la valeur qui te correspond le mieux ?
Connaissance de soi	Qu'est-ce qui te donne de l'énergie dans le travail ? Que fais-tu pour entretenir ta motivation ?
Stress	Peux-tu nous décrire une situation récente que tu as vécue professionnellement et qui pour toi était plus difficile ?
Esprit d'initiative	Au sein de ta fonction actuelle, vois-tu des améliorations que tu pourrais apporter dans ton travail ? Quelles sont celles que tu as déjà mises en place ?
Esprit d'initiative	Peux-tu nous parler d'une initiative que tu as prise dernièrement pour favoriser la collaboration au sein de ton team ou avec un autre service ?
Collaboration	Si nous demandons à l'ensemble de tes collègues actuels de te décrire, que nous diraient-ils de toi ?
Collaboration	Si tu es repris dans la fonction, selon toi quelle sera la réaction de tes collègues ? Qu'est-ce qui te fait dire cela ?
Préparation	Comment t'es-tu préparé pour cet entretien ?
	Que vas-tu apporter à l'équipe ?

Compétences	Questions FR
Préparation	Présentation (parcours scolaire + professionnel)
Préparation/motivation	Qu'est-ce que tu apprécies le plus dans ta fonction aujourd'hui ?
Motivation	Pourquoi postuler la fonction PPC ? Qu'est-ce qui te plaît concrètement dans cette fonction ?
Vision du Job	Peux-tu nous décrire la fonction ? Quel sera ton rôle ?
Préparation / Vision du Job	Quelles sont les équipes présentes sur la plateforme à Libramont et que font-elles ?
Préparation / Vision du Job	L'équipe PPC est composée de 2 M4 et 12A - pourquoi avoir gardé une fonction 2A ? Quel va être ton rôle par rapport aux collègues M4 ?
Préparation / Vision du Job	Qu'est-ce qui fait selon toi que l'on réussit dans cette fonction ? Quelles sont les compétences nécessaires pour mener à bien la fonction ?
Mise en situation/responsabilité	A finaliser. Mise en situation concernant la responsabilité - il se retrouve seul pas de M4 présent et le manager non plus Sur base de toutes les informations qu'il a recueillies jusqu'à présent, que ferait-il ?
Connaissance de PXS	Peux-tu nous parler de stratégie de PXS ? Quels sont les grands défis pour Proximus pour les années à venir ?
Connaissance de PXS	Connais-tu les valeurs de Proximus ?
Connaissance de PXS	Cela fait quelques années que nous entendons parler de valeurs, de GtG, est-ce nécessaire ? Quel est l'intérêt ?
Connaissance de PXS	Si tu dois choisir la valeur qui te correspond le mieux, laquelle serait-ce ?
Connaissance de PXS	Le Lean team, est-ce que cela te dit quelque chose ? Comment le vois-tu ?
Profil	Qu'est-ce qui te donne de l'énergie dans le travail ? De quoi as-tu besoin pour maintenir ta motivation ?
Profil	Qu'est-ce qui t'ennuie pas, qui te dérange et pourrait entraîner de la démotivation ?
Stress	Peux-tu nous décrire une situation récente que tu as vécue professionnellement et qui pour toi était plus difficile ?
Orientation résultats/initiatives	Au sein de ta fonction actuelle, vois-tu des améliorations que tu pourrais apporter dans ton travail ? Quelles sont celles que tu as déjà mises en place ?
Collaboration	Peux-tu nous parler d'une initiative que tu as prise dernièrement pour favoriser la collaboration au sein de ton team ou avec un autre service ?
Collaboration	Pour toi que signifie concrètement la collaboration ?
Collaboration	Si nous demandons à tes collègues actuels de te décrire, que nous diraient-ils de toi ?
Autonomie	Si tu es repris pour la fonction, des formations vont être nécessaires. Nous sommes toujours en période COVID. Comment envisages-tu ta formation dans ce contexte ?
Analyse/initiatives	Si tu es repris dans la fonction, hormis la formation, quels vont être selon toi tes plus grands défis ? Peux-tu expliquer.
Digital Mindset	Sur une échelle de 1 à 10 où te situerais-tu en matière de digitalisation ? Quels sont les outils que tu utilises ?
Préparation	Comment t'es-tu préparé pour cet entretien ?
	Si tu es repris dans la fonction, quelles seront les premières actions que tu prendras en arrivant dans l'équipe ?
	Que vas-tu apporter à l'équipe PPC de Libramont ?

														% ITV	Remarques
		Préparation /vision du Job	Motivation	Autonomie	Digital	Collaboration	Orientat ion résultats	Résistant au stress	Connaissances techniques	Esprit d'initiative	Mise en situation				
											esprit d'analyse	communication	assertivité		
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100,00%	
Candidat	Date														
														0,00%	
														0,00%	
														0,00%	

Legende : 4= très bien, 3= bien, 2= faible, 1 = insuffisant, 0 = aucune connaissance/compétence

11.8 GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE (VARIABLES MESURABLES)

1. Avez-vous des données chiffrées en matière de recrutement au sein de Proximus (chiffres généraux et par sites) ?
2. Quel est le temps moyen d'un processus de recrutement ? Est-il prédéfini en avance ?
3. Quels sont les délais entre les différentes étapes du recrutement (phase préparatoire, CV screening, phone screening, sélection, choix du candidat, accueil...) ?
4. Avez-vous des données chiffrées quant aux taux de départ par mois ?
5. Quel est le taux de rétention des collaborateurs ? Quel est le taux turnover pendant les 3 premiers mois de l'engagement et le pourcentage de nouvelles recrues encore en poste au bout d'un an ?
6. Avez-vous des données quant à la performance des nouvelles recrues ? (Indices de performance lors d'entretien annuel ou questionnaire pour mesurer la satisfaction du manager...)
7. Comment est fixé le coût du recrutement ? Quel est le coût moyen du recrutement ?

11.9 VARIABLES MESURABLES EN LIEN AVEC LE RECRUTEMENT DIGITAL

11.9.1 Chiffres généraux du recrutement chez Proximus

Proximus détient beaucoup de données chiffrées qui viennent à la fois de CornerStone (Applicant tracking System ATS) et de SAP (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

Sur une base annuelle, ils recrutent environ 1400 fonctions parmi lesquelles un bon 3/4 sont de la mobilité interne, c'est-à-dire qu'ils bougent d'un département à un autre, d'une fonction à une autre... Pour l'externe, c'est-à-dire les nouveaux candidats qui les rejoignent, il y a plus ou moins 400 personnes où on retrouve en majorité les fonctions commerciales dans les shops, les fonctions ICR et les fonctions techniques où il y a un public un peu plus âgé ainsi qu'une pénibilité plus importante (qu'il fasse beau ou mauvais, ces gens sont à l'extérieur) (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

Pour le recrutement externe, ils disposent de plusieurs canaux : jobs posting qui sont des plateformes où ils postent leurs offres pour que les candidats puissent postuler et pour qu'ils aient accès à des data bases dans lesquels les candidats mettent leur CV à jour dans le but d'être contacté par des entreprises. Proximus travaille avec Indeed, ICT job, Inditex, Job back, Forem, Actiris, ADP, VDAB, Eures, APEC ... (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

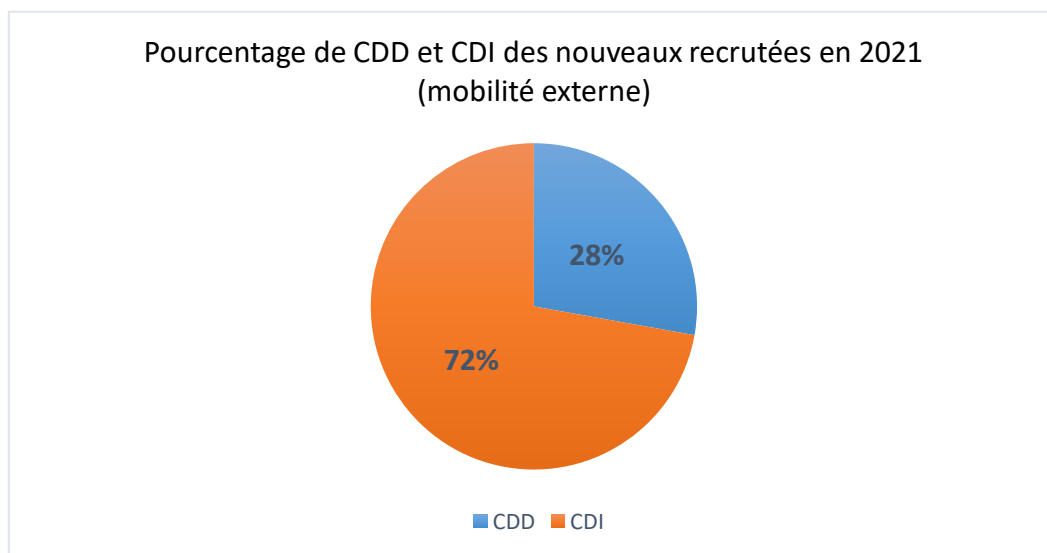
Toutefois, une grande partie des candidats décident de commencer le processus de recrutement sur base de leur site. Leur site internet représente leur premier canal de recrutement (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

Les deux premiers graphiques ne prennent pas en compte les mobilités internes. Au total, il y a 266 recrutés en 2021, en matière de mobilité externe. Parmi ces 266 recrutés, 72% sont sous CDI contre 28% en CDD (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

On peut également observer qu'en 2021, pour les mobilités externes, c'est en février qu'il y a le plus de recrutement et en novembre qu'il y en a le moins (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

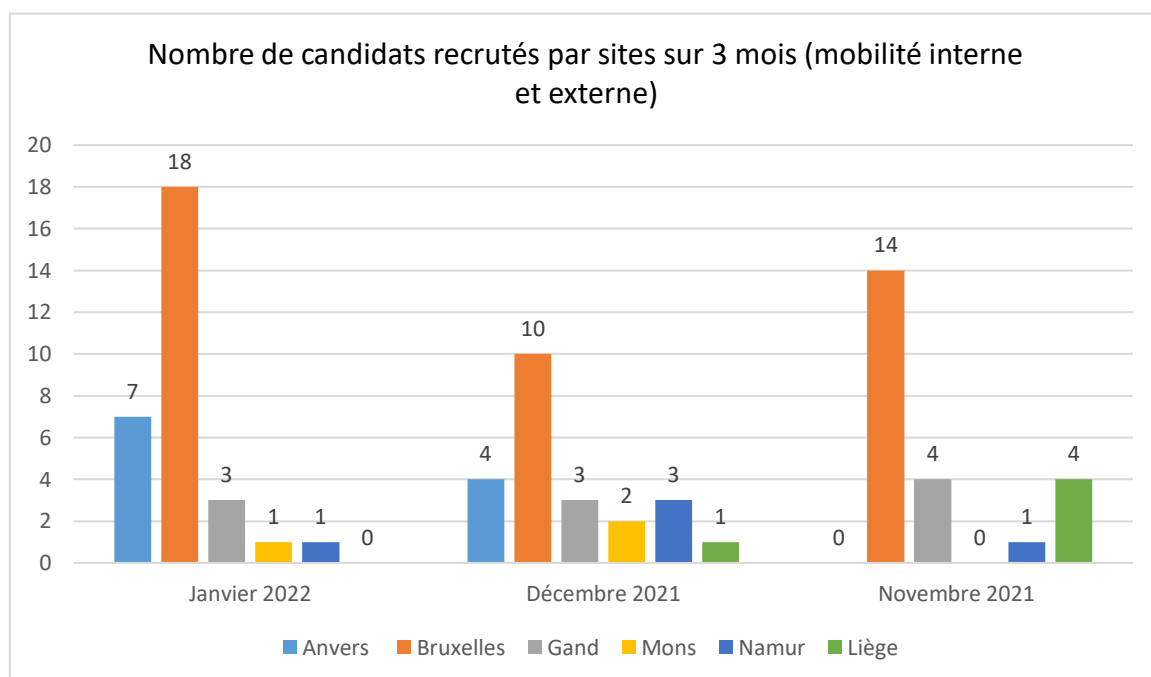
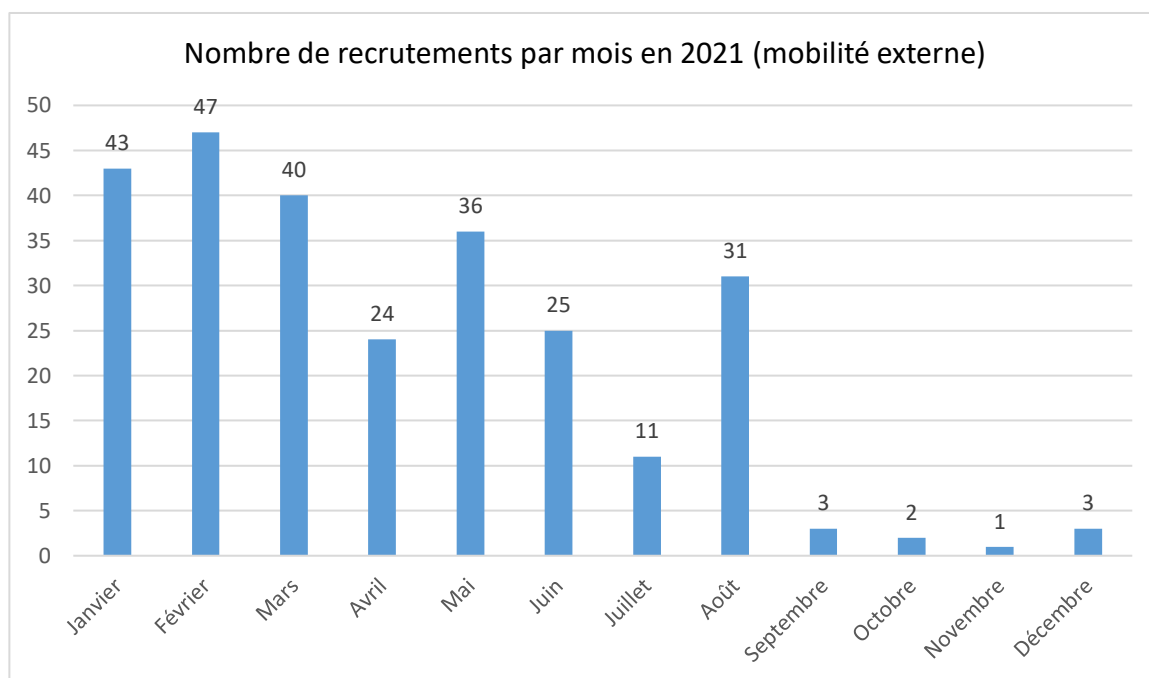
Mobilités internes et externes confondues, on peut voir que sur 3 mois, il y a 23 personnes recrutées en novembre 2021, 23 en décembre 2021 et 30 en janvier 2022. C'est à Bruxelles qu'il y a le plus de recrutés (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

Comme nous pouvons le voir dans le tableau (à la page suivante), le recrutement touche une multitude de fonctions.



Variétés des postes des nouveaux recrutés en 2021

Intitulés	Nombre de personnes engagées dans cette fonction
TECHN. END EQUIPMENT	7
Strategy Manager (1XSTR101/M1)	2
Team Manager (1XMGT210/M2)	2
TECHNICIAN CABLE NETWORK (2A33X066/2A)	2
Technology Design & Development Analyst (1XTDD321/M3)	1
Solution Engineer (1XTDD212/M2)	21
Specialist (1XTDO210/M2)	3
Strategy Consultant (1XSTR210/M2)	1
SUPERVISOR FINANCE (M420X016/M4)	1
SUPERVISOR SUPP. GENERAL ADMINISTRATION (M429X035/M4)	1
Sustainability Specialist (1XREP210/M2)	1
Retail Sales Agent (SXRSA650/V6)	54
Process Specialist (1XPMI214/M2)	4
ADJ-TECH JOINTING (COPPER & OPT. FIBER) (3X33X068/3A)	11
Phone Sales Agent (SXPSA650/V6)	19
ASSISTANT CABLE NETWORK (M433X065/M4)	10
Engineer (1XTDD320/M3)	6
TECHN. END EQUIPMENT (2A34X004/2A)	20
Finance Specialist (1XCTR210/M2)	4
HR Manager (1XMGT102/M1)	4
HR Officer (1XHRS320/M3)	2
HR Specialist (1XHRB210/M2)	2
Project Coordinator (1XPPM325/M3)	5
ASSISTANT INSIDE NETWORK OPERATIONS (M435X022/M4)	4
ADJ-TECH JOINTING (COPPER & OPT. FIBER) (3X33X068/3A)	3
Business Intelligence Specialist (1XITL211/M2)	2
Process Manager (1XPMI109/M1)	2
1+C299:D323	1
Product & Solutions Officer (1XPSM322/M3)	1
Retail Sales Representative (SXRSA540/V5)	1
Segment Marketing Specialist (1XSEM211/M2)	1
Systems & Process Officer (1XPMI321/M3)	1
Compliance Specialist (1XCPL212/M2)	2
Audit Manager (1XMGT107/M1)	1
Procurement Specialist (1XSOU210/M2)	1
Product & Solutions Specialist (1XPSM211/M2)	1
Product & Solutions Team Manager (1XPSM213/M2)	1
Products & Solutions Manager (1XPSM102/M1)	1
Project Manager (1XPPM212/M2)	1
Regulatory Analyst (1XREG320/M3)	1
Regulatory Manager (1XREG101/M1)	1
Regulatory Specialist (1XREG210/M2)	1
Risk Management Specialist (1XCPL211/M2)	1
Segment Marketing Specialist (1XSEM211/M2)	1
Segment of One Tribe Lead (1XEBU012/***)	1
SERVICE SUPPORT (2A05X001/2A)	1
TECHNICIAN CABLE NETWORK (2A33X066/2A)	1
ADJ. TECHN. TRUCKDRIVER (3X17X004/3A)	1
Business Intelligence Analyst (1XITL322/M3)	1
Finance Lead Manager (1XMGT103/M1)	1
Head of Enterprise Marketing (1XEBU120/***)	1
HR Team Coordinator (1XMGT321/M3)	1
Legal Counsel (1XLEG210/M2)	2
MANAGEMENT ASSISTANT (M418X003/M4)	1
Manager (1XMGT101/M1)	2
Marketing Communication Analyst (1XMCO321/M3)	1
Marketing Communication Specialist (1XMCO212/M2)	1
Marketing Specialist (1XSEM212/M2)	1
PO Lead Professional services (1XEBU046/***)	1



11.9.2 La durée moyenne du processus de recrutement

Proximus se base parfois sur le passé pour s'améliorer au niveau de la durée du processus de recrutement. Il faut distinguer 2 éléments :

- Time to hire : il mesure le moment où le candidat qui va être recruté pose son CV en data base et le moment où son statut est modifié en recruté. Le time to hire mesure le temps qu'un candidat passe en interne au niveau du processus, c'est-à-dire le moment où il pose son CV chez Proximus et le moment où son statut est modifié (dépôt du CV, prise du contact, interview...) (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).
- Time to file : il mesure le temps entre le moment où le job est créé et le moment où la personne commence (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

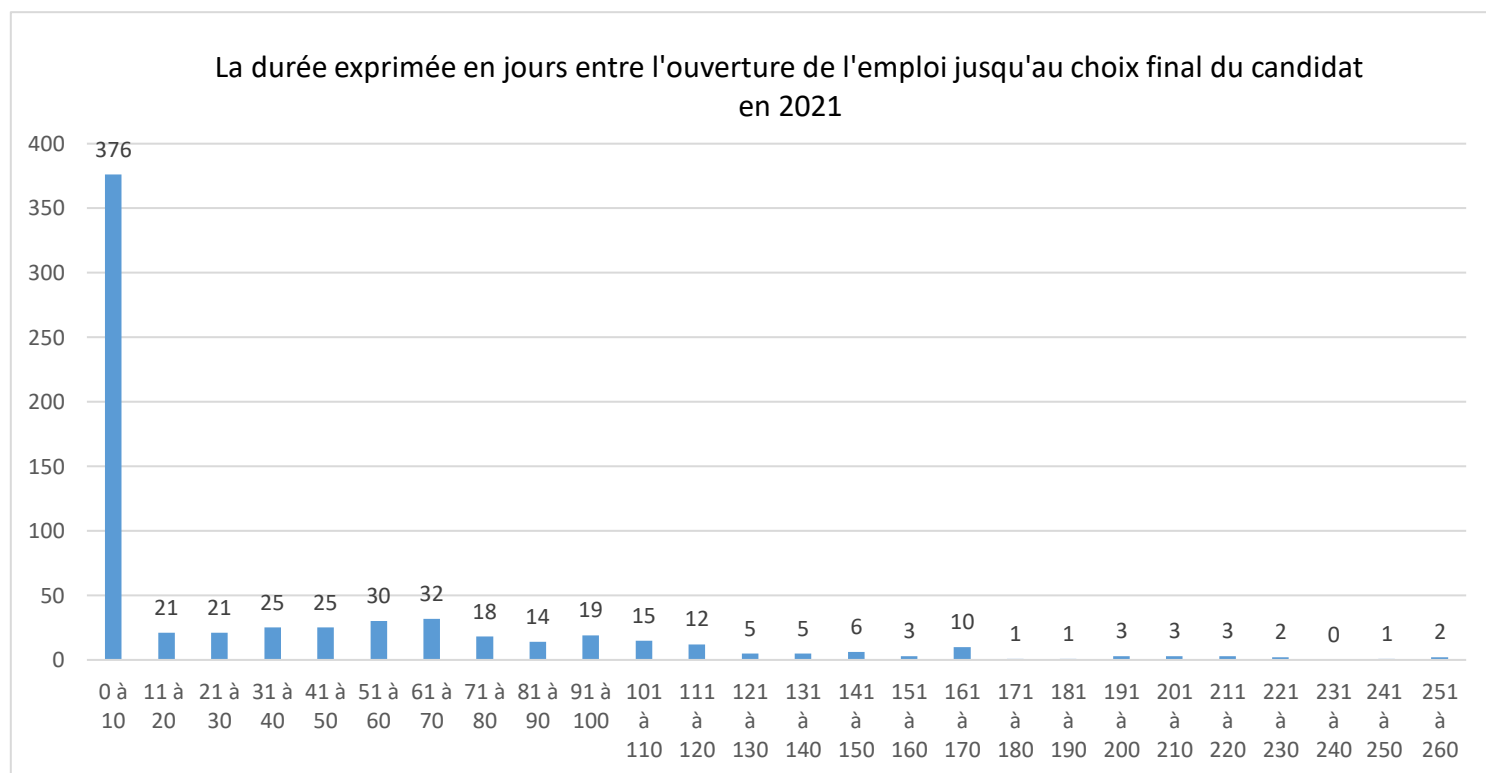
Pour la durée du processus de recrutement, elle dépend de divers facteurs :

- Le type de job : vendeur, IT, technicien ...
- La localisation : ils rencontrent parfois plus de difficultés à trouver certains profils dans des régions où le taux d'emploi est important.

Pour un vendeur en Wallonie, le temps moyen d'un processus de recrutement est environ de deux ou trois semaines (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

Ils ne peuvent donc pas ramener ça à une donnée générale (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

A travers le graphique, nous pouvons voir que la durée entre l'ouverture de l'emploi et le choix final du candidat varie entre 0 à 260 jours. En général, la durée du recrutement se situe entre 0 à 10 jours (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).



11.9.3 Les délais entre les différentes étapes du recrutement

Une fois que le CV est rentré dans leurs bases de données, le délai est d'environ deux semaines pour réaliser toutes les étapes (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

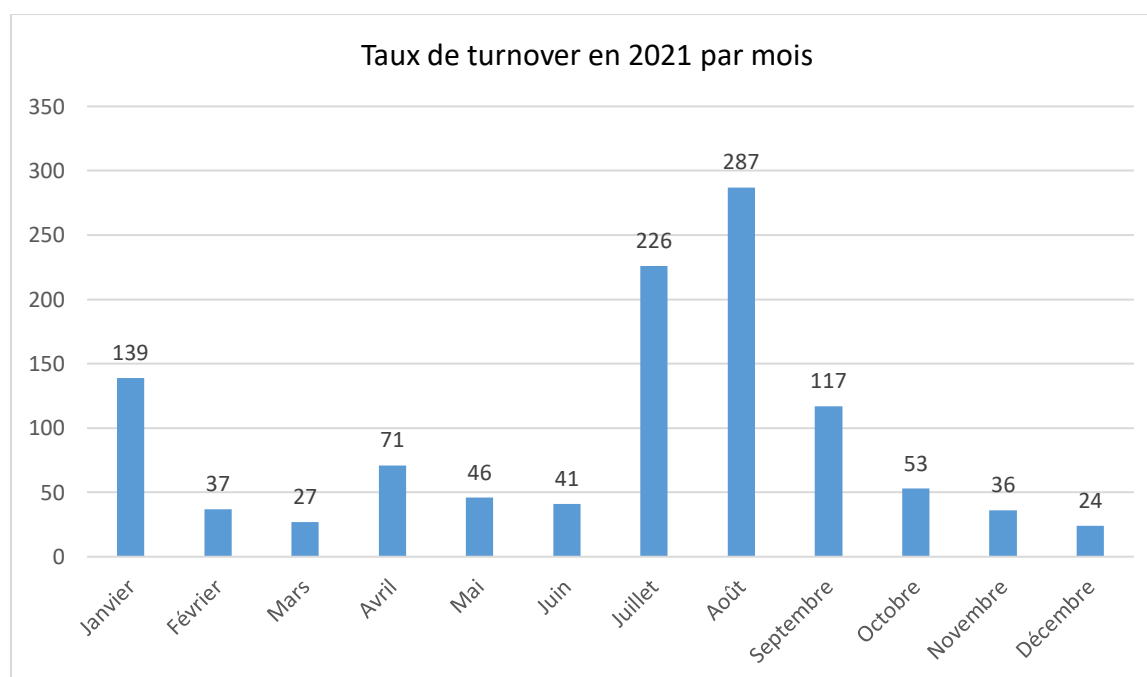
Toutefois, la durée entre les différentes étapes n'est pas uniformisée. En effet, il y a beaucoup de personnes qui sont impliquées. Cela se fait encore « à la carte ». Les managers ne saisissent pas toujours l'urgence d'un traitement de candidature plus rapide. Ils leur arrivent de devoir relancer à de multiples reprises les managers qui se plaignent de ne pas avoir de candidats ou à l'inverse, quand ils en ont, ils ne comprennent pas le sens de l'urgence (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

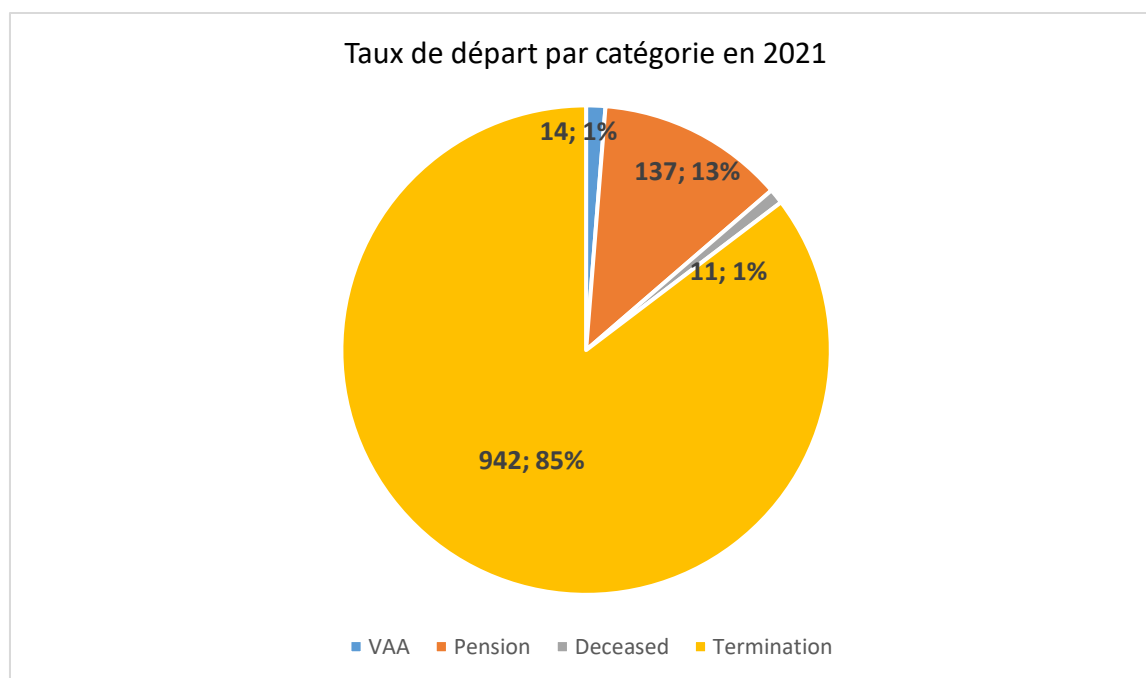
Entre les différentes régions, les différents managers, Proximus souhaite entamer une uniformisation pour que cela soit plus clair pour le candidat. Cela permettrait une meilleure transparence pour qu'il y ait une meilleure vision des différentes étapes du processus de recrutement (F. Drukman, communication personnelle 22 février 2022).

11.9.4 Taux de turnover

Ils détiennent divers chiffres en ce qui concerne le taux de départ. Celui-ci dépend du départ à la retraite, de l'emploi, du type de contrat... En d'autres mots, les vendeurs sont en CDD. Il y a donc un plus fort taux de turnover dans cette catégorie (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

À travers le premier graphique, on peut observer que c'est en août qu'il y a le plus de départ et en décembre où il y en a le moins (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).





Action Type\Calendar month	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Overall Result
VAA	8			1		1		2		1		1	14
Pension	11	8	10	10	24	16	15	9	12	6	11	5	137
Deceased	1	3		4			1			1		1	11
Termination	119	26	17	56	22	24	210	276	105	45	25	17	942
Overall Result	139	37	27	71	46	41	226	287	117	53	36	24	1.104

11.9.5 Taux de départ des nouveaux recrutés sur un an

Par souci de confidentialité, je ne dispose pas du graphique illustrant la question du nombre de départ des nouveaux recrutés sur un an. Je dispose uniquement de données globales.

Il y a 22 départs de nouveaux recrutés sur un an, pour fin 2021. Ces départs peuvent être dus à un licenciement, à la fin d'un CDD ou encore à un départ volontaire.

Il s'agit principalement de personnes qui travaillent au sein des shops de Proximus. Ceux-ci sont généralement en CDD (P. Smets, communication personnelle, 22 février 2022).

En d'autres mots, sur 1 104 départs (voir graphique), 22 sont des départs de nouveaux recrutés.

11.9.6 Données liées à la performance des nouvelles recrues

Les vendeurs sont suivis sur des éléments chiffrés mais les évaluations se font via un processus qui s'applique à tous les collaborateurs : MYR (mid year review, YER Year End review, et l'établissement des objectifs en début d'année) (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022). En d'autres mots, il n'existe pas de données permettant de mesurer la performance des nouvelles recrues.

11.9.7 Le coût du recrutement

Cela dépend d'une fonction à l'autre. Il faut prendre en compte le coût du sourcing (LinkedIn, Facebook par exemple) mais aussi le coût de campagne spécifique qu'ils peuvent mener. Le coût du recrutement est donc variable (C. Mangenot, communication personnelle, 16 février 2022).

11.10 GUIDE D'ENTRETIEN D'APPROFONDISSEMENT

Introduire l'entretien, prévenir de l'enregistrement et garantir la confidentialité.

- 1) Pour commencer, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction et votre rôle ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Proximus ?
- 2) Pourquoi avoir postulé chez Proximus ?
- 3) Parlez-moi un peu de l'entretien de sélection que vous avez passé chez Proximus.
- 4) Comment avez-vous vécu les entretiens à distance ?
 - a) Avez-vous rencontré des difficultés et/ou des facilités face à l'entretien de sélection digital ? Lesquelles ?
 - b) A-t-il favorisé ou non l'accès aux informations ? Pourquoi ?
- 5) Comment décririez-vous la qualité de l'entretien à distance effectuée chez Proximus ?
- 6) Comment avez-vous récolté des informations durant cet entretien ?
 - a) Avez-vous rencontré des difficultés et/ou des facilités pour recueillir les informations que vous souhaitez lors de l'entretien ?
- 7) Comment avez-vous perçu les informations renvoyées par le recruteur ?
 - a) Avez-vous rencontré des difficultés et/ou facilités quant à l'interprétation des paroles et gestes du recruteur ?
- 8) Comment avez-vous perçu le recruteur ?
 - a) Est-il honnête envers vous ?
 - b) Avez-vous reçu un feedback ?
 - c) Justifiait-il sa décision finale ?
- 9) En quoi l'entretien de sélection a-t-il eu une influence une fois que vous étiez engagé ?
 - a) A-t-il influencé votre intégration ? Pourquoi et comment ?
- 10) Les informations que vous avez obtenues lors de votre entretien de sélection vous ont-elles aidé ou non à votre ajustement et votre intégration au sein de Proximus ? Pourquoi ?
- 11) Comment vous êtes-vous préparé à cette procédure de recrutement ?
- 12) Comment percevez-vous la procédure de recrutement ?
- 13) Avant de rentrer chez Proximus, comment avez-vous appris les normes et valeurs de l'entreprise ?
 - a) Avez-vous eu des difficultés et/ou des facilités à les apprendre ?
- 14) Avez-vous essayé de récolter des informations avant de rentrer dans le processus de recrutement ?
 - a) Si oui, par quels moyens ?
 - b) Avez-vous rencontré des difficultés face à cette récolte d'informations ?
 - c) A quelle fin avez-vous utilisé ces informations une fois rentré chez Proximus ?
- 15) Quelles étaient vos attentes avant de postuler ?
 - a) Comment décririez-vous vos attentes par rapport à la réalité dans l'entreprise ?
 - b) Quelle est l'image que vous aviez de Proximus avant d'y rentrer ? Celle-ci concorde-t-elle avec la réalité ?

- 16) Les informations récoltées avant de rentrer dans le processus de recrutement vous ont-elles été utiles une fois dans l'entreprise et pour votre intégration ? Pourquoi ?
- 17) L'intériorisation de normes et valeurs avant de rentrer chez Proximus, ont-elles impacté votre intégration ? Comment ? Pourquoi ?
- 18) Parlez-moi de la gestion de la prise de décision quant aux résultats du processus de recrutement.
 - a) Comment décririez-vous la prise de décision finale de la procédure de recrutement ?
 - b) Quel est votre sentiment par rapport à cette prise de décision ?
 - c) Cela vous semble-t-il cohérent, juste, adapté, précis, éthique... ?
 - d) Cette prise de décision vous semble-t-elle juste et cohérente à l'ensemble des candidats ? Pourquoi ?
- 19) Comment décririez-vous les personnes en charge de la prise de décision finale de l'embauche ?
 - a) Comment les personnes en charge du recrutement vous traitaient ? (juste, équitable...)
 - b) Comment décririez-vous les informations données par le recruteur quant à la prise de décision de votre engagement ?
- 20) Aviez-vous eu la sensation de pouvoir vous exprimer durant le processus de recrutement ?
- 21) Vous sentez-vous intégré parmi vos collègues ? Pourquoi ?
 - a) Vous sentez-vous appartenir à un groupe, une équipe au sein de Proximus ? Ressentez-vous un sentiment d'appartenance ? Si oui, qu'est-ce qui l'a provoqué ?
 - b) Ce sentiment a-t-il influencé ou non votre intégration ? Pourquoi ? Comment ?
 - c) Votre sentiment par rapport à la prise de décision lors du recrutement a-t-elle facilité ou non votre appartenance à un groupe ?
- 22) Vous sentez-vous intégré au sein de l'entreprise ?
 - a) Pourquoi ?
 - b) Par quel(s) moyen(s) vous êtes-vous intégré ?
 - c) Quels sont les éléments qui ont aidé à votre intégration et/ ou qui l'ont freinée ?
 - d) Selon vous, certains éléments de la procédure de recrutement ou de sa gestion vous ont-ils aidé à vous intégrer ?

Remercier pour le temps accordé.

11.11 RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS D'APPROFONDISSEMENT

11.11.1 Retranscription 1

Intro

Elodie : Pour commencer, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction et votre rôle ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Donc je m'appelle XXX, j'ai j'ai 39 ans, je travaille pour DSC donc je suis phone sales agent. Je travaille au service clientèle. J'ai été engagé le premier avril. Donc ici, bah, comme je te l'avais expliqué, j'ai commencé ma ma formation. Donc c'est, on a 2, 2 journées par semaine sur site et le reste, on fait les formations à distance avec les learnings, si tu vois un petit peu ce que c'est. Et on commence vraiment en fin de semaine prochaine. Attends, je ne sais pas si ça peut être important pour toi aussi, mon mon parcours avant parce que, voilà, la différence, c'est que j'ai travaillé, j'ai travaillé déjà chez Proximus avant mais je travaillais pour un un partenaire, donc un un indépendant. Donc ici, on est vraiment Proximus direct et c'est vrai qu'il y a énormément de de différences par rapport à mon, à mon ancien emploi.

Elodie : Ok. Alors, pourquoi avoir postulé chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Bah justement je viens de te le dire. En fait, bon, voilà mon ancien employeur, ça ne se passait pas super bien. Enfin, j'ai quand même travaillé là pendant 10 ans donc, j'étais en shop. J'ai travaillé 8 ans à à Liège, Centre-ville. Puis, j'ai été muté Beaufays. Enfin, tu n'es pas de la région liégeoise.

Elodie : Non

Nouveau travailleur : Si tu veux donc à Beaufays, c'est les quartiers un peu UP de de Liège et bon voilà les gens, surtout les personnes âgées pas très sympathiques et moi, j'en avais un petit peu marre. Maintenant aussi, pourquoi est-ce que j'ai pu changer ? C'était aussi en fonction de ma situation. Bah si tu veux, voilà, en gros je suis célibataire, j'ai acheté une maison et j'avais un petit peu de mal à à joindre les 2 bouts et donc je cherchais à partir. À la base, moi je suis historien. J'aurais bien voulu travailler, tu vois, pour la ville de Liège, la province, dans des musées ou autres, j'avais déjà essayé par le passé mais à Liège c'est très très politisé. Et bah voilà donc, on m'a expliqué des raisons un petit peu absurde comme de quoi j'étais trop motivé pour travailler à la ville de Liège ou « Mais Monsieur, vous n'êtes pas homosexuel, même pas étranger, donc vous allez avoir du mal. » ... C'est cool et et donc voilà, il fallait que je trouve un autre emploi. Et idéalement, c'était pour avoir des meilleures conditions et ce qui s'est passé ici... J'ai une ancienne collègue qui a postulé chez DSC, il y a un an, qui a été engagée donc. Et ben, fin du mois de de mars, elle m'a dit qu'il y avait une offre d'emploi chez chez Proximus, donc j'ai sauté sur l'occasion. Et ben, j'ai été engagé.

Elodie : Alors parlez-moi un peu de l'entretien de sélection que vous avez dû faire avec Proximus.

Nouveau travailleur : Donc ici, on a eu 2 entretiens, le premier entretien, c'était avec la RH. Donc c'était un entretien assez assez classique, voir un petit peu mes motivations, pourquoi Proximus, si j'étais bien sûr de mon choix parce que, bah forcément, moi j'ai quitté un un CDI pour un un CDD mais bon voilà, j'étais très très motivé pour pour ce job. Voilà, c'était vraiment un entretien assez basique. J'ai eu un très bon feeling et directement à la fin de de l'entretien, elle m'a demandé pour un second entretien où là, donc c'était toujours avec elle, il y avait mon

coach, plus le le supérieur de de mon coach, donc c'était un entretien à 3, donc là forcément... Enfin pas forcément mais ils sont revenus sur le même genre de questions. Ben, pour voir si je disais bien évidemment la la même chose. Bah j'ai assisté aussi, bah forcément sur les, sur les valeurs de de l'entreprise, sur la la priorité du client, forcément. Et ensuite, ils ont fait un petit jeu de rôle alors ça, je dois bien t'avouer que c'est quelque chose que je n'aime vraiment pas, même quand je faisais des des formations chez Proximus, même avec des des amis, c'est un truc que voilà, je perds un petit peu mes mes moyens. Et bah ici c'était, mon futur chef, en fait, se faisait passer pour un client et il plaquait des infos pour, sur une agence de de tourisme. Forcément, je sais bien que dans la bande, on doit poser des questions ouvertes etc. mais bon, voilà un moment donné, j'ai j'ai perdu un petit peu le le fil avec le le stress et là je me suis dit « Ah c'est pas bon ». Parce que j'étais, avant le 2^{ème} entretien, j'étais convaincu que j'allais avoir le le poste et suite au jeu de rôle, ça risque d'être foutu. Maintenant, bon voilà, moi je suis quand même quelqu'un de de très souriant. Je pense qu'ils l'ont bien vu. Je suis quelqu'un de très loyal, très fidèle, donc ça aussi je pense qu'ils l'ont bien, bien senti. Ils ont aussi vu, à mon avis, que j'étais quelqu'un de de très honnête parce que, forcément, Proximus cherche ce genre d'employé parce que j'ai réussi un ancien collègue, c'est un beau parleur, tu vois qui est... eux, ils ont directement vu que cette personne-là ne conviendrait pas. Donc voilà. Donc, après le 2^{ème} entretien, j'étais un petit peu moins moins sûr de moi. J'ai eu la réponse une semaine plus tard. La RH m'a laissé un message vocal pour me dire « Voilà, c'était pour vous annoncer le le résultat de l'entretien, est-ce que vous pouvez me recontacter ? ». Donc là quand j'ai entendu ça, je me suis dit « Ben à mon avis, je vais être pris. » parce que ça serait un peu dégueulasse de dire « Ben, finalement, vous n'êtes pas engagé. ». Mais bon voilà, donc j'ai compris que c'était c'était bon. Ouais effectivement c'était le cas, donc j'étais aux anges comme tu t'en doutes.

Elodie : Comment est-ce que tu as vécu les entretiens à distance ?

Nouveau travailleur : Alors ça, c'était quelque chose de très nouveau pour moi. C'était la première fois que je faisais des entretiens via via Teams. C'était la première fois que j'utilisais Teams. Donc, j'ai quand même posé des questions à mon à mon ancienne collègue, j'ai fait un petit test avec elle pour ne pas être pris au dépourvu le le jour de de l'entretien. Parce que bon, c'est sûr que c'est un point de vue pratique, c'est c'est mieux, tu es chez toi mais voilà, quand tu lances, quand tu lances Teams et que tu attends qu'on te réponde... J'étais super stressé et bizarrement dès que j'ai vu la recruteuse, mon stress s'est, s'est évacué, donc j'ai réussi à parler, à m'exprimer normalement. Ça, je pense que c'était un point, un point positif. Bah, 2^{ème} entretien, la même chose, hein, forcément via via Teams. Donc là, j'avais un petit peu plus l'expérience entre guillemets. Maintenant, c'est sûr que c'était la première fois que je faisais un entretien avec avec 3 personnes. Il faut savoir que mes précédents emplois, donc chez Proximus et avant, j'ai travaillé dans dans le monde bancaire, donc c'étaientt vraiment des indépendants, donc c'était un simple entretien. Depuis le le le le, le Covid, les choses ont un petit peu changé et voilà, je devrai... depuis que je suis chez Proximus, je fais 2 entretiens Teams par jour donc je commence à avoir un petit peu plus l'habitude mais bon c'est sûr que, voilà, c'est un petit peu, entre guillemets, impressionnant la première fois quand tu n'as pas l'habitude. Maintenant bon, voyons le positif, parce que forcément, les les recruteurs regardent un petit peu comment tu t'exprimes. Je suppose qu'ils regardent aussi au niveau du du body language. Ici, vu que l'on voit juste le visage, bah tu pourrais un petit peu chipoter tes mains sans qu'ils le voient. Donc ça, entre guillemets, c'est l'avantage, un avantage a passé un entretien avec avec Teams, donc tu peux canaliser plus facilement ton ton stress.

Elodie : Est-ce que ces entretiens à distance t'ont permis justement de favoriser ou non l'accès aux informations ?

Nouveau travailleur : Non pas spécialement... Ici, moi ce que j'ai fait, donc en étant déjà chez Proximus, en connaissant forcément les produits, certaines procédures, les programmes... j'ai vraiment voulu mettre toutes les chances de mon côté, donc j'ai été sur le site de Proximus pour récolter tout un tas d'informations sur l'entreprise, le nombre d'employés, sur la stratégie... Ils ne m'ont pas posé ce genre de questions. Donc à certain moment, ben, j'ai quand même montré que je m'étais renseigné parce que je pense que c'est vraiment la moindre des choses quand tu postules pour un nouvel emploi, de te renseigner sur l'entreprise. On a été plusieurs à être engagés. Ma collègue, par exemple, n'a pas du tout fait ça. Tant mieux pour elle, elle a été prise. J'estime nécessaire de faire un travail en amont. Ici, forcément, ils m'ont expliqué un petit peu comment, comment ça fonctionnait mais je n'ai pas eu spécialement plus d'infos. C'est par après, tu vois que j'ai été engagé où là c'est la RH mais ça va peut-être venir dans les questions prochaines, mais la RH m'a contacté par Teams et là on a eu une petite discussion pendant 1h20 pour expliquer vraiment un petit peu le fonctionnement de la société etc.

Elodie : Alors, comment est-ce que tu décrirais la qualité de l'entretien à distance effectuée chez Proximus ? Est-ce qu'il t'a semblé juste, est-ce que tu as eu le droit de t'exprimer ? Est-ce que tu as eu des facilités et/ou des difficultés par rapport à l'entretien ?

Nouveau travailleur : Ah oui, pour ça y a pas, je veux dire, il y a pas de souci, je vais dire... Comme j'ai dit, les 2 entretiens, j'étais pas du tout stressé donc je pense que ça a joué énormément. Le fait de pouvoir s'exprimer correctement. Il y a pas eu de questions pièges de leur part. Bon, j'avais quand même bien bouloté en amont. Comme je t'ai expliqué, c'est juste le jeu de rôle qui m'a un petit peu mis en difficulté. Maintenant oui, il n'y avait pas de souci. Ils me laissaient m'exprimer normalement. Ils ne me coupaient pas sans cesse. Forcément, ici, on est quand même très grosse structure très très professionnelle. Je vois bien la différence par rapport à mon ancien emploi où là, il y avait une façade professionnelle mais ça n'a vraiment rien à voir. Directement, j'ai, j'ai, j'ai senti une grosse différence par rapport à mon ancien emploi. Et ça se ressent toujours maintenant via les formations etc.

Elodie : Ok. Toujours par rapport aux informations, comment est-ce que tu as récolté les informations durant cet entretien ? Est-ce que tu as eu facile à comprendre le non-verbal de ton interlocuteur, de la recruteuse ? Est-ce que cet entretien t'a permis d'en apprendre plus aussi sur les valeurs de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Ce n'est pas que je n'ai rien appris mais j'avais déjà bien bouloté avant donc ça m'a juste confirmé dans ce que je pensais donc. C'est surtout par après, tu vois. Moi, j'ai expliqué ici que, au vu de ma situation, le fait d'être célibataire, je pourrais quand même pleinement me consacrer sur mon nouveau travail. Parallèlement à ça, en fait, je, je suis en train de rénover une maison, ça fait plus de 3 ans et j'arrive au bout ici. Dans mon programme personnel, privé et professionnel, bah c'était d'abord terminer par maison et puis trouver un emploi. Bon, ici, j'ai eu une opportunité donc je me suis dit « autant foncer ». Donc, les choses se sont mises un petit peu, pas comme je l'espérais mais voilà, le principal, c'est que j'ai déjà trouvé un nouveau boulot. Ici dans 2 semaines, je, je, j'en j'emménage. Euh. J'ai perdu un petit peu le fil de ce que je voulais dire mais voilà quoi.

Elodie : Donc il n'y a pas eu spécialement de facilités ou de difficultés par rapport aux informations renvoyées durant les entretiens ou encore les signaux qu'ils ont pu t'envoyer ?

Nouveau travailleur : Non. Bah ce qu'il y a c'est que j'étais déjà intéressé par le poste. Après tout, tout ce qui non-verbal et body language, bon, je sais bien que forcément c'est surtout la

RH. A mon avis, elle doit être bien calée là-dessus. Donc comme je t'ai dit, je je faisais pas des grands gestes comme ça avec ma main. Je j'essayais de me tenir droit et correctement. Et donc je n'ai pas eu de de de problème en particulier à ce niveau-là.

Elodie : Donc, est-ce que tu as rencontré des difficultés et/ou facilités quant à l'interprétation des paroles, des gestes du recruteur ?

Nouveau travailleur : Ah non, parce que ici, déjà, comme j'avais déjà mon expérience chez Proximus, donc je suis déjà assez familier avec avec les termes. Bah comme tu t'en doutes ici, Proximus, l'anglais est quand même fort fort utilisé dans dans les termes, les communications. Donc j'en connaissais déjà énormément. Forcément, je ne connais pas tout parce que si tu veux, chez Proximus, tu as plusieurs grades. Mon grade ici, c'est V6. Ceux qui font le le business sont sont V5. Les gros, gros business sont, sont V4 et on... Dans la discussion, on a commencé un peu à parler de mon ancienne collègue qui dit : « Oui, Noémie, elle est V5, toi tu vas commencer V6 », ça, ça ne me parlait pas. Chez Proximus, si tu veux les les V5, V6, c'est des décodeurs pour la télévision donc là j'ai j'ai ... en guise de boutade, j'ai dit / « Là, vous parlez chinois. J'entends V5, V6 pour moi ça me fait penser au décodeur ». Là ils ont rigolé mais euh, ici, pour ma formation comme je peux me consacrer pleinement à mon emploi, je fais mes journées mais trois, quatre jours par semaine, je je boulotte encore le soir, jusqu'à 10-11 heures. Tu avais fait un stage chez Proximus, c'est bien ça ?

Elodie : Oui.

Nouveau travailleur : Voilà donc tu es un petit peu habituée un petit peu des programmes, euh... Tu vois, où il y a toutes les infos, toutes les les procédures. Ben voilà, je fais ça le soir, je regarde un petit peu les les procédures, les déjà, les, les programmes parce que même si j'en connais déjà pas mal, il y en a déjà une flopée de de nouveau ici. Donc voilà, j'essaie de de m'avancer pour être prêt, entre guillemets, le premier jour, où je vais débiter... Bah forcément, je me doute bien que ça va être quand même assez rock'n'roll et que bah il y aura quand même un petit peu de de stress. Les clients vont sûrement me poser des questions. Je vais devoir surtout faire des choses que je ne maîtrise pas encore actuellement à 100%. Bon voilà ça, je, je ne m'en fais pas parce que c'est comme partout, c'est avec les expériences que ça ira de mieux en mieux par la suite. Et encore une fois, ben j'ai quand même l'avantage de bien connaître les, les produits, les programmes de vente, je les connais bien aussi donc voilà. Ça, c'est un, c'est un plus. Et bah, c'est notamment, je pense pour ça, qu'ils m'ont engagé. Ça me permettait donc de de déjà avoir une avance sur les autres.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu le recruteur ?

Nouveau travailleur : Alors la RH, je l'ai trouvée super conviviale. C'est peut-être aussi elle qui m'a mis à l'aise directement, je ne sais pas. Je l'ai trouvée très humaine et claire dans ses explications. Quand on, quand j'ai eu le 2^{ème} entretien, donc là il y a mon coach et son chef, donc son chef aussi super super convivial. Mon coach, on m'avait dit qu'il était un petit peu plus distant. C'est vrai qu'il parlait un petit peu moins que que les autres. C'était surtout la RH qui menait la discussion. Je pense que c'est son son rôle aussi. Mais bon voilà, ça m'a mis fort à l'aise pour les deux entretiens.

Elodie : Est-ce qu'ils t'ont semblé honnêtes ? Est-ce que tu as reçu en feedback à la fin ? Est-ce qu'ils ont justifié le pourquoi ils t'avaient choisi ?

Nouveau travailleur : Comme je t'ai dit ici, quand la RH m'a sonné pour me dire que j'avais été pris. Ben, elle a bien vu que j'étais motivé, que j'étais quelqu'un de de de loyal. Forcément,

bah oui, je pense qu'ils investissent, je ne sais pas combien de milliers d'euros pour nous former, donc ce n'est pas pour qu'on parte au bout de 6 mois ou d'un an. Là, je les ai rassurés à ce niveau-là, comme je t'ai dit, vu ma situation, j'ai quitté un CDI pour un CDD en sachant que j'ai ma maison, que je suis tout seul. Je ne peux pas me permettre de de de foirer ce ce ce boulot et c'est pour ça que je je suis super motivé et que que je fais tout pour pour réussir quoi. Et oui, oui, ils m'ont semblé très, très honnêtes. J'ai bien vu aussi que c'est ce qu'ils cherchaient. Ils ne cherchent pas justement les, les vendeurs qui vont faire des ventes forcées parce que forcément, on doit pouvoir répondre aux attentes du client et si on n'analyse pas correctement ses besoins, si on lui fournit des services, dont il n'a pas besoin, il va s'en rendre compte, il va téléphoner, il va, il ne va pas être satisfait et puis on va perdre des clients. Donc, donc les valeurs qu'ils prenaient, sont aussi les valeurs que je prône. Donc je pense que ça a bien matché à ce niveau-là.

Elodie : En quoi l'entretien de sélection a-t-il eu une influence une fois que tu as été engagé ? A-t-il influencé ton intégration ? Pourquoi et comment ?

Nouveau travailleur : Non, pas spécialement. Maintenant, ce qu'il y a, c'est que quand ... avec mon ancien emploi, donc ça ne se passait pas super bien, pas spécialement à mon niveau, ça, je veux dire, même avec tous les collègues. Si je m'entendais bien avec les collègues, ce n'est pas ça mais je veux dire, sans trop rentrer dans les détails, mon ancien employeur avait changé le système de commission, il y a plus ou moins un an et on en gros bah le système qu'il avait mis en place, c'était qu'il n'y avait plus de commission. Donc de là ben, on a commencé quasi tous les employés sont partis les uns à la suite des autres. C'est pour ça que je me dis : « Il faut vraiment que je parte de là ». Et quand j'ai... Il faut aussi savoir que quand j'ai été à Beaufays, on était près des zones sinistrées, où il y avait les inondations au mois de juillet. Donc on a eu énormément de de clients qui avaient tout perdu, qui venaient au magasin, qui venaient arrêter leurs produits. La clientèle a fortement chuté pendant plusieurs mois. Même les nouveaux clients qu'on avait, les délais d'installation étaient beaucoup plus longs que d'habitude, donc j'en avais aussi qui repartaient, qui annulaient leur commande. Et bah de ce fait, les derniers mois, on avait quasi plus de clients sur la journée, donc c'était assez assez chiant. Et là aussi, j'ai encore oublié ce que je voulais te dire mais... Oui, voilà donc en fait, quand j'ai j'ai postulé, j'ai retrouvé une motivation, en fait, au travail. Parce que les les autres employés, quand ils quittaient la, la société, bah ils ne faisaient plus rien, ils ne travaillaient plus, ils travaillaient mal et ben justement, moi j'ai voulu prouver à mon ancien employeur que « Regarde, tu m'as mal considéré et je fais carburer ». Et le dernier mois, j'ai j'ai donné ma vie, tu vois, pour vendre plus etc. Bah c'est moi qui ai fait les meilleurs résultats des 2 magasins. Et j'ai eu le 2^{ème} entretien, donc je ne savais pas forcément que ça allait déboucher à quelque chose de positif mais donc j'ai j'ai continué à à me donner un fond pour pour mon ancien employeur. Quand je lui ai annoncé que je je démissionnais, je pensais que ça allait mal se passer parce que c'était toujours le cas avec ceux qui partent et bizarrement, elle l'a super bien appris. Je pensais qu'elle allait me faire mon préavis au maximum, tu vois, parce que moi j'étais le plus ancien de la boîte et elle m'a dit : « Tu peux partir la semaine prochaine ». D'où le fait que j'ai pu commencer le le premier avril et le lendemain, elle est venue au magasin, on a une petite discussion. Elle m'a dit : « Bah écoute, si tu veux, tu peux même avoir une semaine de chômage économique » et j'ai dit : « Ah bon ? ». Donc moi ça m'a permis de bien travailler dans dans ma maison, de bien avancer. Et et voilà. Depuis, depuis lors, j'ai forcément cette motivation qui me suit pour mon nouvel emploi.

Elodie : Du coup, cet entretien de sélection, une fois que tu as été engagé, est-ce que tu as eu l'impression qu'il a porté une influence ?

Nouveau travailleur : Non pas spécialement, euh. Bah ouais, j'étais, j'étais super content, j'étais super... encore plus plus motivé justement pour faire de bonnes choses ici. Mais comme je t'ai dit, je sais d'où je venais, je sais plus ou moins où j'allais atterrir mais c'est vrai que voilà, c'est c'est vraiment autre monde. Je le vois bien aussi pendant les les formations parce que la la grande majorité, ce sont des des nouveaux. Il a aussi pas mal de de jeunes et avec mon expérience, les formateurs quand ils nous parlent de certaines choses, je tilte plus facilement sur ce qui est important. Tu vois ? Ici, Proximus a investi des milliards d'euros dans dans la fibre, dans la 5G et ça, je n'ai pas l'impression que mes collègues prenaient conscience de ce qui était vraiment important. Pareil, je vais dire, tu sais, on est en formation donc entre nous, on peut, on peut rigoler etc. Mais voilà, parfois, il y a des fois les des collègues pouvaient critiquer Proximus, tu vois, ou parler de certaines choses qui vont à l'encontre des valeurs de Proximus. Je pense notamment à, je ne sais pas si tu vois c'est quoi l'IBPT, euh, non, aller comment ça s'appelle ? Euh, tu vois ceux qui prennent les abonnements pour avoir toutes les chaînes gratuites ? Je ne sais plus le nom. Bref si tu vois ce que c'est. Tu vois, si les gens prennent des abonnements comme ça externes pour avoir toutes les chaînes du monde, pour avoir Netflix, etc., bah forcément, ça va faire du tort à Proximus, à la TV. Et je me dis : « Mais pourquoi est-ce qu'ils parlent de ça, euh, en formation ? ». Enfin, tu te fais un peu mal voir entre guillemets. C'est comme ma collègue, des fois on est avec des recruteurs et on le voit bien, bah ils nous disent : « Il faut penser Proximus, tu vois, il faut être Proximus », ce qui est logique. Et bah ma collègue, tu sais, elle va dire « Oui, non, moi je fais ma formation. Après journée, j'ai autre chose à faire ». Ben, même si c'est vrai, pourquoi tu le dis, tu vois et. Mais fin, chacun pense et agit comme bon lui semble mais tu vois. Voilà, à partir du moment où tu es engagé dans une société qui, qui plus est, Proximus qui est quand même un des plus gros employeurs de de Belgique bah la moindre des choses, c'est de montrer que tu tu es content, tu tu es fier d'être là parce que bon moi j'étais déjà content de travailler chez chez Proximus. Mais ici, tu vois, c'est encore bien différent, tu vois ? C'est tout con mais là où je travaille, on a un badge avec notre nom dessus, tu vois, moi je, bah, je suis fier quoi, tu vois ? Et voilà et j'ai envie de le rendre à Proximus, forcément pour la confiance qu'ils m'ont témoigné quoi.

Elodie : Les informations que tu as obtenues lors de ton entretien de sélection t'ont-elles aidé ou non à ton ajustement et ton intégration au sein de Proximus ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Bah pas spécialement parce qu'ici c'était quand même un entretien classique. Ce qui s'est passé par après, comme je t'ai expliqué, c'est que j'ai eu un entretien d'1h20 avec Madame Missotten où là elle m'a expliqué un petit peu tout, tout, tout le fonctionnement. On a plusieurs programmes et un un programme où on sait voir un petit peu tout, on sait voir nos horaires, pointer nos jours de de congé, d'absence... On a aussi un truc avec les promotions, tout ce qui est en rapport avec les transports... Bah c'est vraiment très bien structuré, très bien organisé. Elle m'a expliqué un petit peu vite fait ce que c'était. Donc là oui, effectivement, je me suis senti plus à l'aise, mais bon, voilà, il y a quand même énormément d'autres choses à à faire, à savoir. Il y aussi des choses qui viennent avec le temps, de mieux en mieux. Mais oui, niveau intégration ça se passe très bien. Maintenant aussi, si tu veux, c'est le, je crois que c'est le 3 mai, on a la journée d'accueil où là ils vont un petit peu nous expliquer la stratégie de Proximus, les valeurs de Proximus etc. Normalement, ils nous ont dit qu'on aurait dû faire ça le premier jour mais voilà, les les nouveaux arrivants etc., ça c'est un peu mal mis et on fait ça un mois plus tard. Donc il y a un petit, un petit décalage par rapport à ça. Mais voilà, je viens ici aussi quand j'ai commencé à à bosser. Quand j'ai été sur sur site, bah j'ai vu mon ancienne collègue et ça été plus facile au niveau de l'intégration. Je suis quelqu'un de quand même assez sociable. J'ai j'ai aucun problème avec les les gens etc. donc je suis très souriant, je suis un vrai liégeois si tu veux donc j'ai j'ai j'ai aucun mal avec ça. Et bah voilà, la team, donc

il y a plusieurs équipes, alors je crois qu'il y a 3 ou 4 équipes, on est une équipe de 6, donc voilà, tout, tout le monde m'a paru bien bien sympa. Et puis ce qu'on a fait aussi par la suite, quand on faisait nos nos learning, on terminait, notre coach nous mettait, en fait, on écoutait les collègues pour voir un petit peu comment est-ce qu'ils travaillaient et entre chaque client, ben on faisait un petit feedback sur ce qui se passe. Et bah, ça m'a permis aussi de de mieux, de mieux les connaître. On a fait aussi un petit resto ensemble. Normalement, c'étaient les restos de de fin d'année mais je ne sais pas pourquoi ils l'ont fait au mois d'avril. Pour l'appareil, ça a permis de souder l'équipe, mais ça, je ne me tracassais pas parce que comme je t'ai dit, j'arrive à m'intégrer facilement dans dans dans un nouvel univers. J'ai eu un peu de mal avec la nouvelle parce que bon, voilà sans vouloir la critiquer, on n'a pas spécialement les mêmes valeurs. Et elle me paraissait un petit peu un petit peu bizarre le premier jour, elle m'a fait des réflexions, elle m'a lancé des piques, je ne comprenais pas trop pourquoi. Je me disais, si tu veux, voilà, est-ce qu'il y a une rivalité ? On est nouveau, elle veut être meilleure que moi, voilà. Je me suis dit ne juge pas avant de de connaître. Et puis bon voilà, c'est le premier jour, je n'avais pas spécialement envie d'ouvrir ma bouche. Tu vois ? Voilà, c'est un nouvel emploi donc je préfère quand même être prudent à ce niveau-là. Et puis bon, avec la la formation, donc je suis parti avec elle à Bruxelles etc. Bah, ça m'a appris à un peu mieux la connaître. J'en suis arrivé à la conclusion que ce n'était pas moi le problème, qu'elle était comme ça avec tout le monde. Donc, j'étais rassuré. Mais bon, voilà donc ça se passe bien avec avec tout le monde, je pense que je suis bien intégré. Maintenant aussi, je pense c'était il y a 2 semaines, le le plateau était complet depuis depuis très longtemps parce que, tu sais bien, avec le télétravail, c'est une journée sur site et 4 journées en télétravail. Ici je pense, ça va passer à 2 journées sur site et 3 journées de télétravail. Et on avait vraiment toutes toutes les équipes. Et c'est vrai que pendant la pause, je vais fumer une cigarette et tu avais deux filles d'un autre service qui me suivent et on discute un petit peu et euh... Je pose des questions pour voir comment ça se passe avec les autres, c'est qui etc. « Tu vois, ça se passe très bien, tout le monde s'entend très bien. Il y a juste une équipe avec laquelle ça se passe mal. Pas de chance c'est la tienne hein. » Ben ouais, pas de chance. Et elles me disent aussi « Ton ton coach est là » et elles commencent un petit peu à le critiquer etc. et là, elles me mettent en garde. Et tu vois, ce genre d'information, je je le prends pas au premier degré parce que voilà, je sais bien, c'est ça aussi un peu l'inconvénient dans les grosses structures, c'est que ben il y en a beaucoup qui qui qui qui parle comme ça de travers, qui aime bien critiquer et euh. Donc le pareil, je ne vais juger, je vais me laisser le temps de découvrir un petit peu tout le monde avant d'avoir mon propre, mon propre jugement. Mais voilà, c'est vrai que j'ai déjà senti entre les autres équipes, tu vois bêtement pendant le temps de midi, on a une on a une salle et euh, une salle de repos et je rejoins mes collègues de mon service et je vois d'autres personnes, d'autres services, je ne les connais pas, moindre des choses, politesse. Tu dis bonjour et je dis bonjour et il n'y a pas un qui m'a répondu. Voilà ok, je ne suis pas quelqu'un qui commence à se mêler des autres, etc. Moi je suis là pour faire du bon travail et c'est ce qui compte le plus quoi.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu t'es préparé à cette procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Ben comme je t'ai dit je... En fait, j'avais déjà fait un travail en amont. Si tu veux quand quand j'étais à mon ancien emploi, on a, on peut suivre des formations, donc les e-learning. Donc, je me suis dit que j'allais déjà revoir tous les learning possibles, inimaginables. J'ai aussi, parce qu'on utilise pas mal de programmes, il y a pas mal de choses qui ne vont pas dans ces programmes... Donc, j'avais déjà noté aussi toute une série de questions qui me semblaient importantes pour moi. Donc, j'ai revu forcément les les produits, j'ai revu les procédures. Et comme j'ai dit tout à l'heure, j'ai aussi énormément été sur le site de Proximus. Donc, tu as le site Proximus avec les produits et t'as aussi un nouveau site, plus

propre à la société. Donc j'ai surtout été là-dessus. J'ai regardé un petit peu les résultats financiers de 2021. Comme je t'ai dit, j'ai suivi les valeurs de Proximus, la stratégie de Proximus. Donc, je me suis vraiment, je me suis donné à fond pour cet entretien pendant presque 2 semaines, hein, entre les différentes étapes. J'ai vraiment fait le, le maximum. Même voilà, je savais que j'avais des préacquis, etc. mais je leur ai dit : « Je ne repose pas sur mes lauriers ». C'est pas parce que j'ai déjà travaillé chez Proximus que ça y est, je vais arriver au Club Med, mettre mes 2 pieds sur la table. Non non, pour moi je je je redémarre à 0 avec une base. Et euh, c'est ce que... je continue à m'efforcer de faire. Comme je te dis maintenant, j'hésite pas, après journée à rester sur mon PC et à regarder un petit peu comment tout fonctionne.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu la procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Je t'ai dit, c'était vraiment quelque chose qui m'a semblé ultra professionnel quoi, ultra bien structuré. Voilà, c'était tout nouveau pour moi. Je savais bien que ça allait être un peu comme ça. Mais voilà. Ce qu'il y a aussi, ce que j'ai remarqué avec Proximus, c'est que tout ce qui est valeurs de l'entreprise, etc., ça me fait vraiment penser aux sociétés américaines, tu vois ? Donc ça aussi je suppose que c'est bien étudié de de leur côté, de leur de leur part. Ils savent très bien ce qu'ils font. Donc ça m'a fait penser à ça, quoi. Même si j'ai jamais été aux États-Unis etc. Mais je je voilà, c'est quelque chose que je je ressens énormément. Tu vois bien qu'ils ont vraiment envie qu'on réussisse d'un même, des des trucs. C'est c'est super bien fait parce que si par exemple tu tu as des questions, si si tu as un coup de mou, s'il y a certaines choses que tu ne comprends pas ou pas bien... bah tu peux demander à avoir des des séances de coaching, avoir d'autres séances de de formations. Ce que je n'avais évidemment pas de de l'autre de l'autre côté. Donc, tu vois bien que voilà. Ils font vraiment tout pour que tu réussisses. Et puis, on va pas se cacher, aussi bon, mon salaire et mes conditions de travail sont déjà nettement supérieurs à ce que j'avais avant. Et en parlant avec la RH ça m'a étonné, puis qu'elle m'a dit : « Oui, tu, tu vas commencer, ton salaire ne sera pas top top » et dans ma tête : « Ouais, si ce n'est pas top top maintenant, je ne vais pas lui dire ce que j'ai touché avant », tu vois. Et bon, il y a ça. Tu as les commissions mais tu as tous les à-côtés. C'est, c'est tout bête hein, mais je n'ai jamais fait du télétravail. Moi, ici, j'habite à Rossignol, quand j'allais à Beaufays, je faisais 55-60 km par jour. Le dernier mois, j'ai travaillé là avec les augmentations du prix de l'essence, etc., j'ai dépensé 250€ en essence et là je me dis : « C'est c'est c'est plus possible ». Là, ça fait 3 semaines, j'ai mis 40€, tu vois, donc déjà là c'est bien, ça me permet d'économiser des sous. À côté de ça, ben oui, on a, on a plein d'autres avantages que je n'avais pas. Ils donnent un bon de un peu moins de 400€ pour pouvoir acheter un un téléphone. Moi ça faisait 4-5 ans que j'avais mon vieux S8. Je suis quelqu'un qui aime bien faire des photos, etc., même si pour faire les photos, c'est mieux d'avoir un bon réflexe mais je vais dire voilà. Et bah voilà, je n'ai pas les moyens de me payer un bon téléphone donc ici avec le bon, bah ouais, j'ai pu me prendre un un très bon téléphone, j'ai juste rajouté la la différence. Ben voilà. Tu es, entre guillemets, chouchouté quoi. Tu ressens ça. Moi, j'ai vraiment ressenti. En plus du salaire, etc., tu as plein d'avantages. Toi, tu as un truc infinity où tu peux avoir une réduction, heu, pour tout et n'importe quoi. Enfin voilà, c'est c'est vraiment. On est vraiment bien chez Proximus. Et c'est quelque chose que je ressens énormément. Comme je t'ai dit, en formation, je n'avais pas l'impression que mes autres collègues avaient conscience de la chance qu'ils ont d'avoir été engagés ici à... Avec les les autres engagés, tu as un jeune, un gars qui a 19 ans et lui, je vais dire, il a 19 ans, j'en ai 39, on est au même niveau. Moi dans ma vie, j'ai énormément galéré, que ce soit au travail, que ce soit en amour, en vie privée, tu vois. Et là tu vois, pour la première fois dans ma vie, je vois, tu vois, vraiment une éclaircie, des opportunités qui s'offrent à moi que je n'avais pas. Et justement, ce ce ce collègue qui qui a 19

ans, qui est au même niveau que moi mais à 19 ans, tu vois, s'il avait vraiment conscience de la chance qu'il a. Il en a peut-être conscience, je n'en sais rien mais quand je parlais avec lui, je voyais bien qu'il était un peu stressé parce que ouais, on a énormément de de de choses à apprendre. Bah je lui ai dit : « Ben, oui, ça viendra avec le temps. ». Donc tout. C'est vrai que premier jour, on va rentrer bien lessiver à la maison mais bon voilà, quoi.

Elodie : Ok. Quelles étaient tes attentes avant de postuler ?

Nouveau travailleur : Euh, c'était d'être engagé, tout simplement. C'est pour ça que que j'y allais. On ne va pas se mentir, bien sûr, je, je voulais des meilleures conditions de travail. Je suis pas quelqu'un, pas spécialement quelqu'un de de matérialiste, je suis pas quelqu'un qui qui jette son argent par les fenêtres comme je t'ai dit. Tu vois, j'avais un S8 et ça faisait 4-5 ans que je l'avais. J'avais envie de changer de téléphone mais bon voilà, je n'avais pas les moyens donc je je suis patient. Je suis quelqu'un de très patient dans la vie. Encore une fois, au vu de ma situation, le fait d'être seul, etc., ben je dois pouvoir gérer du tout moi-même financièrement, donc mes prêts, mes charges, etc. Et avec mon ancien emploi, il arrivait des fois que la dernière semaine je n'avais plus rien pour vivre, tu vois ? Et moi, ma plus grande crainte c'est, dans ma vie, de me retrouver à la rue, hein. Quand j'ai travaillé à Liège Centre-ville, ben, je voyais énormément de sans domicile, des sdf, etc. C'est quelque chose qui m'a toujours fait peur, de me retrouver à la rue et et vu le le coût de la vie qui qui augmente. Fin, tu sais bien, gaz, électricité, l'essence... Je me disais : « Comment est-ce que je vais m'en sortir ? ». Et c'est pour ça que j'ai, j'ai j'ai postulé chez Proximus parce que je savais bien que j'allais avoir des meilleures conditions. Mais encore une fois, tu vois, je ne cherche pas à avoir un salaire de ministre, je cherche à avoir à un salaire moyen, honnête où je puisse finir correctement, pouvoir payer ce que j'ai à payer et pouvoir un petit peu me faire plaisir sur le côté. Et quand je suis, j'ai su par la suite, ce que je pouvais gagner, je me dis : « C'est un truc de fous, quoi ». Fin voilà. J'ai un objectif en tête, si je le dépasse, c'est que du bonus, tu vois, mais, donc voilà donc, c'était surtout avoir des des meilleures conditions de de de travail et et je pense que ça a joué énormément parce que niveau motivation... Moi, ça me motive, énormément, tu vois. J'ai envie de de pouvoir rendre à Proximus, les espoirs qu'il place en moi. Dis par contre, avant de terminer, je peux te laisser 2 petites minutes. Je vais vite au WC.

Elodie : Oui, pas de souci.

Elodie : Alors, comment est-ce que tu décrirais tes attentes avant de postuler et est-ce qu'elles concordent avec la réalité, maintenant que tu as été engagé chez Proximus ? Quelle est l'image que tu avais avant de Proximus et maintenant, que tu es rentré dedans ?

Nouveau travailleur : C'est exactement l'image que je pensais, en en postulant ici pour travailler pour Proximus, direct quoi. Heu, tu as les indépendants, comme j'ai dit, les partenaires. Tu as aussi tout ce qui est externe. Au niveau du Call, tu as les internes et les externes. Donc, nous est interne. Les externes, tu en as qui sont un petit peu en Belgique mais tu en as aussi à l'étranger. Et c'est vrai que quand moi je téléphonais, je téléphonais à à mes collègues, je tombais tout le temps sur des externes et en général, ça ne se passe pas super bien parce que ce sont des gens qui ne sont pas très bien formés. On entend à la voix, au au Maroc. Les clients aussi sont, ne sont pas idiots. Et, euh, je ne veux pas critiquer mes collègues mais quand eux ils sont censés faire leur boulot et qu'ils disent aux clients : « Aller en boutique, ils vont régler votre souci. », je pense notamment, par exemple au problème de facturation. Bah tu vois, j'avais des clients qui venaient problème avec facture : « On m'a dit de venir. » et je disais : « Monsieur, Madame, ici, vous êtes dans un shop, on n'a pas accès aux factures », « Mais pourquoi est-ce qu'on me dit de venir ? ». Tu vois, on est un peu mal à l'aise. Ici, en tant

qu'interne, bah, tu vois bien que c'est c'est un autre monde, hein, c'est c'est, c'est beaucoup plus professionnel. Les les collègues connaissent beaucoup mieux leur leur boulot. Et donc bah c'est un sac, j'aspire aussi, tu vois ? Donc, je n'ai pas eu... Bah ça correspond bien à mes attentes, à ici, à tout ce que je suis en train de dire, en train de vivre. Donc pour l'instant, voilà. Ça concorde bien avec tout ça.

Elodie : Les informations récoltées avant de rentrer dans le processus de recrutement t'ont-elles été utiles une fois dans l'entreprise et pour ton intégration ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Ce qu'il y a c'est que forcément, quand on a fait la la formation, ils sont revenus là-dessus, sur les valeurs de Proximus, sur sur la stratégie. Et bah forcément comme ça, c'est encore frais dans dans ma tête, ben j'ai j'ai j'ai pu en en discuter sans sans problème. Ici aussi, grâce à mon expérience, ben, qu'on soit en formation, en Teams, je prends quand même très souvent la la parole. Bah oui, je connais, je connais les produits mais pas que. Tu vois, parce que là on est quand même dans la partie où tout est nouveau. Ben là, pareil, moi je vais dire je je suis invité à heu... Très, très présent. Je je m'engage, je pose beaucoup de questions aussi, même en en formation, en direct. Pareil aussi, tu vois, des fois quand le formateur explique certaines choses, bah, je complète, c'est c'est, c'est donné parce que j'avais l'expérience du shop, soit global, soit aussi travailler en shop ou comme moi, travailler dans un call center. Mais bon, avec le temps, des fois il y a des procédures qui qui changent donc je n'hésitais pas à faire partager mon expérience aux autres, à ce niveau-là. Parce que... Tu vois, c'est dans dans dans ma nature. Je n'ai pas spécialement l'esprit de compétition, je sais bien qu'il en faut. Mais voilà, moi je suis quand même quelqu'un d'humble, tu vois, tu ne vas jamais me entendre : « Ouais, j'ai fait autant d'abonnement etc. Toi, tu en as fait combien ? ». Voilà, si je fais plein d'abonnements, si je fais plein de contrats, bah voilà, je préfère ne dire, tu vois. Et je suis quelqu'un aussi, et ça c'est un peu un défaut dans la vie malheureusement, je suis quelqu'un de fort altruiste, tu vois. Et je je n'hésite pas à partager mes mes connaissances, mon savoir aux autres. Pareil, tu vois avec la la nouvelle qui a été engagée. Euh mon souhait n'est pas du tout qu'elle se plante donc je lui donne plein de conseils parce que c'est quelqu'un qui n'est pas spécialement patiente et avec Proximus, il faut être patient avec les les programmes qui parfois beuguent, etc. Voilà, pareil, je lui donne des des conseils. Je n'ai pas du tout rivaliser avec elle, j'ai j'ai vraiment envie qu'elle réussisse autant que moi, tout comme mes collègues que j'ai vu en en formation mais eux, ils sont un petit peu, surtout à Namur, qu'ils sont. Voilà.

Elodie : Alors, l'intériorisation des normes et valeurs avant de rentrer chez Proximus, ont-elles impacté ton intégration ? Comment ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Non, pas spécialement comme je t'ai dit, bah, les valeurs de Proximus sont un peu similaires aux aux miennes. Ils font énormément dans tout ce qui est écologique, le respect de l'environnement etc. Bon, bien sûr, c'est toujours bien pour pour les clients de devoir une, une entreprise verte etc. Il y a des choses que je ne comprenais pas avant. Maintenant, je comprends mieux. Tu vois, bêtement, la la facture verte. Moi, j'étais toujours un peu de l'ancienne mentalité où j'aimais bien avoir une facture papier etc, noter, combien tu es payé dessus. Et c'est vrai que bah voilà tu es client chez chez Proximus, si tu donnes ton ton adresse mail, bah d'office tu auras la facture verte et avant je me disais : « Ouais, c'est quand même facile de dire ça. C'est un peu hypocrite de de pousser la facture verte. Ouais ça fait des milliers de courriers en moins à envoyer. ». Donc forcément Proximus économiste de de l'argent. Tu vois ? Ça, c'était ma pensée avant, quand j'étais chez le partenaire mais bien sûr, il va y avoir de de ça aussi comme comme comme réponse. Mais quand je vois tous les efforts que Proximus fait, pareil, c'est au niveau de de l'augmentation des des prix. Tu vois, des fois je me mettais à

la place du client, je me dis « Ouais, c'est quand même malheureux d'augmenter les prix, les prix. ». Mais c'est vrai que voilà, quand tu regardes un petit peu comme je disais, quand tu vois les millions, les milliards d'euros que Proximus dépense pour pour améliorer le réseau etc. Bah voilà, oui, ça va impacter, un jour ou l'autre, les prix. Ouais, Proximus, c'est peut-être le plus cher mais quand tu regardais les autres, je suis passé à passer les lunettes. Ouais, c'est quoi c'est 2-3€ moins chers que Proximus donc. Tu as d'autres opérateurs aussi où ils vont être moins chers mais l'offre ne sera pas la même. Ce que tu as chez Proximus tu as quand même énormément d'avantages, énormément de temps de service et c'est pour ça que je je crois en Proximus.

Elodie : Parle-moi un petit peu de la gestion de la prise de décision quant aux résultats du processus de recrutement. Donc là, tu as été sélectionné, tu travailles maintenant, comment est-ce que tu décrirais la prise de décision, ton sentiment par rapport à celle-ci ? Cela te semble-t-il cohérent, juste, adapté, précis, éthique... ? Cette prise de décision te semble-t-elle adaptée à tous les candidats ?

Nouveau travailleur : Ici, ce qu'il y a, quand j'ai fait le 2^{ème} entretien à la fin, je leur ai demandé un feedback et ils m'ont dit : « Bah, on a encore pas mal d'entretien à faire. ». J'ai appris par la suite qu'il y avait quand même 30 personnes quand même qui avaient été sélectionnées pour le 2^{ème} entretien. Et ils m'ont dit : « Plus ou moins une semaine. » donc je ne me suis pas trop tracassé. Mon 2^{ème} entretien a eu lieu un mercredi, donc je m'étais dit : « Bah, j'aurais la réponse le mercredi. ». La RH m'a dit qu'elle allait me recontacter et je leur ai expliqué : « Ben voilà, je serais au boulot donc je ne saurais peut-être pas répondre » et elle dit : « Bah je vous laisserai un message, s'il faut ». Et effectivement, le mercredi, j'ai eu entre 2 clients, j'ai vu que j'avais reçu un appel et bah voilà, je t'ai expliqué tantôt. J'ai resonné et on m'a annoncé que j'étais pris, donc. Voilà, tout se mettait comme ils avaient dit, comme je le pensais, donc c'était bien cohérent à ce niveau-là. Bah forcément, tu vois bien que ce sont des gens de parole. C'est quand-même très très structuré, je me répète, c'est quand même très très professionnel. Il y a plein de chose, on le voit bien par la suite, tout ce qui est respect des données privées etc. On ne peut vraiment pas faire ce qu'on veut. Bêtement aussi tout ce qui est l'identification client par téléphone et que euh, par téléphone, tu peux avoir plus de tentative de fraude quand quand shop, par exemple. Tu tu vois bien qu'ils insistent énormément là-dessus pour que, donc tout va bien, tout droit et que tu fasses du bon travail.

Elodie : Est-ce que tu as eu la sensation de pouvoir t'exprimer et de poser tes questions pendant la procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Oui, oui. Façon, je pense tous, tous les entretiens ont à la fin, ils m'ont demandé si j'avais des questions, donc je sais bien que quand tu lui fais un entretien... Du coup oui, tu poses des questions, il faut poser des questions et pas commencer directement : « Ouais, combien j'ai gagné etc. ». Non. Mais voilà, surtout, les conditions de travail. Mais bon, la RH est déjà quand même, lors du 1^{er} entretien, m'a expliqué pas mal de choses. Lors du 2^{ème} entretien, là j'ai plutôt posé des questions sur sur l'équipe, le nombre de de de collègues que j'allais avoir, etc. Je vais aussi poser des bêtes questions mais tu vois, concernant les... Je ne retrouve plus mes mots. Je suis vraiment fatigué... Les heures supplémentaires. Oufti, ce n'est pas le truc le plus compliqué. Ben bref, tu vois, ce genre de de truc parce que, bah de l'autre côté, si ça marche bien, de faire plein d'heures supplémentaires et de de rien avoir en retour. Bon, ici c'est pareil. Mais mais bon voilà, toi, tu vois, je t'ai dit, je suis quelqu'un de de de de motiver donc je n'hésite pas à faire ce qu'il faut.

Elodie : Alors, est-ce que tu te sens intégré parmi tes collègues ? Est-ce que tu te sens appartenir à un groupe, une équipe ? Est-ce que tu ressens un sentiment d'appartenance ?

Nouveau travailleur : On sent vraiment qu'on fait partie d'une famille ici. On essaie déjà de nous inculquer cette valeur-là à mon ancien boulot. Mais voilà, ouais, tu as vraiment l'impression de, entre guillemets, je dis bien entre guillemets, d'être quelqu'un d'important, tu vois ? Et ouais, ils font vraiment tout qu'on soit vraiment bien intégré. Maintenant avec les collègues, oui il n'y a pas de souci, comme je t'ai expliqué aussi, je m'intègre facilement. Avec la formation, avec le le télétravail, je les ai peut-être vus 3 fois, je crois, depuis depuis un mois donc c'est pas, c'est pas beaucoup. Bien sûr, avec teams etc., ben on a on a le chat donc on peut discuter un peu entre nous, début de journée ou en fin de journée. Des fois aussi, tu as des collègues qui viennent naturellement vers toi pour voir un petit peu comment ça se passe. Donc voilà, c'est je pense que c'est comme ça avec toutes les équipes aussi. On essaie de nous souder et pour justement, bah si l'équipe est soudée, on fera des des meilleurs résultats. C'est une opération win-win, je pense, pour tout le monde. Je pense que c'est aussi un peu le rôle du coach d'être là pour resserrer les liens avec tout le monde.

Elodie : Dernière petite question. Est-ce que tu te sens intégré au sein de l'entreprise ? Pourquoi ? Par quel(s) moyen(s), est-ce que tu t'es intégré ? Qu'est-ce qui a aidé à ton intégration ? Qu'est-ce qu'il l'a freinée et aidée ? Est-ce que tu as l'impression que la procédure de recrutement l'a aidée ?

Nouveau travailleur : Je ne pense pas que la procédure de recrutement l'a aidée. Maintenant, le fait d'être intégré, ben ouais forcément, vu que j'avais déjà l'expérience chez chez Proximus. Ma sociabilité aussi a fait beaucoup. Mais, fin je ne sais pas quoi dire d'autre.

Elodie : Est-ce que tes collègues ont aidé à ton intégration ?

Nouveau travailleur : Bah avec mon ancienne collègue, ça a déjà facilité pas mal de de de chose, vu qu'au final, elle avait déjà un peu parlé de moi aux collègues. Ici, on a dans l'équipe, il y a 2 mecs et 4 filles, tu en as une qui va être engagée le mois prochain, donc on ne l'a pas encore vue. Ben voilà, les deux, trois fois que j'ai été sur site, bah tu vois, on est tous tous ensemble. Déjà après une journée, tu vois, c'est comme si c'étaient des amis, entre guillemets. Donc ouais, on est bien bien intégré. Tout le monde est sympa, souriant donc ça aide.

Elodie : Qu'est-ce qui a freiné ou à l'inverse, qu'est-ce qui a permis cette intégration ?

Nouveau travailleur : Ce qui a freiné heu... Excuse-moi, je me répète souvent mais c'est au début, avec mon nouvelle collègue hein. Tu vois là, je ne savais vraiment pas sur quel pied danser. Je me suis dit : « Oufti, j'espère qu'elle ne va pas tout le temps être comme ça. ». Waw, je me suis dit : « Si elle est tout le temps comme ça, ça ne va pas le faire parce que je peux me comporter autrement mais ça va ressortir. ». Je n'ai clairement pas envie de me faire mal voir. Donc ça reste délicat. Donc ça, c'était ma ma seule inquiétude au début. Je pensais que, à cause de ça, ben oui, avec elle, je ne serais peut-être pas bien intégré, vis-à-vis d'elle. Mais bon, voilà, mes doutes se sont assez vite dissipés. Et ici bah voilà, encore une fois avec les collègues, ça se passe vraiment super bien. Ils sont très, très avenants, très très bien, très bienveillants donc. Je ne vois pas pourquoi ça ça changerait. Il y en avait un aussi au début, l'autre... Un des 2 mecs, je l'ai trouvé un petit peu hautain. J'ai vite compris que ça devait être le meilleur vendeur. Mais voilà, c'est rapidement, on a, on a brisé la glace. Pour la petite histoire, c'est que c'était l'ex d'une de mes anciennes collègues aussi. Alors je ne sais pas si ça renforçait

les liens mais bah voilà donc je... J'ai eu une discussion avec lui, en fait, on a plein de points communs et je trouve c'est un chouette type. Encore une fois, il faut jamais juger les gens sur la première impression et attendre un petit peu pour avoir le recul nécessaire. Et jusqu'à présent je touche du bois. Ça se passe super bien avec avec tout le monde.

Elodie : Ah bah super. Ici, je n'ai plus d'autres questions. Je pense qu'on a fait tour. Je te remercie pour le temps que tu m'as consacré. Bonne fin de journée.

Nouveau travailleur : Avec plaisir, si tu as d'autres questions, n'hésite pas. Bonne fin de journée, à toi aussi.

11.11.2 Retranscription 2

Intro

Elodie : Pour commencer, peux-tu te présenter en quelques mots ? Quelle est ta fonction et ton rôle ? Depuis combien de temps travailles-tu chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Alors donc je m'appelle X. Donc j'ai 19 ans, je suis encore tout jeune. Je suis phone sales agent dans le département DSC à Namur. Donc ça va faire ici bientôt un mois que je travaille chez Proximus. Voilà, je ne sais pas ce que tu avais posé d'autre comme question.

Elodie : C'était voilà, combien de temps tu travailles chez Proximus, ton rôle, ta fonction. Donc c'est bon. Pourquoi est-ce que tu as postulé chez Proximus ?

Nouveau travailleur : À la base de base, j'ai un ami qui travaille comme soudeur chez Proximus. Donc, ce n'est pas du tout la même chose mais bon il m'a toujours dit que c'était... parce que lui aussi, il a commencé jeune. Je ne sais plus quel âge, je pense 20, 20, 21 et il m'a dit : « Ouais, c'est c'est très chouette. On est vraiment dans de bonnes conditions. Franchement comme premier travail, tu ne peux pas rêver mieux. ». Et donc j'ai regardé un peu les fonctions et dû à ce que j'avais fait à l'école, donc c'était technicien commercial, c'est vente, commerce, vente poussée. Et donc j'ai regardé, j'avais trouvé cette offre, c'est peut-être la vente mais en plus tout ce qui multimédia, télécom, c'est quelque chose qui m'intéressait pas mal parce que j'aime bien les nouvelles technologies, tout ça, donc donc c'est vraiment comme ça que j'ai trouvé. Et puis, j'ai j'ai postulé directement sur leur site. C'était comme ça que ça, que ça s'est passé. Tu peux prendre le temps pour noter, il n'y pas de souci.

Elodie : Parle-moi un petit peu de l'entretien de sélection que tu as passé chez Proximus.

Nouveau travailleur : Alors que je me rappelle de tout, je pense que ça c'est fait en 2 ou 3, c'était comme ça, en visioconférence. Tout d'abord, je pense que j'avais vu quelqu'un des ressources humaines pour le premier entretien en visio. Il a duré 1h et là, c'était vraiment un premier entretien pour apprendre à me connaître et et quand même un petit peu filtrer mon profil. Et donc c'était qu'avec une personne. Une fois que cette étape a été faite, ben, elle m'a donné une semaine après, je pense un entretien. Donc là, il y avait le manager du Call Center là où je suis, il y avait elle, il y avait une personne du département, enfin, de vente, un support vente, c'est un un espèce de responsable de tout ce qui est vente et donc on était... Je pense qu'il y avait, ils étaient 3 et moi. Et donc, avec... Ouais, c'est comme ça que ça s'est passé pour le 2^{ème} donc et là c'était vraiment pour le 2^{ème}, ben c'était vraiment un entretien d'embauche classique quoi, avec plusieurs questions, une mise en situation. Et après, bah j'ai attendu, je

pense un mois, le temps qu'il fasse tous les entretiens de sélection pour avoir ma réponse, fin, les les personnes qu'ils sélectionnaient quoi.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu as vécu les entretiens à distance ?

Nouveau travailleur : En fait, à la base tu me dis : « Ouais, ça va être plus simple. », je ne sais pas si j'avais vraiment ou si j'avais fait, si j'avais déjà fait des des vidéos de sélection, des vidéos où je dois répondre à des questions etc. mais là, c'était quand même assez spécial pour moi. Donc je ne suis pas quelqu'un de fort stressé de base mais le fait que ça soit en visio, je ne sais pas, c'est assez différent, ça m'a quand même mis un coup de stress. Je ne sais pas, c'était quand même particulier. Sinon, comment j'ai vécu ça ? Euh, les personnes réussissaient à me mettre à l'aise, donc ça a été mais ouais, c'était une bonne expérience, je pense. C'était, j'ai eu le 2^{ème}, j'ai eu beaucoup beaucoup de questions. Donc à la fin, je ne savais pas trop dire si ça c'était extrêmement bien passé ou bof parce que j'ai vraiment eu beaucoup de questions mais sinon, ouais, ça c'est, j'ai quand même bien vécu ça et voilà.

Elodie : Ce type d'entretien à distance, est-ce qu'il a favorisé ou non l'accès aux informations ? En matière de non-verbal, comprendre ton interlocuteur...

Nouveau travailleur : Non, non, plus facile, je ne dirai pas, peut-être moins facile. Parce que déjà, il y a... enfin surtout, surtout pour le 2^{ème} entretien puisqu'il y a plusieurs caméras. Pour le premier, ça va parce que je me focalise que sur une caméra, je n'avais qu'une personne en face de moi donc je pouvais vraiment regarder au niveau de ses gestes, de son comportement. Je je savais comment elle réagissait par rapport à ce que je disais. Mais pour le 2^{ème}, il y avait plus de personnes donc, je crois ils étaient trois et moi tout seul donc là j'avais du mal à voir les réactions. Regarder trois caméras en même temps, c'est strictement impossible. Donc c'est c'est plus compliqué. Je dirais que en vrai, en vrai, je sais, je sais mieux cerner le non-verbal, etc. mais... Donc j'ai trouvé ça plus plus compliqué à cerner.

Elodie : Comment est-ce que tu décrirais la qualité de l'entretien à distance effectué chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Je dirais que c'est, c'est bien. Mais bon, en fait, si c'est c'est plutôt avec le Covid donc ce n'est pas, ce n'est pas optimal mais je dirais pour remplacer, c'est c'est quand même bien fait. Enfin, je veux dire, ça limite quand même un peu mais bon, évidemment, ça ne sera jamais aussi bien qu'un entretien en vrai mais je dirais que c'était, c'est quand même bien organisé. Les personnes sont bien sélectionnées parce qu'il... surtout pour le 2^{ème}, il y avait un peu de tout. Il y avait une personne des ressources humaines, le call manager, il y avait un support de vente. Donc non, je pense que c'est c'est une bonne qualité... entretien.

Elodie : Comment est-ce que tu as récolté des informations durant cet entretien de sélection ? Est-ce que tu as rencontré des difficultés, des facilités pour recueillir les informations ?

Nouveau travailleur : Je n'ai pas utilisé vraiment de moyens. Je n'ai pas, je n'ai pas forcément pris des notes. Franchement, c'était plutôt, j'ai plutôt utilisé mon feeling mais c'était, ouais... Je n'ai pas forcément utilisé de moyens, c'était vraiment en fonction... Tu discutais avec avec mes futurs employeurs. Je n'ai pas forcément utilisé de moyens spécifiques. Non, c'était vraiment en fonction du feeling de l'appel et avec la discussion. Mais sinon, je n'ai pas utilisé des moyens spécifiques.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu as perçu les informations qui ont été renvoyées par le recruteur, tout ce qu'il a pu te dire, etc. ? Est-ce que tu as eu la sensation que c'était juste,

cohérent... ? Est-ce que tu as eu facile, en fait, à comprendre, interpréter les paroles, les gestes du RH, des différentes personnes face de toi ?

Nouveau travailleur : Au niveau du vocabulaire en visio, tu sais, c'est moins facile toujours que en vrai. C'est toujours moins facile à percevoir. Après, au niveau... Est-ce que tu parles au niveau, comment j'ai j'ai... Est-ce que j'ai réussi à bien cerner les les pensées de l'employeur etc. ?

Elodie : Son interprétation, ses paroles, ses gestes, ce que tu as interprété.

Nouveau travailleur : Ouais, ouais, plus difficile qu'en présentiel, bien sûr, mais après... Après, j'avais quand même une bonne interprétation mais c'est le fait qu'il y ait qu'il y ait une personne des RH, je trouve que c'est plus facile puisqu'elles ont plus l'habitude à ce niveau-là, tu vois, de de s'exprimer d'autant, enfin même des entretiens... Elles mettent plus à l'aise, ce qui fait que ça aide parce que les autres ont pas forcément la même façon de communiquer que une personne de RH, tu vois et le le fait qu'elle soit là pour apporter, pour discuter tout simplement, ben ça aide pour comprendre les autres, donc j'ai quand même une bonne compréhension grâce à ça d'ailleurs. La personne me mettait assez assez à l'aise, ça c'était bien.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu le recruteur ?

Nouveau travailleur : Bon là, il y en avait 3. Comment je l'ai trouvé ? C'est là le sens de ta question ?

Elodie : Oui.

Nouveau travailleur : Les 3, les 3 déjà, c'était différent. En fait, j'ai quand même eu du mal à percevoir, je trouvais que c'était enfin... mais ce elles ne laissaient pas vraiment donc passé d'émotions mais euh... À la fin, je me suis dit, fin, le fait que j'ai pas trop d'idées de comment ça s'est passé, je n'ai quand même pas dû prendre beaucoup d'informations de leur ressenti donc peut-être, peut-être... Le, sûrement, leur but d'ailleurs. Oui, pas froid, je dirais mais difficile à à cerner, quoi je dirais. C'était vraiment ça. Bon après, ça doit être le but là derrière, il doit y avoir un intérêt. Parce que d'habitude, j'ai eu beaucoup d'entretiens où après l'entretien, je savais dire « ça a été ». Je le vois, je le vois sur la personne. Là, là ce n'était pas forcément le cas. Enfin, si, il y a eu quelques, il y a eu quelques signes, quelques phrases. Sur les phrases, j'ai réussi à à à récolter quelques informations mais pas forcément sur ce que les personnes dégageaient, leurs émotions, etc.

Elodie : Est-ce que les recruteurs t'ont semblé honnêtes ? Est-ce que tu as reçu un feedback ? Est-ce qu'ils ont justifié la décision qu'ils ont prise ?

Nouveau travailleur : Honnête, oui. Par rapport à ça, ce qu'on m'a dit avant, ce qu'on m'a dit après, oui. Après, pour mon feedback, on m'avait dit que j'allais en avoir un mais bon, après, je pense qu'ils en ont donné un. Ils en ont donné un puisque que j'ai j'ai vu quelqu'un pendant ma formation, donc qui travaille en boutique maintenant, qui avait postulé pour Liège et lui, il m'a dit qu'il a eu un feedback derrière. Après, le fait...

Alison, tu n'as pas eu de feedback, toi de ton entretien ?

Donc, fin, nous on n'a pas eu de de feedback mais à mon avis, c'est parce qu'on a été choisi donc ils n'ont pas donné de feedback. Mais en tout cas pour ceux qui, qui n'ont pas été sélectionnés, ils en ont eu un. Mais c'est vrai que ça aurait été pas mal un petit feedback mais

là je n'en ai pas eu. Ah, tu m'avais posé quoi d'autre comme question ? Tu m'en avais posé plusieurs.

Elodie : Oui. Est-ce qu'ils ont justifié la décision qu'ils ont prise, la décision finale ?

Nouveau travailleur : Non, ils m'ont juste dit : « Super, tu as été choisi. ». Parmi... on a été trois à être choisi, « Bah super, tu as été choisi, tu vas être contacté, machin. ». Pas de feedback, pas de justifications, du tout.

Elodie : Ok. Alors, en quoi l'entretien de sélection a-t-il eu une influence une fois que tu as été engagé ?

Nouveau travailleur : Peut-être par rapport à ce qu'ils disaient. Déjà, ils m'ont déjà briefé parce qu'ils m'ont briefé par rapport au poste, donc je savais déjà à quoi m'attendre. Euh je connaissais un peu la mentalité, les objectifs parce qu'ils en ont parlé, donc le fait de me préparer, ça a changé mon, pas mal ma manière d'être. Ouais, c'est ça. Et ils m'ont surtout bien préparé à ce qui ce que ce qui allait m'attendre et et comment ça allait se passer. Donc le fait qu'ils m'aient bien préparé, ça fait que je n'ai pas de surprise et que, et que je sois déjà prêt à attaquer mon milieu de travail.

Elodie : Ok. Est-ce que tu penses que cet entretien de sélection il a eu une influence par rapport à ton intégration ? Si oui pourquoi, comment ou si non, expliquez aussi un peu.

Nouveau travailleur : Mon intégration ? Ouf, je ne pense pas parce que les personnes que j'ai vues en entretiens en visio, ce n'est pas des personnes que j'ai vues les premiers jours. Non, fin, même pas du tout, je dirais. Peu parce que j'ai vu personne avant, en visio... Par exemple, ma coach, elle m'a sonné. Je ne l'avais pas vue lors des entretiens. Elle m'a sonné et là, j'ai appris à la connaître. Mais sinon, l'entretien, j'ai, j'ai vu... D'ailleurs, je je pense que j'ai toujours envie... Si j'ai vu ma manager mais que je n'ai pas vu tout de suite. Donc, je dirais que c'est peu, très peu d'intérêt à mon intégration. Après, si j'avais vu quelqu'un par exemple, ma coach, lors d'un visio, là, ça aurait changé puisqu'on peut, plus directement... Fin, je ne sais pas, j'aimerais avoir eu ses paroles etc., donc j'aurais déjà été peut-être un peu mieux intégré, etc.

Elodie : Alors les informations que tu as pu obtenir lors de cet entretien, ces entretiens de sélection, est-ce qu'ils t'ont aidé à t'ajuster au sein de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Oui, comme je t'ai dit par rapport à leur ambition, donc j'ai appris que j'allais quand même... A la base, je pensais que ça allait plus vraiment tout le côté Care, donc savoir renseigner aussi le client, l'aidé. Et puis, j'ai derrière appris, avec l'entretien, que j'allais quand même devoir me challenger, me challenger niveau vente, que j'aurais des objectifs. Donc oui, clairement là, c'est c'est ça, ça change ma vision. Et puis même, je pensais vraiment que ça allait être du renseignement client, ça allait être à la limite du social mais en fait, oui c'est renseigner le client mais derrière, il fait vendre et et donner de sa personne pour faire du commerce. Mais sinon ouais, c'est surtout ce point qui, qui a fait que ça a changé. Ouais, c'est surtout ça.

Elodie : Comment est-ce que tu t'es préparé à cette procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Comment est-ce que je me suis préparé ? Bah tout d'abord, j'ai essayé, j'ai été me renseigner sur Proximus. Je pense que c'est très important pour un entretien. J'ai été sur le site de Proximus, j'ai regardé les ambitions de Proximus, leur stratégie, l'histoire de Proximus... Pour ça, je n'ai pas été sur le site d'ailleurs mais j'ai regardé un petit peu sur

Internet. C'était vraiment beaucoup par Internet que je me suis renseigné si tu me poses la question pour savoir les moyens. Ouais, c'était beaucoup par Internet. Et ouais, sur le site Proximus, ce qui est bien, c'est que c'est assez complet le site. Du coup, j'ai pu vraiment trouver plein d'informations que ce soit l'histoire de Proximité ou ou même ses ambitions etc. Ouais, c'était vraiment un... Ouais, c'était quasi le seul moyen parce que c'est assez complet, donc je n'ai pas eu besoin de faire beaucoup plus de choses pour ça.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu la procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Dans l'état général, je ne dirais pas... En fait, je retiens ce que j'ai... L'entretien s'est très bien passé, je trouve mais j'ai eu... Donc pour t'expliquer, je ne sais pas si tu as été renseignée sur leur méthode donc j'ai eu un jeu de rôle et et le jeu de rôle ça c'est un petit peu... Fin tout tout l'entretien nickel, puis j'ai eu le jeu de rôle dont je ne m'y attendais. Et là, ça c'est un petit peu moins bien passé. Du coup, ça fait que ça a complètement changé. Je pense que si je n'avais pas eu le jeu de rôles, je me serais dit : « Ouais, nickel, super. J'ai su très bien répondre. J'ai su bien me vendre. ». Mais le fait qu'il y ait eu ce jeu de rôle donc, ça c'est un petit peu moins bien passé. Ben là, ça, je me suis dit, bah je suis sorti avec une image de cette... c'était quand même compliqué, tu vois. C'était vraiment ce truc qui a complètement changé ma vision de l'entretien du mais pourtant au final non. Tu vois c'est pas forcément ça qui a compté et moi, à la fin, l'entretien ne s'est pas forcément bien passé, tu vois ? C'était vraiment ça ma réponse, ma vision de l'entretien à la fin.

Elodie : Avant de rentrer chez Proximus, comment est-ce que tu as appris les normes, les valeurs de l'entreprise ? Est-ce que tu as eu des facilités ou des difficultés à les apprendre, à les comprendre ?

Nouveau travailleur : Alors tout d'abord, comment je les ai apprises ? Avant de commencer, on a eu un e-learning donc c'est une petite formation en ligne. Donc c'est un kit de, fin, ils appellent ça un onboarding, je pense. C'est un kit avec plein de petites formations avant de commencer. Donc déjà, j'ai pu apprendre ses valeurs-là parce que dedans c'est vraiment, ils nous apprennent toutes les valeurs de Proximus, les codes à respecter, etc. Donc j'ai déjà eu pour... c'est vraiment comme ça que j'ai appris en fait. Après, dès que j'ai commencé, on me les a répétées. Ma coach m'a fait une petite formation là-dessus etc. Donc c'est vraiment comme ça que j'ai dû les apprendre. Et sinon, est-ce que j'ai du mal à m'y adapter ? Euh, non parce que c'est, c'est beaucoup de logique et puis... Non, franchement, je n'ai pas eu de de mal à m'adapter, c'est c'est beaucoup de logique et de code professionnel. Mais c'est c'est normal quoi, il n'y a rien de de super difficile auquel j'ai dû m'adapter. Donc voilà.

Elodie : Est-ce que tu as essayé de récolter des informations avant de rentrer dans le processus de recrutement ? Par quel(s) moyen(s) ? Est-ce que tu as rencontré des difficultés par rapport à ta récolte d'information ? À quelle fin est-ce que tu as utilisé les informations que tu as récoltées une fois que tu es rentré chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Ah, comme je t'avais dit, c'était vraiment par le site Proximus. Après, comment je les ai utilisées lors de l'entretien, est-ce que je les ai utilisées, à vrai dire ? Peu, je n'ai pas vraiment eu beaucoup de questions là-dessus, donc je n'ai presque pas eu. Je pense, j'ai utilisé une information et encore c'est de la logique. C'était, je me suis vendu parce que depuis tout petit, je suis à fond dans tout ce qui est, enfin, je suis dans les nouvelles technologies, j'ai grandi dans ça. Ça que j'ai utilisé. Je savais que Proximus... C'était simple. Bah sinon des questions proprement dites sur l'histoire de Proximus, sur les les valeurs, etc., je n'en ai pas, je n'ai pas eu. Du tout, ouais.

Elodie : Tu ne les as pas utilisées une fois... maintenant, que tu es rentré chez Proximus ?

Nouveau travailleur : J'ai réappris derrière donc. Ouais, j'ai eu des formations sur ça, donc. Mais utiliser avant qu'on m'en reparle, je ne pense pas. Je réfléchis mais non.

Elodie : Quelles étaient tes attentes avant de postuler chez Proximus ?

Nouveau travailleurs : Mes attentes ? Déjà, avoir une bonne stabilité. Ça, c'était une de mes attentes. Je dirais, faire, avoir un temps plein, aussi. Ça, c'était aussi dans mes attentes. Les deux, d'ailleurs, ont été respectées. J'avais quoi d'autres comme attentes ? Faire... vraiment de Proximus ?

Elodie : Tes attentes personnelles que tu avais ou que tu avais par rapport à l'entreprise avant de rentrer ?

Nouveau travailleur : Euh... Je suis bien donc c'est difficile maintenant, de décrire toutes mes attentes ont été réalisées et d'en parler. Ouais. Je connaissais déjà pas mal Proximus depuis... Si je ne connaissais pas trop avant, j'aurais dit que j'aurais eu plus d'attentes mais vu que je connaissais pas mal, j'en avais, j'en avais peu, oui. Alors un travail stable, avoir la possibilité d'évoluer, ça j'aurais eu ça comme attentes avant. Mais, ça, je me suis même renseigné pendant l'entretien par rapport à ces attentes-là. Avoir un... Enfin, je pensais, aller, ne pas avoir comme attente une rémunération excessive parce que je suis jeune mais quand même une bonne rémunération, proportionnelle par rapport à mon travail. C'était vraiment ma seule attente, ouais.

Elodie : Ok. Et donc du coup, par rapport à ces attentes-là, comment est-ce que tu décrirais tes attentes maintenant avec la réalité ? Quelle est l'image que tu avais de Proximus avant et maintenant que tu es rentré dedans ? Est-ce que tu trouves que ça concorde avec la réalité ? Est-ce que tes attentes concordent aussi ?

Nouveau travailleur : Mes attentes, parfaitement. Ça j'aurais même pas pu espérer mieux. Euh, mes attentes, ça, je n'ai rien à dire. Je dirais que vu que je n'ai plus d'attentes maintenant, forcément par rapport à mon boulot, ça voudrait dire qu'elles ont toutes été, que j'ai eu tout ce que je souhaitais. Après, est-ce que j'ai eu la même image de Proximus que j'avais avant de rentrer ? Evidemment non puisqu'on n'a que... Avant de rentrer dans une entreprise, on a que, on voit que tout ce qui est promotion, communication donc évidemment c'est pas du tout la même chose. Mais je dirais que ma vision n'a pas trop changé ici. A part que je connais, enfin, je je connais beaucoup plus sur l'entreprise, du coup ma vision a un peu changé. C'est c'est vraiment ça. Je connais beaucoup plus qu'avant mais sinon bah si on n'a pas forcément changé. Si elle a changé en bien. Avant, je connaissais quand même peu de Proximus et le fait de de d'apprendre Proximus, d'étudier Proximus, de travailler Proximus, ça fait que j'ai appris à apprécier l'entreprise, même ce qui ce qu'il propose alors qu'avant j'en avais pas l'intérêt. Je pensais que Proximus c'était des télécoms comme les autres quoi. Ça ça ça, je dirais que ça a changé. Je pensais que Proximus avant, que c'était pareil qu'Orange, que c'était pareil que la concurrence. Alors que maintenant que j'y travaille, c'est plus du tout... Là là, sur ce point, je n'ai plus du tout la même vision.

Elodie : Ok. Les informations que tu as pu récolter avant de rentrer dans le processus de recrutement, est-ce qu'elles t'ont été utiles une fois que tu es rentré dans l'entreprise ? Est-ce qu'elles ont été utiles à ton intégration ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Que j'ai récolté moi-même les informations ?

Elodie : Oui, vraiment avant de rentrer dans le processus.

Nouveau travailleur : Euh, puisque j'avais vraiment les informations de base donc, ouais, par moi-même. Je n'ai pas grand-chose qui me soit rendu utile et que je connaissais. Non, non. Forcément, ce qui est venu de moi, a été utile après, avec les informations que l'on m'a données lors de l'entretien. Oui mais les informations personnelles, non.

Elodie : Ok. L'intériorisation des normes et des valeurs avant de rentrer chez Proximus, est-ce qu'elles ont impacté ton intégration ou pas ? Le fait que tu aies réussi à intégrer ces normes et ces valeurs, est-ce qu'elles ont favorisé ton intégration ?

Nouveau travailleur : Ouais, clairement. Bah disons qu'avant de venir, je suis allé chez des grands professionnels. Le fait d'avoir déjà des normes et des valeurs, oui ça ça aide complètement. Quelqu'un qui n'a pas de de normes en adéquation aux valeurs, en équation à Proximus... Oui de base, clairement, quelqu'un qui a un lien mais oui. Ça m'a clairement aidé. J'imagine quelqu'un, d'ailleurs, qui n'a pas ces valeurs, ces valeurs, c'est très difficile même si on peut les apprendre, je ne dis pas ça mais les avoir déjà personnellement, ça aide. Sinon, c'est c'est quand même assez difficile puisqu'on ne peut pas, si on peut apprendre les normes et les valeurs mais ça doit être un peu... ça doit venir de soi. Donc oui, évidemment, ça m'a aidé, ça a favorisé mon intégration.

Elodie : Comment ça t'a aidé ?

Nouveau travailleur : Ça m'a aidé, le fait que par exemple, le... Est-ce que j'ai un exemple comme ça ? L'intégration, elle s'est passée très bien puisque le fait que j'aie les mêmes valeurs que Proximus, ne m'a posé aucun souci, quoi. Donc, vu qu'il y a aucun souci, bah ça va de soi, on s'intègre facilement et voilà quoi. Ça a vraiment été tout seul.

Elodie : Ok. Parle-moi un petit peu de la prise de décision par rapport au résultat final de la procédure de recrutement.

Nouveau travailleur : Je n'ai pas bien compris ta question, donc la prise de décision de moi ?

Elodie : Oui, tu as été sélectionné, comment la prise de décision a été faite ? Qu'est-ce que tu penses du résultat ? Comment est-ce que tu pourrais décrire la prise de décision ? Quel est le sentiment que tu as par rapport à celle-ci ?

Nouveau travailleur : Ma prise de décision avant ? Une fois que j'ai su que j'allais être sélectionné ?

Elodie : Oui donc la prise de décision de Proximus. Ils t'ont dit : « Bah voilà tu es engagé ». Qu'est-ce que tu as pensé de cette prise de décision ? Est-ce qu'elle t'a semblé juste, cohérente ? Est-ce que c'était adapté ? Est-ce que c'était éthique ? Ton sentiment par rapport à cette prise de décision. Est-ce que tu as eu le sentiment d'être écouté ou... ?

Nouveau travailleur : Oh, ok. Je ne vais pas dire qu'elle n'a pas été juste parce que ça serait un petit peu étrange. Oui, par rapport à la, à la plupart de mon entretien, sauf peut-être par rapport à mon jeu de rôle, je trouve que là, la prise de décision, elle est, je dirais peu cohérente mais... Bon, je pensais clairement qu'il y aurait eu des gens qui auraient été capables de faire mieux sur ça et sur tout l'entretien. Donc je pense que sur ce petit point-là, il y a un petit problème de cohérence. Après, je n'en sais rien, hein. Ici, s'ils ont pris cette décision, c'est qu'ils m'ont trouvé bon tout le long de l'entretien. Bah donc, c'était vraiment ça la petite incohérence,

voilà. Après... Ouais, c'était juste ça. Et puis, je j'aurais eu un œil différent si j'avais eu un un feedback sur mon entretien. Mais oui, là c'est difficile de le dire sans avoir un feedback. Mouais, mouais. Ouais, ça aurait été plus facile si j'avais un feedback de te répondre là-dessus.

Elodie : Est-ce que ce choix final de Proximus te semblait juste et cohérent par rapport à l'ensemble des travailleurs ?

Nouveau travailleur : Je ne sais pas ce que l'ensemble des candidats ont fait pendant les entretiens. Mais euh, oui, j'ai montré que j'en avais envie, que j'étais motivé, que que j'étais prêt à tout donner. Donc, oui, c'est complètement juste et et puis, je n'ai pas vu les autres candidats, non plus. Je ne saurais pas de dire par rapport à eux. Mais oui, par rapport à ce que j'ai montré, clairement, c'était, c'était très juste, ouais.

Elodie : Comment est-ce que tu décrirais les personnes qui étaient en charge de la prise de décision finale, du choix final d'être engagé ou pas ? Comment est-ce que tu les décrirais ?

Nouveau travailleur : Baf, c'est c'est... Je pense, ceux qui ont pris la décision, c'est les trois qui ont, avec qui j'ai fait l'entretien final. Comment je les décrirais ? Maintenant, c'est encore un peu différent parce que je les ai tous vus en visioconférence, je pense. Je réfléchis. Donc je les vois déjà autrement puisque lors de l'entretien, puisque lors de l'entretien, c'est... on est une personne différente en face que après avoir été engagé, bien sûr. Avant l'entretien, je t'aurais dit froid, ne laisse pas beaucoup passer les émotions et après et après, c'est c'est des périodes... c'est des personnes sérieuses donc toujours mais bon. Maintenant, je les trouve plus plus cool quoi. Je ne sais pas si ta question était vraiment comment je les trouvais avant d'avoir été engagé ou après, maintenant que je les connais.

Elodie : C'est bon, c'est vraiment comment tu les trouvais pendant cette prise de décision. Oui donc, comment ces personnes en charge du recrutement te traitaient ? Est-ce que tu trouvais qu'elles te traitaient de façon juste et équitable ? Comment elles te traitaient ?

Nouveau travailleur : Pendant l'entretien ?

Elodie : Par rapport à la prise de décision finale.

Nouveau travailleur : Ouais mais en fait j'ai j'ai eu mon entretien et puis par rapport à la prise de décision, après je... je n'ai plus eu de contact avec eux jusqu'à la prise de décision où j'ai vraiment eu une personne qui m'a appelé, quoi. Donc, donc c'est un petit peu difficile de te répondre parce que je ne sais pas vraiment. Oui, c'est plus une question pour des gens qui ont eu un feedback mais bon je n'en ai pas eu. J'ai vraiment eu une personne qui m'a appelé quoi pour me donner la réponse mais sinon oui, traité... Ouais non, j'ai pas senti de... Même, pendant l'entretien, je n'ai pas senti de différence. Très bien traité. Comme comme un candidat lambda. Même si je suis jeune, ils auraient pu, ils auraient pu me traiter différemment parce que quand on est jeune, aller, on manque d'expérience, on peut facilement. Comment dire ? On peut facilement lâcher prise pendant entretien. Mais non, ils m'ont traité comme tout le monde, je veux dire.

Elodie : Ok. Est-ce que tu avais la sensation de pouvoir t'exprimer durant le processus de recrutement ? Donc, de mettre en avant tes qualités, pour pouvoir t'exprimer, de pouvoir répondre aux questions...

Nouveau travailleur : Ah ouais, clairement, surtout vu le nombre de questions qu'ils m'ont posées. J'avais plus que le temps de m'exprimer et de me vendre, ça oui, j'avais largement. Et

le fait, ouais, c'est ça, le fait qu'ils aient posé beaucoup de questions, ouais, ça m'a permis de beaucoup m'exprimer. Oui, j'ai pu, je n'ai eu aucune bride d'ailleurs. Si je voulais parler encore pendant 3h, j'aurais pu. Donc je trouve, franchement c'était parfait.

Elodie : Ok. Est-ce que tu te sens intégré par tes collègues, pourquoi ?

Nouveau travailleur : Intégré ? Bah disons que là en fait je suis en fin de ma formation. Donc le fait que je sois en fin de ma formation, difficile. Il y a deux facteurs : le fait que je sois encore en formation, le fait que bah il y a beaucoup de gens qui télétravaillent, ça n'aide pas niveau intégration. C'est difficile parce que je ne crois pas que j'ai encore vu toute mon équipe. Donc sur ce sujet, enfin, sur ce thème-là, je dirais que l'intégration ça va mais bon c'est difficile vu que je ne vois pas tous mes collègues. Sinon grâce à ma coach, elle m'a présenté tout le monde. Donc là, je dirais que je me suis bien intégré à ce moment-là quand quand j'ai pu voir... Ouais, c'est vraiment grâce à ma coach en fait que pu avoir une bonne intégration et que maintenant, je me sens pas mal parce qu'elle elle a, elle demandé... C'était un jour de de bureau maximum et elle a demandé que tout le monde vienne pour pour les présentations, etc. Donc là, je me sens pas mal intégré. Après, ça pourrait être mieux parce que bien sûr avec le télétravail mais je dirais que j'ai une bonne intégration.

Elodie : Ok. Alors, est-ce que tu te sens appartenir à un groupe ? Est-ce que tu as un sentiment d'appartenance ? Est-ce que tu te sens appartenir à une équipe au sein propre Proximus ?

Nouveau travailleur : Théoriquement oui puisque j'ai ici une équipe. Mais je dirais donc que je n'ai pas travaillé avec tout le monde et que je n'ai pas vu tout monde. Pour l'instant, bof quoi. Je pense que c'est vraiment à cause de du télétravail, sinon ce serait complètement différent.

Elodie : Est-ce que ce sentiment, il a influencé ou non ton intégration ? Le fait de finalement, ne te sentir à 100% intégré à cause du télétravail ?

Nouveau travailleur : Non, parce que moi je, je, je sais pourquoi. Si je, si je ne comprenais pas pourquoi et si l'intégration était moyenne, oui, ça aurait pu influencer. Mais bon là, vu que je sais que c'est pas leur faute, ce n'est pas de la mienne. Donc je dirais que non, ça a vraiment aucune influence. Ce que je comprends. Je ne peux pas en vouloir aux gens d'être en télétravail. Non, du tout, ça n'a pas influé.

Elodie : Ce sentiment par rapport à la prise de décision finale, le fait que tu n'aies pas eu de feedback, etc., est-ce que tu crois que ça a facilité ou non ton sentiment d'appartenance à un groupe ?

Nouveau travailleur : Je pense que c'est plus pour le fait que je n'ai pas eu de feedback, ça m'a un petit peu déçu pour mon... parce que je sais que je vais mal interpréter. Si j'ai un feedback et que j'ai été sélectionné, ça va être énormément valorisant. C'est surtout sur ce fait-là, le fait de ne pas être valorisé à ce niveau-là mais sinon non. Ça n'a vraiment aucune influence, je vais dire. C'était vraiment pour ma propre personne, savoir ce qui avait été, pourquoi moi, etc. C'était vraiment personnel, quoi. Mais ça n'a vraiment aucune influence sur le fait que j'appartienne au groupe. Peu importe quoi, ça n'a vraiment aucune influence.

Elodie : Est-ce que maintenant tu te sens intégré chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Je dirais à... À combien de pourcent je dirais ? Ah, ouais, à septante pourcents parce que, oui c'est ça. Je t'ai expliqué pourquoi. Puisque j'ai pas encore vu tout le

monde. Ah, sinon... Septante pourcents, c'est déjà bien. Ça fait que un mois, même pas encore, que je suis là... mais pas encore totalement mais je le suis déjà pas mal.

Elodie : Par quel(s) moyen(s) est-ce que tu t' es intégré alors ?

Nouveau travailleur : Ah ouais, c'est ça... C'est le fait que ma coach me présente à tout le monde, ça c'était pratiquement le seul moyen et aussi le fait qu'on fasse des des écoutes. J'écoute mes collègues en train de répondre aux clients. Et ce fait là et ça fait que j'ai été près de mes collègues, j'en ai fait plusieurs différents, donc ça c'est, que j'ai j'ai un peu mieux appris à les connaître. Du coup, ça aussi, ça a favorisé mon intégration. C'est vraiment, ces deux facteurs-là.

Elodie : Et quels sont les éléments qui l'ont aidé ou qui l'ont freiné cette intégration ?

Nouveau travailleur : Qui l'ont aidé, ouais, ce que je viens de te dire. Le fait que j'ai que j'ai pu faire des écoutes et et du coup, mieux connaître mes collègues. Le fait que chez nous, j'ai une super coach. Elle m'a fait rencontrer tout le monde. Elle me les a présentés. C'est vraiment ça. Attends, je réfléchis. Je trouve c'est vraiment le facteur-là. Ce sont vraiment les deux facteurs-là.

Elodie : Il n'y a pas d'éléments qui sont venus freiner ?

Nouveau travailleur : Freiner, non du tout. Si, le télétravail, voilà. Ça logiquement, ça a freiné. Et d'ailleurs, ça va encore freiner, vu que ce n'est pas prêt de s'arrêter. Bon après, deux jours sur sept minimum au travail... Ben oui, c'est vraiment le seul, la seule chose qui m'a freiné.

Elodie : Et dernière petite question, selon toi, est-ce qu'il y a des éléments de la procédure de recrutement ou de la gestion qui ont pu aider à ton intégration ?

Nouveau travailleur : Euh, le fait que je sois mieux renseigné... Fin ouais, le fait qu'on qu'on me dise « Ouais, voilà les objectifs, voilà comment ça va se passer, voilà tes tes futurs horaires. ». Le fait qu'on me renseigne sur mon futur travail, le fait qu'on m'explique comment ça se passe. Ouais, le fait qu'on on prépare. Ouais c'est vraiment la la préparation. Enfin, surtout les informations qu'on m'a données avant, avant de commencer. Ça, c'est ce qui a favorisé mon intégration aussi. Voilà.

Elodie : Ça va. Bah moi, ici je n'ai plus d'autres questions.

Nouveau travailleur : Très bien.

Elodie : Merci d'avoir consacré de ton temps.

Nouveau travailleur : Pas de problème.

11.11.3 Retranscription 3

Intro

Elodie : Alors pour commencer, pouvez-vous vous présenter en quelques mots. Quel est votre fonction, votre rôle ? Depuis combien de temps vous travaillez chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Alors donc ma fonction, je suis shop manager. J'ai commencé en décembre 2021.

Elodie : Pourquoi avoir postulé chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Ouf... à l'époque, j'étais donc directeur adjoint chez Delhaize et j'avais envie de pouvoir gérer aussi mais vraiment, ma propre équipe. Ah et donc ben, j'ai déjà travaillé à l'époque chez Proximus. Alors donc, je connaissais déjà un petit peu bah l'entreprise, d'y avoir travaillé. Et l'opportunité s'est présentée. Donc voilà, je me dis que c'était l'occasion de encore avancer, d'en encore avancer.

Elodie : OK. Parlez-moi un peu de l'entretien de sélection que vous avez passé chez Proximus.

Nouveau travailleur : Alors, il y a d'abord eu un entretien téléphonique où il a fait un petit screening en posant quelques questions. Maintenant l'avantage, le fait d'avoir un peu reconnu Proximus par le passé, bah j'avais déjà certaines références où tu ne m'étais pas inconnu, on va dire. Et donc de là, en fait ce qui n'est pas mal... Bah ici moi, j'avais d'abord postulé sur Bruxelles et donc la personne m'a recontacté sur Bruxelles et puis entre temps, j'ai eu des offres d'emploi sur Liège et le recruteur alors m'a dit : « Tiens, on ouvre sur Liège. Si ça vous dit, bah ça serait plus cohérent de vous... ». Donc, il m'a fait le petit streaming puis il m'a dit : « Bah ça sera peut-être plus intéressant d'envoyer votre candidature du côté de Liège, si vous voulez. ». Donc bah de là, aller, je vous dirais comme réactivité sur le fait que ma candidature est passée au final de Bruxelles sur Liège. Voilà. Puis, j'ai eu un 2^{ème} entretien de sélection avec, j'essaie de me rappeler, qui était plus un entretien classique, de mémoire. Oui, je pense que c'était un entretien classique, vraiment. Voilà entretien classique avec le HR et le district avec différentes questions, différents cas. Et puis j'ai eu un 2^{ème} entretien, non un 3^{ème} qui était plus là, vraiment mise en situation. Donc d'abord, une mise en situation, euh, avec différents scénarios et différentes propositions à faire et puis différentes questions avec aussi des situations. Et puis de là, une fois que ça c'était bon, je pense oui, oui, c'était tout.

Elodie : Comment est-ce que vous avez vécu les entretiens à distance ?

Nouveau travailleur : Je pense qu'on s'y habitue. C'est toujours... bon, oui, on s'y habitue. Moi, je n'ai pas trop mal par rapport à ça. Disons que c'est peut-être un peu moins, non, plus impersonnel, je trouve. Mais sinon voilà, après je veux dire si le côté technique est là, je pense qu'en général, ça va. Après, ça va, je veux dire, voilà. Maintenant, le côté pratique de ne pas spécialement devoir se déplacer. On doit quand même bloquer une plage horaire mais, je veux dire, on ne se déplace pas. Fin, je veux dire, on peut le faire de la maison, donc c'est un côté sympa. Maintenant, c'est vrai que bah on va que c'est un peu, toujours différent que d'avoir une personne en vrai, avoir un contact physique avec la personne. Fin physique on s'entend. Je veux dire d'avoir vu la personne en vrai. L'interaction en vrai, je pense, permet sûrement de mieux voir les réactions ou autres.

Elodie : Avez-vous rencontré des difficultés ou des facilités par rapport à ces entretiens digitaux ?

Nouveau travailleur : Euh difficultés, non. Non, je ne pense pas. Facilités ? Je ne sais pas si c'était plus facile par d'autres choses. Non, je ne pense pas. Si, j'ai pu faire ça sur mon GSM comme je pouvais faire ça via mon PC. Donc voilà, ça c'est assez pratique, on va dire et assez souple, quoi.

Elodie : Alors, est-ce qu'il a favorisé ou non l'accès, en fait, aux informations que les différents recruteurs pouvaient justement vous renvoyer ? Donc le fait d'avoir accès au non-verbal, la compréhension de la personne, de votre interlocuteur.

Nouveau travailleur : Pas spécialement, non. Parce que non, non, parce que non. Enfin, je ne pense pas que le l'entretien digital favorise ça parce que justement, on est plus... C'est différent dans dans... Il y a peut-être, je pense, un côté plus, peut-être un petit peu plus à l'aise parce qu'on a toujours ce côté moins à l'aise quand on est en présentiel, physique que le côté digital n'aura jamais en soi. Euh mais sinon, je ne peux pas dire que j'ai mieux capté les émotions... autre que quand c'était en vrai. Maintenant, voilà.

Elodie : Comment avez-vous récolté les informations durant ces entretiens ?

Nouveau travailleur : C'est-à-dire ?

Elodie : Pareil, le non-verbal, la gestuelle, la compréhension de votre interlocuteur...

Nouveau travailleur : Alors je pense que des fois... bah après il y a des petites difficultés mais c'est comme dans tout, euh de de peut-être de compréhension. Maintenant, je pense qu'on peut en avoir aussi en vrai. Après, on a peut-être tendance, je je... Le ressenti est utile, voilà. Ça s'est bien passé. Ça s'est passé de façon cordiale et ils étaient forts sympathiques, on va dire. Après mon ressenti global, je pense que quand on est en vrai, j'ai déjà d'autres entretiens, on voit aussi différemment, on sent, on sent plus si l'entretien se passe bien, si dans le, dans le, dans le, aller, dans l'entente avec un des collaborateurs. Aller avec la personne en face, en vrai, que par Teams, c'est peut-être... Ce côté-là est plus aller... de façon digitale, est plus difficile à définir, en fait, je pense. Je réfléchis aux entretiens que j'ai déjà passés et c'est vrai que en présentiel ou en en... on voit, on sent plus si l'accroche avec la personne est réelle que dans le côté digital, il y a ce côté froid où on va moins ressentir de la, aller, le ressenti de la personne. Donc voilà, c'est plus, voilà.

Elodie : Comment décririez-vous la qualité de l'entretien à distance effectuée chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Oh de très, ma foi de bonne qualité, enfin pas, enfin je n'ai pas rencontré de problèmes spécifiques, euh techniques. Voilà, ça c'est relativement bien passé.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu les informations renvoyées par le recruteur ?

Nouveau travailleur : Euh, je dirais la même chose hein. Je ne vais pas réinventer. S'il était clair en soi dans ses explications même si des fois, il fallait le comprendre. Fin, il était majoritairement clair dans ses explications. Des fois, ça pouvait être un peu plus clair. Euh et voilà. Je ne l'ai pas perçu différemment que ce que je n'ai perçu pendant l'entretien, quoi. Voilà, c'était. Voilà, c'était, voilà, ça c'est pas d'écrire les motions spécifiquement du du enfin voilà. Il est de plus ou moins neutre. Donc voilà, on ne sait pas décrire l'émotion spécifiquement mais voilà. Il était plus ou moins neutre. Voilà.

Elodie : Vous n'avez pas spécialement rencontré de difficultés ou de facilités par rapport à l'interprétation de ses gestes ou de ses paroles ?

Nouveau travailleur : Non ça, ce côté-là, non. Ce côté, ce côté-là, non. Le côté digital enlève un quelque chose. Ayant déjà eu pas mal dans ma vie d'entretiens, donc avec différents recruteurs, j'arrivais à me dire quand l'entretien s'était bien passé, pas bien passé, je savais dire : « Tiens là, ok, ça a matché ou non. ». Là, je suis passé à côté, quoi.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu le recruteur ?

Nouveau travailleur : Oh, fort sympathique ma foi. Je n'ai pas un autre mot que sympathique. Il était d'un ton, voilà, un ton poli, assez neutre quand même. Voilà et voilà. Assez disponible. Voilà.

Elodie : Est-ce qu'il vous a semblé honnête ? Est-ce que vous avez reçu un feedback ? Est-ce qu'il y a...

Nouveau travailleur : Ah ça oui. Oui, honnête, oui. Fin, enfin je n'ai pas eu d'autres soucis. Oui, j'ai eu un feedback à chaque fois. Après, au final, je vais dire, je ne vais pas critiquer, donc. Ce serait bien malheureux de pas avoir eu de feedback. On ne sait pas chez qui on serait atterri. Mais oui, non, j'ai eu un feedback à chaque fois. Aller, je vais dire, voilà, il m'a resonné, voilà, je dirais, il y a juste dans les dernières étapes où là, il a sonné un petit peu plus tard parce que, bah, il était en choix dans... C'est vrai, qu'il y avait un 3^{ème} entretien avec le responsable au-dessus des ventes, au-dessus de mon district. Euh voilà. Mais là, c'était plus un échange. Ce n'était pas vraiment un entretien. Voilà, échanger quelques questions. Mais euh, oui. Sinon, voilà. Oui, j'ai eu un feedback à chaque fois un petit peu de ce que les gens avaient pensé. Je sais que même après les entretiens, on m'a redonné un feedback et en disant que là, la décision devait se prendre. Voilà, j'ai eu un suivi pour ça. Franchement, je n'ai rien à dire sur ça.

Elodie : En quoi l'entretien de sélection a-t-il eu une influence une fois que vous étiez engagé ?

Nouveau travailleur : Euh. Dans quel sens ?

Elodie : Est-ce que l'entretien que vous avez passé a eu une influence au niveau de votre intégration ? Est-ce qu'il a eu une influence une fois que vous êtes rentré ?

Nouveau travailleur : Si, disons que j'avais fait un mail qui était un peu resté sans réponse, puis j'ai essayé de le joindre et là, je n'ai pas trop su le rejoindre. En fait au final, lui, il me disait que c'était plus de son domaine. Donc là, il me dit un petit coac dans la communication mais sinon... Oui, par après, j'ai eu les informations, j'ai été mis en contact. Voilà, ça n'a pas eu d'autres impacts en soi. Oui, on m'a expliqué un petit peu le parcours mais le début... mais sachant que c'est un peu compliqué parce que, voilà, la Wallonie n'engageait pas spécialement, c'était la première fois que mon district avait un gérant, enfin quelqu'un d'engagé de l'extérieur, donc lui c'était nouveau pour lui aussi. Donc on n'a pas pu me donner une trame vraiment très précise, de comment seraient mes débuts. Donc on ne m'a pas vraiment dit au début par rapport aux entretiens d'avant, ben que ça se passerait vraiment, précisément comme ça... parce que bah ce n'était pas possible à savoir de façon claire et précise, quoi. Donc voilà. Ça n'a pas une sur grande influence. Voilà parce que je l'ai découvert après quand j'ai rencontré mon district par après, donc. Fin, avant.

Elodie : Les informations que vous avez pu obtenir lors de vos entretiens de sélection, est-ce qu'elles ont aidé ou non à votre ajustement au sein Proximus ou à votre intégration ?

Nouveau travailleur : Oui, bien sûr. Oui, oui, oui. Disons que je m'attendais un petit peu parce qu'ayant déjà travaillé il y a 10 ans, j'avais une idée, j'avais plus qu'une idée. En effet, les informations aussi ont pu, bah on va dire, oui oui. Elles ont eu une influence et puis après j'ai rencontré mon district et ça a confirmé une grosse partie de ce que je pensais.

Elodie : Et comment et pourquoi elles ont eu une influence ?

Nouveau travailleur : Euh, bah dans la façon de l'attente par rapport au magasin et à l'équipe, la la... on va dire aussi un peu la culture d'entreprise. Que voilà, surtout par rapport à ça.

Elodie : Comment est-ce que vous êtes préparé à cette procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Euh, alors, euh, surtout parcourir l'annonce d'emploi, euh ayant l'avantage d'avoir déjà connu à l'époque. Donc, il y avait déjà cet avantage, c'était, c'était vraiment ce côté-là où vous ne partez pas totalement dans l'inconnu, en fait. Disons que c'était pas la même fonction évidemment, hein. Mais c'était, j'avais quand même déjà pas mal de... j'avais déjà eu quelques indications que j'avais déjà quand même. Voilà. Après, oui la fonction a sûrement évolué par rapport à avant mais voilà, j'avais déjà, aller, en lisant l'annonce et en ayant bossé là, j'avais déjà quelques quelques informations, quelques avantages.

Elodie : Comment percevez-vous la procédure de recrutement de façon globale, dans son ensemble ?

Nouveau travailleur : Cohérente. Dans son ensemble, cohérente.

Elodie : Avant de rentrer chez Proximus, comment est-ce que vous avez appris les normes, les valeurs de l'entreprise ? Est-ce que vous avez eu des difficultés, des facilités à les apprendre ?

Nouveau travailleur : Euh, j'ai regardé sur le site simplement, via le site HR.

Elodie : Et vous n'avez pas rencontré de facilités et/ou de difficultés ?

Nouveau travailleur : Non.

Elodie : Avez-vous essayé de récolter des informations avant de rentrer dans le processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : Euh, en dehors du net, pas spécifique, non. Non, non, pas spécifiquement.

Elodie : Donc vous avez été sur le site internet ?

Nouveau travailleur : Ouais, voilà, c'est ça, c'est ça et voilà. Bah je veux dire, voilà. Pas autres, pas d'autres, non.

Elodie : A quelle fin est-ce que vous avez utilisé les informations une fois que vous êtes rentré chez Proximus ?

Nouveau travailleurs : Lesquels ?

Elodie : Donc les différentes recherches, le fait d'avoir parcouru l'annonce... Est-ce que ça a été utile maintenant, une fois que vous aviez occupé la fonction ? Est-ce que vous avez utilisé ces informations une fois que vous êtes rentré chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Oui, évidemment. Par la job description, par les tâches que l'on doit faire et tout ça, bien sûr, hein. Il y a une partie qui reste dans les, dans les tâches, quoi. Bien sûr. Après, ce n'est pas totalement. Voilà, c'est tout n'y est pas mais c'est logique entre le, les programmes, comment on aborde les programmes et d'autres. Mais c'est normal que oui, il y a une partie qui correspond en effet à ce que je fais tous les jours.

Elodie : Ok. Quelles étaient vos attentes avant de postuler ?

Nouveau travailleur : Avant de postuler ? Euh, d'avancer au moins professionnellement. C'était mon attente principale.

Elodie : Comment est-ce que vous décrieriez, du coup, vos attentes par rapport à la réalité de l'entreprise ? Est-ce que les attentes que vous aviez avant, est-ce qu'elles concordent maintenant que vous êtes-vous chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Evidemment oui, ben oui. Disons que oui puisque j'ai ma propre équipe, mon propre magasin, donc oui oui. En effet, ça correspond.

Elodie : Quelle image que vous aviez de Proximus avant d'y rentrer et est-ce qu'elle concorde avec la réalité ?

Nouveau travailleur : Une image plus dynamique qu'avant. Et ça concorde en partie, oui.

Elodie : Les informations récoltées avant d'entrer dans le processus de recrutement vous ont-elles été utiles une fois que vous êtes rentré dans l'entreprise ? Et est-ce qu'elles ont été utiles à votre intégration ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Oui, en partie pour le, on va dire le, aller, la la mentalité d'entreprise, la la façon d'aborder. Après ils l'ont bien implémenté par le district donc voilà. Donc, nous, on se focalise qu'en parti. Maintenant, il y a toujours le côté plus théorie et du terrain. Voilà donc, il y a toujours, voilà, tout n'est pas non plus à 100% des aptitudes mais l'idée y est quoi.

Elodie : Et en quoi ces informations ont été utiles ?

Nouveau travailleur : Utile dans dans dans le côté de la mentalité de l'entreprise, dans le côté de d'aborder les les personnes, voilà.

Elodie : Ok. L'intériorisation des normes et des valeurs avant de rentrer chez Proximus, est-ce qu'elles ont eu un impact par rapport à votre intégration ? Comment ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Non, pas spécifiquement. J'étais auprès d'un employeur qui avait donc plus ou moins les mêmes, la même façon de procéder et la même, certaine mentalité, la même mentalité d'entreprise. Donc voilà, on va dire que.

Elodie : Parlez-moi un peu de la gestion de la prise de décision par rapport, en fait, au résultat du processus de recrutement. Par rapport au choix final ? Vous avez été sélectionné, qu'est-ce que vous pouvez me dire un peu par rapport à la prise de décision finale ? Qu'est-ce que vous avez pensé ?

Nouveau travailleur : Je n'ai pas entendu la question.

Elodie : Donc par rapport à la prise de décision finale, vous avez été engagé, donc qu'est-ce que vous pouvez me dire par rapport à ce processus, à cette prise de décision ? Comment est-ce que vous décrieriez cette prise de décision ?

Nouveau travailleur : Par rapport à ? Pas de mon côté alors ? Par rapport au feedback que j'ai reçu par rapport à ça ?

Elodie : Par rapport, au choix final d'être engagé.

Nouveau travailleur : Ben. Disons que c'était, ce je veux dire... Bah, on m'a dit qu'on était deux en lice, je pense. Et puis, il y a, fin, certains doutes. Et bah certaines choses qu'il ne

faudrait pas vérifier avec moi dans dans l'engagement. Fin, je veux dire, voilà. Et d'autres choses qui étaient, voilà, à mon goût un peu mon point fort, on va dire. Et donc de là, c'était intéressant d'avoir ce feedback-là parce que ça me permettait de voir un petit peu s'ils ont vraiment confirmé, voilà d'être sûr que, bah, je prenais le, bah, que je faisais le bon choix, je veux dire par rapport à ça, c'était voilà. J'ai ressenti d'ailleurs... le recruteur m'a rappelé, m'a confirmé pour être sûr, en expliquant : « Voilà comment tu l'as... Comment ça s'est passé ? Il y a eu tel ressenti. ». Et voilà, d'en parler pour qu'il puisse prendre une décision finale. Et voilà au final, je trouve ça très intéressant parce que ça veut dire qu'on a vraiment voulu être sûr de la finalité, que j'étais là. Voilà.

Elodie : Quel est votre sentiment par rapport à cette prise de décision finale ?

Nouveau travailleur : Positif. Evidemment.

Elodie : Est-ce que cette prise de décision finale vous a semblé juste, cohérente ? Est-ce que c'était précis, adapté, éthique ?

Nouveau travailleur : Ouais. Bien précis, adapté. Euh, avec peut-être des petites choses inconnues mais euh, puis qui a vérifié. Donc, je ne craignais pas.

Elodie : Est-ce que ça vous a semblé juste et cohérent à l'ensemble des candidats ?

Nouveau travailleur : Je ne connais pas les autres candidats. Impossible de façon digitale. Donc, je n'ai pas croisé qui que ce soit.

Elodie : Alors, comment décriviez-vous les personnes en charge de la prise de décision finale de l'embauche ?

Nouveau travailleur : Responsables, respectueuses et euh qui veulent être sûrs du choix et qui le font en, voilà, en intégrant la personne qu'ils ont en face d'eux et c'est la spécificité donc voilà. C'était...

Elodie : Comment les personnes en charge de recrutement vous traitent ?

Nouveau travailleur : Très bien, je n'ai eu aucun problème.

Elodie : Est-ce qu'elles vous ont semblé justes ? Est-ce qu'elles vous ont traité de façon équitable ?

Nouveau travailleur : Oui, je n'ai pas eu de problème. Je n'ai vraiment rien à dire par rapport à ça, c'était juste.

Elodie : Comment est-ce que vous décriez les informations données par les recruteurs par rapport à la prise de décision finale ? Donc vous avez reçu un feedback, comment est-ce que vous décriez les données de ce feedback ? Est-ce qu'elles vous semblaient justes, adéquates ?

Nouveau travailleur : Ouais, justes, adéquates, cohérentes.

Elodie : Ok. Avez-vous eu la sensation de pouvoir vous exprimer durant le processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : Oui bien sûr.

Elodie : Vous avez pu montrer vos qualités et poser vos questions ?

Nouveau travailleur : J'ai pu poser une partie. C'est vrai, peut-être, c'est le côté digital qui a fait que parfois, on était vraiment à à très très fort respecter les timings et donc, des fois, peut-être que ça, ça peut être plus... plus être... parce qu'il y a certaines questions que j'aurais pu poser et que je n'ai pas pu poser mais plus parce que bah le temps était. Je pense que comme ça, c'est le côté digital. On doit vraiment plus respecter les créneaux horaires que le côté physique où on sait bien que parfois, les entretiens peuvent dépasser et voilà.

Elodie : Vous sentez-vous intégré par nos collègues ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Oui. Parce que ça se passe très bien, tout simplement.

Elodie : Il n'y a pas d'éléments qui ont favorisé votre intégration ?

Nouveau travailleur : Non. J'avais des connaissances externes et ayant bosser mais du côté de Bruxelles, évidemment, j'avais plus de déjà... je n'avais pas de connaissances. Oui, j'ai retrouvé une ou deux personnes que j'ai connues à l'époque, il y a 10 ans. Ben, je veux dire, ben voilà, ça n'a pas influencé plus que ça.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez appartenir à un groupe, une équipe au sein de Proximus ? Est-ce que vous ressentez un sentiment d'appartenance ?

Nouveau travailleur : Oh oui !

Elodie : Et qu'est-ce qui a provoqué justement ce sentiment, alors ?

Nouveau travailleur : Oui ! L'équipe, l'équipe. Tout simplement.

Elodie : Ce sentiment a-t-il influencé votre intégration ?

Nouveau travailleur : Bah oui, c'est important.

Elodie : En quoi, du coup il a influencé votre intégration ?

Nouveau travailleur : Parce que ça aide à l'intégration si on sent que voilà... il y a, il y a un accueil ici, il y a une ouverture, quoi.

Elodie : Votre sentiment par rapport à la prise de décision finale du recrutement, est-ce qu'il a facilité ou non votre sentiment d'appartenance à un groupe ?

Nouveau travailleur : Non, pas du tout.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez intégré au sein de l'entreprise ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Oui parce que voilà je gère mon magasin, mon équipe et avec les autres gens, ça se passe bien, tout simplement.

Elodie : Par quel(s) moyen(s) est-ce que vous vous êtes intégré ?

Nouveau travailleur : Une partie par moi-même, sûrement et une autre partie en district, je pense que ça joué. Voilà. Et puis la rencontre des gens.

Elodie : Quels sont les éléments qui ont aidé à votre intégration et qui l'ont freinée ?

Nouveau travailleur : Mon district, je pense qu'il a aidé assez bien. Je pense que freiner, c'était peut-être la peur de.... ce qui a un peu freiné, c'est peut-être la peur de mon côté externe par

rapport à l'entreprise. Facilité... Sinon moi-même aussi, je pense qu'on est acteur de soi-même de son intégration donc il faut poser des questions et s'adapter. J'ai eu un coach aussi. Donc, ça aide aussi.

Elodie : Selon vous, est-ce qu'il y a certains éléments de la procédure de recrutement qui ont pu justement aider à votre intégration ?

Nouveau travailleur : Je ne sais pas si c'est l'intégration mais voilà, la compréhension du du job, oui. Maintenant à l'intégration, je pense que ça passe par le personnel. Bah ça dépend. Il y a des gens qui ont plus facile pour s'intégrer n'importe où que d'autres qui ont plus difficile. Voilà. Maintenant, peut-être une certaine compréhension de comment fonctionne l'entreprise, le le le l'environnement, oui sûrement en partie mais pas la majorité parce que après, il reste la personne en elle-même quoi.

Elodie : Ok. Ici, je n'ai plus de questions, on a fait le tour des questions.

Nouveau travailleur : Parfait. J'espère que vous avez eu vos réponses. Si ça peut aider.

Elodie : Oui. Merci beaucoup d'avoir répondu. Bonne fin de journée.

Nouveau travailleur : Pas de problème, au revoir.

11.11.4 Retranscription 4

Intro

Elodie : Pour commencer, peux-tu te présenter en quelques mots ? Quelle est ta fonction et ton rôle ? Depuis combien de temps travailles-tu chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Euh, voilà, je m'appelle XX, j'ai 34 ans, moi, je travaille chez Proximus depuis... Je suis entré en tant que technicien, appareillage terminal, technicien d'appareillage terminal, depuis l'année passée, en mars 2021. Je suis rentré chez Proximus mais ça fait 14 ans que je travaille pour Proximus. Donc moi, je suis, j'ai été indépendant pendant 13 ans, puis voilà, je suis passé en interne à un moment donné et voilà. En gros, j'ai connu que ça au niveau professionnel, je suis sorti de l'école, j'ai fait un bachelier en informatique de gestion à Saint Laurent Liège puis j'ai décidé de rentrer chez Proximus. Euh, c'était le moment à ce moment-là qu'il engageait énormément de monde en tant qu'indépendant. Ben au fur et à mesure je n'ai jamais changé.

Elodie : Pourquoi avoir postulé chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Euh, comme je dis, ben après 13 ans en interne, le côté indépendant chez Proximus c'était plus compliqué au niveau financier au niveau sécurité d'emploi euh il y a eu énormément de modifications, aussi chez Proximus au niveau politique donc euh je me suis dit à un moment donné ben euh on va entrer en interne, donc euh, j'ai attendu les offres et j'ai postulé et voilà, ça n'a pas été spécialement compliqué vu l'expérience que j'avais derrière donc.

Elodie : Alors, parlez-moi un peu de l'entretien de sélection.

Nouveau travailleur : Euh, l'entretien, euh, euh, donc c'était si je me rappelle, j'en ai eu pas mal, j'ai postulé ici récemment. Au niveau des entretiens, en général, c'est assez sympathique, euh, le le le la relation avec les RH sont vraiment très agréables chez Proximus, il y a une bonne

relation humaine, c'est assez chouette et pareil avec les managers, ce sont des gens très ouverts chez Proximus, il y a pas de euh, la législation, je veux dire euh euh entre les chefs etc sont vraiment humaines. Il n'y a pas d'euh, je me considère plus haut que toi parce que j'ai un poste plus haut que toi, c'est vraiment agréable chez Proximus, c'est vraiment le sentiment que tout le monde se connaît et euh, et, ce ce c'est vraiment amical, pareil pour les la ressource humaine, c'est vraiment vraiment très amical comme relation, ouais tout à fait, c'est vraiment appréciable. Au début, c'est un peu stressant, c'est comme tout rendez-vous, comme tout entretien, euh, il y a, il y a forcément une personne en visio, une personne en physique un peu, un peu déroutant au début mais bon, euh, ici, j'en ai fait trois, depuis depuis euh que je suis rentré chez Proximus, d'entretien pour passer le poste etc., euh, c'était, trois entretiens agréables franchement, mais bon, ça n'a pas été une mauvaise expérience en tout cas.

Elodie : Comment est-ce que tu as vécu les entretiens à distance ?

Nouveau travailleur : Euh, ben, j'ai justement, un, complètement sur Teams, c'est vrai, c'est complètement sur Teams, avec euh, en en, à trois complètement sur Teams, c'est vrai, c'est plus compliqué et moi, moi, c'est fort impersonnel, là, on n'arrive pas vraiment à capter euh le, je veux dire le, l'intonation de voix, les les euh, les aller là, comment est-ce que l'on dit ça, les émotions, c'est plus compliqué à, s' s'immerger vraiment dans euh, l'entretien mais euh. Ça fait partie maintenant, du monde dans lequel on vit, donc euh, à un moment donné ben euh, il faut évoluer et c'est comme ça que ça va pour le moment et l'entretien que j'ai euh, l'entretien physique que j'ai eu, c'était... C'étaient les deux-là. Une partie visio donc une partie avec une personne physique. Là, c'était encore plus compliqué car il y a le fait de capter l'attention de personne devant nous, puis capter l'attention des personnes à l'écran à droite, c'est assez, c'est plus compliqué, c'est plus compliqué que ce soit un, soit l'autre c'est sûr. Ouais.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés et des facilités par rapport aux entretiens de sélection à distance ?

Nouveau travailleur : Euh, ben comme je dis, c'est c'est difficile de jongler entre le physique et euh le digital, de jongler entre les deux parce que ben euh euh,, il y a une personne qui réagit différemment mais au niveau émotion, c'est vraiment pas pareil, la personne devant nous, on capte directement les yeux et le, le visuel, on voit directement tout que la personne bien euh, euh, en Teams, on a du mal à voir ce qu'elle pense par rapport puis, la voix est un petit peu différente en digital quand quand, on arrive à moins percevoir que les signes soient positifs ou négatifs.

Elodie : A-t-il favorisé ou non l'accès aux informations ? Pourquoi ? Est-ce que vous avez rencontré des facilités ou difficultés à avoir accès aux informations, le fait que ce soit à distance ?

Nouveau travailleur : Non, ça au niveau accès chez Proximus, on a accès à tout, tout le temps donc euh, au niveau de ça non, pas forcément de difficultés, c'est comme d'habitude, ça ne change pas grand-chose, on est aussi bien, c'est même plus facile digital que que euh euh, en direct que euh il n'y a pas de secret là-dessus.

Elodie : Ok. Comment est-ce que vous décririez la qualité de l'entretien à distance effectué chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Je décrirai ça... Ben euh, comme je dis, euh, c'est vraiment chez Proximus, c'est le côté amical qui est chouette, c'est euh le le voilà tout le monde essaie de se mettre à l'aise directement, c'est euh, le but n'est pas de faire en sorte, moi je n'ai pas vécu des

recrutements internes donc euh le le le but ici c'est pas de casser la personne qui passe l'entretien, le but est vraiment de mettre tout le monde à l'aise, de voir le côté positif, euh, vraiment rester euh euh, c'est plus facile de s'exprimer comme euh maintenant euh, expliquer la qualité ben oui, en général, moi j'ai apprécié les trois entretiens que j'ai faits, trois personnes différentes au niveau des ressources humaines et les trois personnes on été euh, ont été chouettes et amicales donc euh, pour moi ça a été une bonne expérience.

Elodie : Comment est-ce que vous avez récolté des informations pendant l'entretien de sélection ?

Nouveau travailleur : Pendant l'entretien, dans quel sens, euh ?

Elodie : Justement, vous m'avez parlé de signaux, de signes, des émotions mais comment est-ce que vous avez essayé de comprendre ces informations-là ?

Nouveau travailleur : Euh, comprendre des informations, je ne vois pas euh, euh, dans quel sens, les informations qui m'étaient transmises, c'est ça ?

Elodie : Oui, c'est ça.

Nouveau travailleur : Euh, euh.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des facilités, des difficultés ? Comment avez-vous essayé de les comprendre, de les percevoir ?

Nouveau travailleur : Ben moi, c'est vrai je suis une personne qui note beaucoup, c'est vrai, je me sers quand même de de du de matière pour noter et essayer d'analyser après, maintenant, difficultés, non franchement, je n'en ai pas vraiment euh euh,, il faut bien se préparer une fois que l'on est bien préparé, en général euh, il faut bien préparer l'entretien avant et de savoir exactement les questions qui vont être posées et euh au final, moi, j'étais bien préparé. Les trois euh, peut-être un peu moins, aller le deuxième qui était un peu euh, plus difficile au niveau car c'était une place de manager donc là c'était un peu plus euh, un peu plus euh, complexe sinon difficulté euh, le but justement c'est de préparer l'entretien pour ne pas avoir de difficultés à comprendre ce que l'on dit donc euh au final ben euh, ouais, euh, il y a pas trop de surprises même si on en a ça reste sur PC. On a accès à tout tout tout le temps.

Elodie : Ok. Comment est-ce que vous avez perçu les informations qui ont été renvoyées par le recruteur ? Est-ce que vous avez rencontré des difficultés, des facilités par rapport aux interprétations, les paroles, les gestes ?

Nouveau travailleur : C'est clair que les gestes, la parole sont plus faciles à comprendre quand on en est en en direct maintenant, par Teams c'est sûr que ben euh, les gestes... Non, voilà moi, j'utilise un filtre derrière voilà, c'est souvent le cas, les gestes sont différents parce que devant un écran virtuel donc forcément là y a pas niveau mimique ben ouais, ça dépend de la qualité de de l'appareil derrière euh, maintenant en direct c'est vachement plus simple de voir si c'est positif ou négatif c'est sûr, c'est naturel, c'est naturel de voir quelqu'un que de je veux dire euh, à travers euh, à travers un écran donc euh, oui oui je préfère, je préfère le physique.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu le recruteur ?

Nouveau travailleur : Ben, comme je dis, chez Proximus, c'est amical euh, on te met à l'aise il n'y a pas de relation euh de chef et employé, c'est vraiment euh tout le monde est sur la même longueur d'onde c'est du tutoiement tout le temps, c'est le prénom c'est euh, c'est c'est

vraiment agréable honnêtement j'ai été étonné en rentrant chez Proximus que c'était autant en sous- traitance, c'est fort différent parce que on n'est pas directement intégré à Proximus que quand on est interne, la la vie est totalement autre puisqu'on est sur exactement sur la même longueur d'onde enfin euh euh, sur la même échelle que les autres si ce n'est, y a des bac +1, +2, etc. mais au final ben tout le monde a le droit de devenir s'il le le désire chef etc. Il n'y a aucune barrière même entre le manager régional euh euh et le team leader, aucune différence, on parle normalement tout en respect ça reste normal euh.

Elodie : Comment ?

Nouveau travailleur : Ça reste totalement normal euh, comme si c'était un collègue au niveau relation.

Elodie : Est-ce que le recruteur vous a semblé honnête ? Est-ce qu'il vous a envoyé un feedback ? Est-ce qu'il a justifié sa décision finale ?

Nouveau travailleur : Oui, ça ouais, on a on a le feedback justement d'après l'entretien, après l'entretien on fixe il essaie de faire dans la semaine qui suit, que ce soit encore assez assez frais euh, un feedback de l'entretien, ce qui a été ce qui n'a pas été ça permet de se positionner c'est sûr. C'est très important d'avancer quoi qu'il arrive.

Elodie : En quoi est-ce que l'entretien de sélection a-t-il eu une influence une fois que vous avez été engagé pour ce poste-là ?

Nouveau travailleur : Ben c'est euh, c'est rencontré la personne sous différents aspects donc il y a le côté physique c'est pour voir comme elle réagit en direct et le côté Teams aussi pour voir comment la personne est à l'aise devant la caméra. C'est euh, c'est vraiment euh, c'est super important d'avoir ces deux aspects-là parce on sait que c'est la clientèle et des Teams donc euh, euh, si on a pas les personnes sur les deux, les deux euh euh euh, les deux moyens de communication euh, ce n'est pas évident de se faire une idée, ouais c'est super important, je ne vois pas euh, une personne rentrer chez Proximus sans avoir ce type de relation c'est ouais, surtout dans le métier dans lequel on fait public donc il faut euh avoir une communication facile.

Elodie : Est-ce que cet entretien de sélection a influencé votre intégration par la suite ?

Nouveau travailleur : Oui, totalement, ça oui.

Elodie : Pourquoi et comment ? En quoi ?

Nouveau travailleur : Parce que ça permet de se faire connaître aussi par rapport aux collègues qui ne nous connaissent pas donc euh, les entretiens comme ça, même si c'est des ratés ça reste des relations de de travail qu'il y a derrière. En général moi ici, j'ai postulé pour entrer en tant qu'agent de terrain d'une société euh, euh, j'ai postulé pour être manager au niveau fibre optique et euh, team leader pour la fibre optique aussi, donc ce n'est pas les mêmes services, ça permet d'avoir aussi une relation derrière donc si on a le moindre problème ben, on peut aller dans un autre service sans le moindre souci, oui c'est super important ça, ouais, on se fait connaître, on se fait un nom comme on dit, c'est comme ça.

Elodie : Les informations que vous avez pu obtenir pendant vos entretiens de sélection, est-ce qu'elles vous ont aidé ou non à votre ajustement au sein de Proximus ?

Nouveau travailleur : Ben oui, oui si si, parce que les choses qu'on qu'on prépare avant l'entretien ben, il y a des choses forcément qu'on apprend quand même lors de l'entretien oui,

ça c'est super important, les choses qui sont négatives ben ça, moi, il faut les retenir, c'est ce qui permet si on fait des entretiens dans le futur de ne plus les faire donc euh, ça c'est c'est ouais ouais, les informations qu'on a pendant l'entretien il faut les noter les retenir c'est souvent les choses qu'on apprend. Ils ont l'habitude de tester les recrutements et les ressources humaines aussi qu'au final euh, on a d'autres trucs et astuces pour les suivre au cas où si ça ne marche pas celui-là.

Elodie : Comment est-ce que vous vous êtes préparé à cette procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Alors euh en général, c'est, euh l'idéal le contact avec le manager qui a créé le recrutement ensuite euh, moi, j'ai contacté directement les collègues et donc les employés de l'équipe et avoir quelques réunions Teams pour voir exactement leur travail et derrière on peut voir toute la documentation correspondant aux domaines. C'est comme ça qu'on travaille, en général, on voit arriver et on voit directement de quoi on parle et pas se retrouver à être euh, à ne pas savoir quoi dire à certaines questions quoi c'est le but, un maximum, on a toujours des surprises mais c'est comme ça, ça fait partie du jeu.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu la procédure de recrutement dans sa globalité ?

Nouveau travailleur : Euh, plus lourde que je ne le pensais, euh, ça m'a semblé plus complexe de rentrer chez Proximus mais en interne c'est différent. Le premier recrutement pour rentrer chez Proximus, ça m'a semblé assez lourd comme truc, il y avait pas mal, il y avait 40 personnes pour mon poste qui avaient postulé, vraiment à la grosse louche, et euh, ça fait du monde. Donc, euh, il a pas mal d'étape avant la fin. En effet, c'est sûr. Ouais, c'est vraiment ça, c'est un parcours à faire et il faut s'accrocher et il faut être euh, être persévérant.

Elodie : Avant de rentrer dans ce poste, comment avez-vous appris les normes et les valeurs ? C'est vrai que vous étiez déjà dedans donc c'est encore différent...

Nouveau travailleur : Ben, c'est oui, j'ai été formé par Proximus euh, donc forcément euh, c'est la continuité maintenant ce qui revient au début de ma carrière chez Proximus euh, euh, c'est c'est chez Proximus, on est formé directement, dès que l'on rentre chez Proximus, c'est parti, on a les formations qui suivent et au bout euh, de un ou deux mois, en général, on est opérationnel. Dans mon cas, j'en ai pas eu besoin, forcément en terme d'interne au début de ma carrière chez Proximus euh, oui pas le choix j'ai passé presque deux mois de formation etc. C'est ça qui est bien fait, dans une entreprise comme Proximus, il y a une continuelle euh, euh, je veux dire une possibilité d'apprendre euh, c'est vraiment chouette.

Elodie : Alors, avez-vous essayé de récolter des informations avant de rentrer dans ce processus de recrutement et par quels moyens ?

Nouveau travailleur : Donc euh, pardon, j'ai pas ...

Elodie : Avez-vous essayé de récolter des informations avant de rentrer dans ce processus de recrutement et par quels moyens ?

Nouveau travailleur : Ben euh, par les collègues hein, donc euh moi, ça a été directement par le contact des collègues voilà chez Proximus, il y a un site qui est bien fait pour les jobs infos donc déjà par le job info, voir ce qu'il y avait d'ouvert et puis de là euh, euh, par des des collègues qui sont internes déjà pour être aiguillé par les bonnes personnes.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés pour cette récolte d'information ?

Nouveau travailleur : Non, pas spécialement ben, parce que je suis dedans depuis très longtemps euh, en fait, c'était naturel chez Proximus donc euh, euh, je me suis dit voilà il est temps. Je n'ai pas eu de grosse difficulté à rentrer, non ça non.

Elodie : A quelle fin est-ce que vous avez utilisé ces informations une fois que vous êtes rentré dans le poste ? Vous avez recherché des informations et à quelle fin vous les avez utilisées, maintenant ?

Nouveau travailleur : Euh, euh, ben, dans mon cas, c'est différent, moi je suis rentré j'étais déjà euh, ben voilà, on en apprend tous les jours donc euh, la moindre chose qui a, qui a un ressorti d'un entretien il faut le garder donc euh maintenant c'est, je suis même plus formé que des personnes qui étaient là avant moi chez Proximus donc c'est un peu différent.

Elodie : Le fait de s'être renseigné auprès de vos collègues et d'avoir visité le site, est-ce que ça vous a aidé au niveau de votre emploi ou vous n'avez pas utilisé ces informations ?

Nouveau travailleur : Si, si bien sûr, ça aide, plus on connaît de monde, plus ça, plus euh, plus on est intégré chez Proximus encore une fois c'est chez Proximus, c'est une société, une équipe euh, plus on connaît de monde euh, et plus on est apprécié et plus euh, derrière c'est plus facile donc euh comme chez Proximus c'est ça le principe, euh, essayer d'avoir le maximum de relations pour euh, euh, pour réussir le mieux... C'est comme ça que ça marche chez nous.

Elodie : Quelles étaient vos attentes avant de postuler pour cet emploi ?

Nouveau travailleur : Euh, euh, pouvoir continuer à travailler dans le même domaine, c'est vraiment ça, les attentes... C'était ça, parce que la partie externe commence à avoir moins de travail dans mon domaine et euh, et euh, je voulais juste continuer à avoir du travail tout simplement.

Elodie : Et comment décririez-vous vos attentes par rapport à la réalité, maintenant que vous avez eu cet emploi ? Est-ce que ça concorde ?

Nouveau travailleur : Euh oui, bien sûr voilà, si je suis rentré chez Proximus aussi par envie de euh, euh, d'évoluer et d'euh, d'euh, je suis très très ambitieux euh, le but pour moi n'est pas d'être technicien toute ma vie si ben, j'essaie dans les mois et années à venir à passer une étape supérieure donc euh forcément, c'était mon souhait, en rentrant chez Proximus, je sais bien que la porte n'est jamais fermée donc euh, on ne passe pas des entretiens à chaque fois ça dépend si on passe ou pas, tout simplement.

Elodie : Les informations récoltées avant de rentrer dans ce processus de recrutement, le fait d'avoir été voir vos collègues et d'avoir visité le site Internet... , est-ce qu'elles ont été utiles pour votre intégration ? En quoi ? Pourquoi ?

Nouveau travailleur : Euh, ouais, ouais, c'est, oui forcément oui, c'est utile par rapport au fait, c'est comme je dis ça permet d'avoir des, des, de plus de connaissances oui, c'est forcément utile, je le dis tout le temps, tout, tout euh, toute information qui peut être gardée qui peu m'apprendre quelque chose, ben, c'est super important il faut les garder. On en apprend tous les jours dans le travail donc euh, les les diplômes, c'est bien, c'est beau mais ce n'est pas le travail euh, c'est un papier, c'est sympa, certains papiers permettent d'aller plus haut de suite mais euh, à partir d'un moment euh pour aller dans le monde du travail, où c'est pas la même vie euh, c'est pas du tout le monde des bisounours. Euh plus on a des contacts euh, plus on a de gens autour de nous et plus on a facile de s'en sortir.

Elodie : L'intériorisation des normes et des valeurs avant de rentrer, là, c'est encore différent vu que vous avez été chez Proximus et que vous avez fait une mobilité... Est-ce qu'elles ont impacté votre intégration ? Je parle du fait d'avoir des bonnes connaissances au niveau des normes et des valeurs.

Nouveau travailleur : Oui forcément, je suis arrivé forcément à l'entretien et et je connaissais déjà toutes les valeurs de Proximus donc euh, ça, ça n'a pas été, comment euh, limite à l'entretien, on n'a pas posé ces questions-là. C'était euh, forcément ben ouais, les valeurs de Proximus on les connaît par cœur donc euh, puis il faut les connaître pour l'entretien aussi donc euh, si on n'a été sur le site de Proximus ben il y a peu de chance que l'on passe au niveau suivant donc c'est, c'est le minimum pour tout entretien. Si on ne sait où on postule, c'est embêtant.

Elodie : Parlez-moi un petit peu de la gestion de la prise de décision par rapport aux résultats du processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : C'est-à-dire quand on me dit que c'est ok, savoir moi ce qui se passe dans ma tête. C'est ça en gros...

Elodie : Oui.

Nouveau travailleur : Déjà un sentiment, euh, ben euh, je suis content, c'est vraiment chouette de pouvoir faire ça, de pouvoir être choisi surtout euh, par rapport à 40 personnes derrière soi et d'être le seul euh, à être intégré, c'est super agréable euh, après pour moi, la prise de décision pour moi, elle a été simple, c'est ce que je voulais. Euh, pour moi, derrière, il y a tout l'aspect financier etc. qui joue et il y a des discussions à avoir avec euh, Proximus pour savoir exactement les barrières etc. qui vont être utilisées, ça c'est sûr mais voilà l'offre, le contrat on voit si c'est faisable ou pas, tout simplement mais c'est sûr quand on apprend qu'après 40 personnes, on est le dernier, c'est, c'est agréable, c'est sûr.

Elodie : Comment décririez-vous cette prise de décision au final ?

Nouveau travailleur : Euh, euh, pour moi, elle a été presque directe, puisque j'ai tout eu directement comme je le souhaitais même même plus que ce que je pensais euh, ça a été assez simple, ça a été un oui. Ouais, ça a été assez simple pour moi, tout a été accepté, donc euh ça été chouette.

Elodie : Quel est votre sentiment par rapport à cette prise de décision, est-ce que cela vous semblait cohérent, juste, adapté, éthique, précis ? Quel est votre sentiment par rapport à cela ?

Nouveau travailleur : Euh, pour les contrats chez Proximus, c'est du costaud, euh, euh, au niveau euh, au niveau avantage, euh, au niveau euh ça a été bien, ça a été bien, ils ont bien respecté mon expérience etc. Ouais ça a été un échange, on va dire correct surtout euh, honnête par rapport, par rapport à mon expérience, euh avant ça a bien été respecté, c'est sûr, c'était correct.

Elodie : Cette prise de décision, est-ce qu'elle vous semble juste et cohérente par rapport à l'ensemble des candidats ?

Nouveau travailleur : Euh, euh, ce n'est pas vraiment moi qui juge tout ça, moi euh, je connaissais tous les collègues qui postulaient euh, euh, il y avait beaucoup d'externes qui postulaient maintenant euh, ce n'est pas à moi qu'il faut poser cette question en fait... Euh,

c'est au recruteur, c'est sa décision, il semblait correct de prendre moi. J'estime qu'après un an comme ça chez Proximus avec une évaluation comme j'ai eu après les évaluations chaque année chez Proximus, il faut bien faire.

Elodie : Comment est-ce que vous décririez les personnes en charge de cette prise de décision finale de l'embauche ?

Nouveau travailleur : Ben mon coach direct euh, c'est une personne qui est très humaine, qui a exactement le même niveau technique que moi donc euh, il a fait les mêmes études, en s'entend très bien, c'est lui qui m'a formé donc euh, ben euh, ça a été un peu facile avec lui, ben forcément, on s'entendait très très bien avant déjà donc... Pour moi, c'est un peu différent, ça a été, ça a été naturel quoi, aussi on a changé de manager régional donc ce n'est plus le même district manager donc domaine manager donc l'ancien était, on va dire un peu plus euh, comme il savait qu'il allait partir, il était un peu détaché par rapport à ça. C'est mon team manager qui a géré le recrutement mais hum, ouais, c'était vraiment agréable parce que c'est une personne qui est du monde auquel on est, parce contre, c'est rare chez Proximus d'avoir les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment, c'est rare ça.

Elodie : Comment est-ce que les personnes en charge du recrutement vous traitaient ?

Nouveau travailleur : Oui sans problème ça, il y a... moi je n'ai pas ressenti le moindre... euh, je veux dire, euh, non non euh, franchement euh, ça a été un échange euh, honnête euh et facile. Ils mettent à l'aise donc euh, ça aide, ça aide vraiment et ce sentiment, ce sentiment amical euh, on va dire, ça reste le boulot quand même euh, c'est chouette quand même.

Elodie : Comment est-ce que vous décririez les informations données par le recruteur quant à la prise de décision de votre engagement ?

Nouveau travailleur : Euh, donc c'est euh, donc vous demandez pour savoir si, si quand on m'a expliqué pourquoi si j'étais repris, si c'était ok, c'est ça... Euh, euh, ben, il y avait dans mon cas, c'était un peu différent car j'ai été engagé pour une région germanophone donc à la base c'était pour euh, technicien de cette région là mais finalement, il ne trouvait personne qui parlait l'allemand donc euh, ils ont un peu élargi euh, les euh, les zones euh, ils m'ont pris moi et ils m'ont demandé gentiment si je voulais aller travailler là-bas donc, euh comme moi je parle anglais, c'étais plus simple donc ça a aidé ça c'est sûr ça a aidé le fait, ben oui, par rapport à ça, il y a eu des demandes de la part du recruteur, ben si si voilà si je suis pris ben, de pouvoir aller travailler là-bas etc.

Elodie : Avez-vous la sensation de pouvoir vous exprimer, de montrer vos qualités, de pouvoir poser des questions durant le processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : Ouais, sans problème, c'est le principe du recrutement, c'est de ne pas avoir des blancs s'il y a un blanc, ce n'est pas vraiment intéressant donc euh, on essaie d'éviter un maximum, ça c'est sûr, ça il faut c'est, il faut pas parler trop non plus mais il faut quand même montrer que l'on est intéressé et savoir un peu meubler quand on est, quand il y a un peu des trous dans les questions, ça c'est important, ça donne le sentiment au recruteur et aux ressources humaines ben que la personne en veut.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez intégré parmi vos collègues et pourquoi ?

Nouveau travailleur : Euh, euh, ben maintenant oui, oui au niveau des collègues, il n'y a aucun souci ben maintenant, on ne sait pas être aimé et aimer tout le monde ben, ça fait partie de la

vie mais globalement oui, j'ai beaucoup de collègues qui me demandent de l'aide etc. Je suis ben, voilà une personne qui est très technique donc j'ai beaucoup de collègues qui me demandent, demandent un coup de main ou une explication etc., donc avec plaisir quand on est bien intégré, il y a pas de problème.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez appartenir à un groupe, à une équipe au sein de Proximus ? Est-ce que vous ressentez un sentiment d'appartenance et si oui, qu'est-ce qui l'a provoqué ?

Nouveau travailleur : Oui, euh ça c'est grâce, si on a cette équipe-là, c'est les teams leaders qui font ça, avec tout ce qui est team building euh, les réunions, les déjeuners etc., ça fait partie de d'une équipe puis les techniciens, les agents qui nous aident etc. pour, quand on a une petite difficulté, quand il y a et oui oui, ça fait du job et c'est le team leader en général qui, qui instaure ça, ce sentiment-là, d'équipe. Dans mon cas, ça l'est, il, il est assez dévoué, oui.

Elodie : Ce sentiment, est-ce qu'il a influencé ou non votre intégration et pourquoi ?

Nouveau travailleur : Euh, euh oui oui, totalement, moi je viens du monde de la sous-traitance, la sous-traitance dans le boulot que je fais, il faut savoir qu'avec la sous-traitance il n'y a pas de gestion, des agents qui sont en dehors du système Proximus TV etc, donc les agents du travail IN GO, ça veut dire travail, intervention chez les gens résidentiels, les les les les, je veux dire les personnes classiques et ben euh, tout ce qui est business et euh, en tant qu'externe, il n'y a pas de suivi pour nous euh, donc euh, on est vraiment voué à nous-mêmes euh, c'est vrai ça, euh. On était des personnes qui étaient sur le terrain et on avait pas vraiment de coach parce que chez Proximus on n'a pas de coach forcément parce qu'on est externe et en externe par rapport à notre société on n'a pas de coach euh, on était vraiment livré à nous-mêmes. Donc, euh, ça, le fait de passer chez Proximus, c'est totalement différent parce tout le monde fait ce boulot-là donc niveau business ben euh, on a forcément une autre, c'est euh, 100 % ça, c'est pour ça que je suis rentré, le côté euh, euh, livré à nous-mêmes et euh il n'y avait pas de relation avec les collègues, ni rien, c'était un peu, c'est vraiment au cours des années, ça devenait un peu lourd.

Elodie : Est-ce que votre sentiment par rapport à la prise de décision lors du recrutement a influencé ou non votre sentiment d'appartenance ?

Nouveau travailleur : Euh, oui parce que c'était, c'est plutôt le sens de la question de savoir si le fait de dire ok euh, forcément oui, forcément puisque, ben on était toujours livré à nous-mêmes, donc euh, c'était euh, c'était euh, voilà, entrez dans une équipe où on a vraiment une vie, c'était, c'était une des choses principales pour laquelle je voulais rentrer aussi chez Proximus ça c'est sûr. Être tout le temps tout seul sur la route, ça devenait un peu euh, un peu lourd quand même, surtout pendant le covid etc. On a vraiment eu des périodes où on n'avait pas de vie sociale dehors donc ben euh, si au travail il n'y en avait pas, en plus de ça, ça devenait compliqué, tout à fait.

Elodie : Et votre sentiment, vous avez eu un sentiment assez positif par rapport à la prise de décision finale. Est-ce que ce sentiment a eu une influence par rapport à votre intégration ou pas du tout ?

Nouveau travailleur : Euh, non ben oui et non, parce que je rentrais, je rentre dans une équipe où je connaissais beaucoup de collègues déjà euh, et euh euh, puisqu'on travaillait tous ensemble dans le même domaine donc euh, bah, ils me connaissaient tous avant donc, pour moi niveau intégration c'était dans la continuité tout simplement ben voilà, je rentrais chez

Proximus et euh, ben euh, ça a fait plaisir à certains, ça a moins fait plaisir à d'autres. C'est comme ça, ça fait partie du, ça fait partie de la vie quoi.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez intégré au sein de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Oui, ça complètement oui, complètement, ça, je vois ici ben euh, j'ai justement eu ben euh, on ne peut pas vraiment dire euh, si je suis entendu mais personne ne m'entend... Ben oui, ici on a eu l'évaluation de fin d'année et Proximus ben euh, m'a gentiment donné une augmentation donc forcément je me suis intégré (il rit), logique, s'il y a une récompense derrière. Donc le travail récompensé est que l'intégration se fait bien.

Elodie : Par quels moyens vous êtes-vous intégré au sein de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Ben par euh, euh, euh, par mon expérience, mes compétences et euh, par mon envie justement aussi donc euh, comme moi j'ai envie de progresser, de devenir team leader voire même manager à un moment donné euh, il n'y a pas le choix, il faut euh, il faut montrer qu'on a envie de s'intégrer, qu'on a envie d'évoluer et que l'on est là pour les autres. A partir du moment où les techniciens sentent qu'ils ont quelqu'un de référence derrière, qui peut les aider au niveau technique ben euh, on a tout gagné, c'est sûr.

Elodie : Quels sont les éléments qui ont aidé à votre intégration ou au contraire qui l'on freinée ?

Nouveau travailleur : Euh, les facilités moi, c'est encore une fois mes compétences, ça a aidé, maintenant freiné oui peut-être des fois, oui, niveau frein, je suis quelqu'un de très spontané, très franc donc cela peut déranger certains collègues parce que je, il y a peut-être des fois où je outre passe mes fonctions où je donne mon avis etc., cela peut énerver les gens mais pas mes chefs puisque cela permet euh, de voir que je suis quelqu'un de droit euh, de voir que je suis quelqu'un de droit, euh au final.

Elodie : Selon vous, est-ce que certains éléments de la procédure de recrutement vous ont aidé ou non pour vous intégrer par la suite ?

Nouveau travailleur : Euh, dans quel sens ça ?

Elodie : Est-ce qu'un élément ou la façon dont le recruteur vous a pris en charge, par rapport à sa prise de décision ou n'importe quels éléments... Est-ce qu'il y a un élément qui vous a aidé ou non pour vous intégrer par la suite ?

Nouveau travailleur : Je réfléchis pour voir s'il n'y a pas quelque chose de nouveau qui a fait que mais euh, le contact ressources humaines, la dame que j'ai eu était vraiment bien, donc euh, ça ça peut aider aussi c'est, c'est, c'est aussi agréable d'avoir des gens comme ça moi je rentrais chez Proximus ben fatalement je n'avais jamais parlé aux ressources humaines, à une personne des ressources humaines chez Proximus donc euh, c'est nouveau pour moi, ça, mais les deux managers je les connaissais donc euh, euh, si un élément qui a aidé euh, vu comme ça le contact agréable RH. Aussi non, j'ai eu les deux, euh, j'ai eu une partie digitale et une en physique donc j'ai eu mes deux, mes managers, mon team leader et mon manager en, en live et j'ai eu la partie RH au niveau Teams donc euh, euh, j'aurai préféré forcément avoir la personne des ressources humaines en physique puisque c'est plus agréable d'avoir les yeux dans les yeux mais comme je dis ça fait partie du monde, ça va être comme ça tout le temps donc euh, c'est la vie euh, mais oui au niveau digitalisation c'est euh, on va garder l'habitude de travailler par Teams, ça aide forcément, quand on est à l'aise avec du matériel, c'est possible que c'est bon pour tout ce qui

est euh, euh, recrutement et euh, le matériel Sico qui permet de filmer etc., d'avoir une personne que, j'ai déjà fait une réunion avec 4,5 personnes en même temps, sur un même écran, dans une salle Proximus, c'est vrai que le matériel agréable, le fait de pouvoir zoomer sur une personne qui parle etc., c'est du bon matériel. Le matériel aide énormément.

Elodie : Ok, ben moi ici, j'ai fait le tour de toutes mes questions, je n'en ai pas d'autres.

Nouveau travailleur : D'accord, pas de souci.

Elodie : Merci beaucoup d'avoir répondu à mes questions.

Nouveau travailleur : Pas de souci, avec plaisir.

11.11.5 Retranscription 5

Intro

Elodie : Pour commencer, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots. Quelle est ta fonction, ton rôle ? Depuis combien de temps est-ce que tu travailles chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Et bien donc je m'appelle X. Je suis donc DSC chez Proximus depuis un mois. Voilà depuis, donc depuis le premier, depuis le 1 avril 2022. Et je ne sais pas ce que je peux dire d'autre dans la présentation.

Elodie : C'est vraiment de façon générale. Il y a d'autres questions. Pourquoi est-ce que tu as postulé chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Parce que au niveau des technologies, bah, c'est vraiment un monde que j'adore, etc. Donc c'est c'est c'est, c'est un monde, vraiment pour moi, important. Et parce que j'ai fait aussi des études en secrétariat donc ça ça ça se rejoint aussi à ce niveau-là. Donc le le secrétariat et les technologies, bah Proximus. Donc voilà.

Elodie : Parle-moi un petit peu de l'entretien de sélection que tu as passé chez Proximus.

Nouvelle travailleuse : Alors il y a eu deux entretiens, donc un premier avec avec une une RH. Celui-là, il était vraiment très général donc savoir qui on est, savoir ce qu'on veut aussi, pourquoi on postule. Et un deuxième entretien avec la call manager de Namur, toujours la RH et une autre personne mais je ne sais plus qui c'était. Et celui-là, il était un peu plus pratique, on va dire parce qu'on a eu un un petit exercice, on va dire pratique qui n'a pas grand chose à voir avec Proximus. Mais bon voilà donc c'est un... Et euh, et oui, il a duré environ une heure. Puis l'entretien, on a eu des questions vraiment de tous types, donc des questions générales, donc sur moi, sur sur mon profil, sur mes anciens boulots, sur mes formations, etc. Et voilà. Je ne sais pas ce que tu veux savoir de plus.

Elodie : Non, c'est très bien. Alors, comment est-ce que tu as vécu les entretiens à distance ?

Nouvelle travailleuse : C'était assez spécial, je vais dire. Je me sentais quand même plus à l'aise qu'un entretien en vrai parce que du coup, j'étais dans mon contexte, j'étais chez moi et je n'avais pas... Bon pour le premier entretien, ça va parce que c'est un entretien avec une personne, donc ça allait encore. Mais c'est vrai qu'un entretien avec trois personnes en même temps, si j'avais été sur place, je pense que je me serais sentie beaucoup plus stressée que que ce que j'ai été là, en fait. Je me suis sentie vraiment plus plus sereine.

Elodie : Est-ce que tu as rencontré des difficultés ou des facilités par rapport à l'entretien de sélection digitale ?

Nouvelle travailleuse : Non pas forcément. Excuse-moi, il y a mon chat qui vient un petit peu perturbé le... Je n'ai pas rencontré de difficultés. Pour moi, ça, ça s'est fait tout naturellement. Et au niveau des facilités, bah c'est vraiment le fait que du coup ce n'était pas en oppressant d'avoir trois personnes comme ça en face de soi. Bah non, elles étaient interposées par un écran. Donc voilà. C'était pour moi plus facile de parler à travers ce biais.

Elodie : Est-ce que le fait d'être en entretien à distance, tu trouves que ça à favoriser ou non l'accès aux informations ? Pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Non, ça effectivement, ça n'a pas facilité. Euh, parce que, ben, on voit pas forcément tout... parce que forcément, ben, quand par exemple, les trois personnes qui sont en même temps avec nous, parfois, ben le fait d'être sur Teams, ça en met une en évidence, pas les autres. Donc je ne vois pas forcément la réaction des autres. Et oui, du coup, le fait d'être sur un écran, bah c'est plus petit, on ne voit pas forcément bah les gestes que la personne peut faire ou... Donc ça effectivement, oui, je n'y ai pas pensé mais ça ce n'est pas quelque chose qui a aidé.

Elodie : Comment est-ce que tu décrirais la qualité de l'entretien à distance que tu as effectué chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Je pense que... Ah ça, c'est dur à dire. Ça a été... Je pense qu'elles ont quand même fait en sorte, donc les personnes avec qui j'étais en entretien, que tout se passe vraiment bien, que tout soit, je ne vais pas dire parfait mais qu'elles ont vraiment mis tout en œuvre pour... Je pense qu'elles ont vraiment... Je ne sais pas comment dire ça. Je ne sais pas comment dire ça. Un petit instant. Ah oui, non, elles ont vraiment tout fait pour que l'entretien se passe bien. J'avais l'impression que bah ce n'est pas la première fois qu'elles font ça et qu'elles font ça depuis des années, quoi. Alors que je pense que c'est depuis le Covid que que que que les entretiens se passent ainsi. Je pense que c'était très bien organisé. Voilà.

Elodie : Alors, comment est-ce que tu as récolté les informations durant cet entretien ?

Nouvelle travailleuse : J'avoue que les informations non-verbales, etc., je les ai un petit peu zappées. Donc, je me concentrais vraiment sur sur les questions verbales et sur ce que je pouvais répondre. Effectivement, mon écran, je ne regardais pas toujours, en fait. Voilà. Je n'ai pas forcément prêté attention du coup, aux informations non-verbales.

Elodie : Et donc du coup, tu n'as pas spécialement rencontré de difficultés ou de facilités à recueillir les informations durant les entretiens ?

Nouvelle travailleuse : Non, il y a juste vraiment les informations importantes, tout ce qui me semblait judicieux, ben, j'avais un papier à côté de moi et je notais ce qui était important.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu as perçu les informations qui étaient renvoyées par le recruteur et les différentes personnes qui ont fait ton entretien ?

Nouvelle travailleuse : C'est-à-dire ?

Elodie : Les informations, donc pareil, les gestes, les paroles, le non-verbal... Comment est-ce que tu as perçu les informations qu'ils ont renvoyées ? Est-ce que tu as eu facile de les

comprendre ? Est-ce que tu as rencontré des facilités, des difficultés à l'interprétation des paroles, des gestes ?

Nouvelle travailleuse : Bah ça comme je t'ai vraiment dit, comme je n'y ai pas vraiment prêté attention, bah je n'ai pas forcément rencontré de difficultés ou de de facilités à à l'apercevoir. Surtout à un moment pendant le le petit jeu de rôle, elles étaient à webcams fermées, donc du coup, le non-verbal, bah je n'ai pas, pas pu, c'était compliqué à à se dire... Je n'avais vraiment que la parole, en fait. Donc, c'était... Je n'ai pas eu de de non-verbal, forcément, à analyser.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu as perçu le recruteur ?

Nouvelle travailleuse : Et bien... au niveau caractère ou euh ?

Elodie : Comment tu l'as perçu ?

Nouvelle recruteuse : Très agréable. Franchement souriant et euh. Donc, que ce soit au premier entretien avec la personne toute seule ou les trois autres, je les ai vraiment trouvés très ouverts, très agréables et voilà sympathiques. Ils mettaient à l'aise, vraiment. Et ça, je trouve que c'est important pour un entretien.

Elodie : Est-ce que, du coup, ces recruteurs, ils étaient honnêtes avec toi ? Est-ce qu'ils t'ont rendu un feedback ? Est-ce qu'ils ont justifié la décision finale ?

Nouvelle travailleuse : Alors, on n'a pas vraiment eu de feedback. Donc, ils nous ont dit qu'on serait recontacté dans tous les cas, donc à la fin des entretiens parce qu'il y en avait quand même pas mal. Et euh, j'ai eu, je n'ai pas eu de réponse, tu sais... pas... si j'ai eu une réponse par mail comme quoi j'avais réussi, j'avais réussi l'entretien et puis c'est seulement mon coach qui m'a téléphoné pour vous dire que que ben, voilà, on pouvait se rencontrer à telle date et voilà. Il y en a un qui m'a téléphoné pour me dire que c'était réussi mais je n'ai pas vraiment eu de de feedback du pourquoi c'était réussi ou pas. Là, c'était d'office réussi mais je sais bien qu'une personne avec qui j'étais en formation, lui, n'a pas réussi l'entretien pour des DSC, même s'il a réussi pour un autre poste et là, lui, il a eu un feedback de pourquoi ça n'a pas été. Lui, il a eu son vraiment son feedback explicatif du pourquoi ça n'a pas été.

Elodie : Au niveau du recruteur, est-ce qu'il t'a semblait honnête envers toi ?

Nouvelle travailleuse : Oui, oui, dans tout ce qui m'ont dit, fin, ils ont été clairs. Fin pour moi, dans dans tout ce qui a été des entretiens, ils ont été honnêtes parce qu'ils nous ont parlé clairement de la formation, ils nous ont parlé clairement de tout ce qui allait se passer, etc., de où on devrait aller vers, etc. Donc dans tout ce qu'ils ont dit, oui, oui, c'est très honnête. Ils ont été directs avec nous en demandant si la formation ne nous dérangeait pas, si ça n'allait pas être trop dur pour nous parce qu'ils nous ont clairement, fin, parce qu'ils ils nous ont dit qu'il fallait beaucoup, fin, il y avait beaucoup, beaucoup de matières à étudier en très peu de temps et ça, ça, ils ont été honnêtes, effectivement.

Elodie : Est-ce que l'entretien de sélection a eu une influence une fois que tu as été engagée ?

Nouvelle travailleuse : Alors ça, c'est une bonne question. Je n'en ai aucune idée. Je pense que le jeu de rôle a été important en fait, parce que même s'il n'avait rien à voir avec Proximus que c'était sur une société de vacances, au final, je remarque que dans dans mes entretiens téléphoniques, on pose le même type de questions. Vraiment, ça nous a aidé à dire : « Bah oui, en fait, il faut poser des questions ouvertes aux clients, etc. ». Et je trouve ça... Je m'étais

demandée en fait, pourquoi avoir fait un jeu de rôle sur une société de vacances alors qu'on m'engage chez Proximus ? Fin voilà. Et au final, je vois qu'il y a quand même des liens entre ce jeu et et mon job actuel. Donc ça a quand même une influence. Et alors, les petites remarques que j'ai eues ce jour-là, sur le jeu de rôle, parce qu'il y a il y a juste eu un feedback au niveau de ce jeu de rôles, très rapide. Euh bah, les petites remarques que j'ai eues ce jour-là, effectivement, je les mets en application maintenant dans mon boulot, maintenant. Donc voilà. Ça m'a aidé. C'était important.

Elodie : Est-ce que cet entretien de sélection, tu as la sensation qu'il a influencé ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : Pas forcément parce que les personnes que j'ai eues en entretien, je ne les vois pas. Donc voilà, c'est c'est des personnes que j'ai vues juste à l'entretien et que je ne revois pas forcément, maintenant. Donc voilà, pas forcément. Il m'a juste mis à l'aise avec la société, avec la société, oui, avec la société Proximus.

Elodie : Les informations que tu as pu obtenir lors de ces entretiens de sélection, est-ce qu'elles t'ont aidé ou non, en fait, à ton ajustement, à ton intégration ? Est-ce que ça t'a aidé à ton ajustement au sein de Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Au niveau du job en lui-même mais sinon, non pas forcément. Voilà juste au niveau du jeu de rôle et les petites remarques, alors ce moment-là oui mais sinon, le reste, pas forcément.

Elodie : Comment est-ce que tu t'es préparée à cette procédure de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Alors, j'ai été voir le site de Proximus, évidemment. J'ai étudié tous leurs produits pour être sûre d'être prête. Ensuite, j'ai, j'ai été me renseigner un petit peu sur la société, en générale, donc toutes les informations depuis leur existence, qui sont les directeurs, sur un petit peu de tout en fait, qui sont les partenaires, les... Pour être sûre d'être prête à toutes les questions possibles et inimaginables mais au final que je n'ai pas eues. Aucune question sur Proximus. Donc voilà ça ne m'a servi à grand-chose.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu la procédure de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Alors, c'était à la fois long et rapide parce que quand j'ai postulé, j'ai directement eu un e-mail le lendemain pour un rendez-vous. Et ensuite, j'ai eu un rendez-vous quelques jours plus tard. Le lendemain de ce rendez-vous, j'ai directement eu le 2^{ème} rendez-vous. C'était très rapide. Mais alors là, pour la réponse après, ça a été, ça a été assez long parce que je pense que j'ai entendu bien un mois avant de savoir si si c'était bon ça ou pas. Ouais, c'était assez long pour moi d'attendre autant de temps, de savoir si si c'était plus ou moins bon, bon ou pas du tout. J'étais vraiment dans le flou, en fait. Je ne savais pas du tout comment ça s'était passé pour le 2^{ème} entretien. Je m'étais même dit : « Bah, c'est mort en fait, tant pis, je postule ailleurs. ». Mais voilà.

Elodie : Avant de rentrer chez Proximus, comment est-ce que tu as appris les normes et les valeurs de l'entreprise ?

Nouvelle travailleuse : Internet. J'ai cherché partout, ouais.

Elodie : Est-ce que tu as eu des facilités et/ou des difficultés à les apprendre ?

Nouvelle travailleuse : Non. Proximus, il y a une tonne d'informations sur Google, sans souci.

Elodie : Du coup, toujours la même question, avant d'entrer dans le processus de recrutement, est-ce que tu as essayé de récolter des informations ? Tu m'as parlé d'Internet, est-ce que tu as eu des difficultés à recueillir ces informations ? Est-ce qu'elles ont été utiles une fois que tu es rentrée chez Proximus ? Est-ce que tu as mis en application ce que tu avais appris une fois rentrée dans Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Alors elles ont été utiles, oui. Par exemples pour les, les produits et services parce qu'effectivement il y avait des, des produits et services que Proximus propose et que je ne connaissais pas avant. Effectivement, bah oui, ça c'est c'est toujours utile pour mon boulot, maintenant. Surtout que j'en apprend encore d'autres qui ne sont pas disponibles sur le site, etc., donc bah, ceux que je connaissais déjà avant de rentrer, bah ils sont connus et puis bah voilà, je n'ai plus qu'à rajouter les autres qui ne sont pas proposés au grand public. Donc voilà ça ça, ça a été utile. Et puis quand on parle de certains noms aussi, ben oui je me m'en rappelle parce que je les ai déjà vus sur Internet. Donc voilà.

Elodie : Ok. Quelles étaient tes attentes avant de postuler chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Alors au niveau du travail ?

Elodie : Tes attentes de façon globale, que ce soient les tiennes personnellement comme celles liées à l'entreprise.

Nouvelle travailleuse : C'était d'avoir un temps plein où je me sens quand même à l'aise avec mes collègues, où il y a une bonne entente, une, une grande ouverture de la part des collègues et et un bon accueil. Et franchement, ça a été, ça a été respecté à ce niveau-là.

Elodie : Donc, comment est-ce que tu décrirais tes attentes par rapport à la réalité dans l'entreprise ? Est-ce que ça concorde ou pas ? Est-ce que l'image que tu avais de Proximus avant d'y rentrer est la même maintenant que tu y es ?

Nouvelle travailleuse : Ça concorde totalement.

Elodie : Donc autant tes attentes que l'image que tu avais de Proximus avant.

Nouvelle travailleuse : Oui, c'est ça parce que... En plus, oui déjà à l'entretien, ben elles m'ont posé des questions sur comment je voulais travailler avec mes collègues. En fait, ça ça... Quand je vois eux leur manière de travailler, ça concorde totalement avec avec ce que moi, j'avais envie. Voilà. Donc ça concorde exactement à ce que j'avais répondu en entretien et et franchement, c'est chouette.

Elodie : Les informations que tu as pu récolter donc via les sites internet, etc. avant de rentrer dans le processus de recrutement, est-ce qu'elles ont été utiles une fois que tu es rentrée dans une entreprise ? Est-ce qu'elles ont été utiles à ton intégration et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : À l'intégration, en elle-même non mais le fait de me sentir plus à l'aise, le fait que je connaisse la société, oui. Mais à l'intégration, non pas du tout, ce n'est pas ça qui a joué dans mon intégration à la société.

Elodie : L'intériorisation des normes et des valeurs avant de rentrer chez Proximus, est-ce qu'elles ont impacté ton intégration ? Comment ? Pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Ça, c'est une bonne question. Je ne sais pas y répondre. Tu tu pourrais développer un petit peu ta question ou donner un exemple ?

Elodie : Donc le fait que tu aies appris les normes et les valeurs de Proximus, donc tu m'as parlé de les avoir recherchées etc., est-ce que ça t'a aidée finalement, à t'ajuster à l'entreprise ? Est-ce que ça t'a aidée à t'intégrer au sein de Proximus ? En quoi ? Pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Ça ne m'a pas aidée à m'ajuster parce qu'en fait, ça ne m'a pas aidée à m'intégrer parce que... Parce que c'est vraiment... Je ne serai même pas comment expliquer. Les valeurs de Proximus, ce sont les valeurs que l'on emploie au travail mais ce n'est pas ça forcément qui m'aide à m'intégrer. Ce qui m'a pas vraiment aidé, c'est c'est les personnes avec qui j'étais et qui ont vraiment, directement été chaleureuses et qui ont été me représenter à tout le monde. Donc ce n'est pas forcément le fait d'avoir appris quelque chose sur le net qui m'a aidée à m'intégrer dans dans l'entreprise.

Elodie : Parle-moi un petit peu de la prise de décision par rapport au résultat de la procédure de recrutement. Donc, le fait d'avoir été engagée, parle-moi un petit peu de ça. Quel est ton ressenti par rapport à ça ?

Nouvelle travailleuse : Je ne m'y attendais pas du tout, vu que ça faisait un moment que les entretiens étaient passés. Euh ben je, je suis tombée des nues quand j'ai eu, quand j'ai eu... Parce que vu que ça faisait un moment, j'ai renvoyé un e-mail en en relançant un petit peu la demande et si ça allait bientôt se passer. Et le jour même, j'ai eu, j'ai eu une réponse : « Bah voilà, oui l'entretien s'est bien passé. Vous êtes-vous pouvez être engagée si vous le souhaitez. ». Donc, elle m'a envoyé les papiers, une proposition salariale que je pouvais accepter ou refuser et en fonction de ça, j'avais mon contrat ou pas. Donc voilà, ça a été, ça a été avec grande joie que j'ai accepté cette proposition. Et donc le jour même, je recevais mon contrat. Donc ça été.

Elodie : Et du coup, toujours par rapport à cette prise de décision finale, comment est-ce que tu la décrirais ?

Nouvelle travailleuse : C'était, c'était assez spécial parce que du coup, je n'ai pas eu de contact, forcément. Bah on n'a pas eu de contact en vrai où..., ça ça me paraissait un peu... Je n'y croyais pas en fait au début parce que c'était vraiment bah par écran interposé. Donc du coup, c'était assez spécial de se dire : « Bah en fait, j'aurais passé tous mes entretiens, plus la signature de mon contrat etc., bah toute seule chez moi en fait sans sans avoir jamais vu personne de la société. ». Donc là, c'est vrai que c'était un peu... Je m'attendais en fait à ce que pour la signature ou quoi, ben, que ce soit sur place et que je rencontre les personnes. En fait, pas du tout.

Elodie : Et est-ce que ça t'a dérangé, le fait de ne pas les avoir vus directement et d'avoir vraiment fait tout via un écran interposé ?

Nouvelle travailleuse : Alors pour les entretiens, pas du tout, ça ne m'a pas dérangée non plus pour la signature. C'est juste que j'ai trouvé ça un petit peu particulier. Je pensais vraiment devoir aller signer sur place le contrat comme on va dire comme à l'ancienne, quoi. Bon bah, au final ça ne m'a pas dérangée, ça m'a juste surpris.

Elodie : Quel est ton sentiment par rapport à la prise de décision qui a été prise ?

Nouvelle travailleuse : Euh, j'ai été forcément enthousiaste. C'était une décision positive pour moi. J'ai vraiment espéré ce travail, donc du coup, je ne n'ai pas de souci. Donc très enthousiaste.

Elodie : Est-ce que cette prise de décision t'a semblé cohérente ? Est-ce qu'elle t'a semblé juste adapté, précise et éthique ?

Nouvelle travailleuse : Oui, c'était, c'était cohérent parce qu'elles avaient l'air positives pour moi, en entretien. Donc du coup, comme elles avaient l'air positives et que je me suis dit, fin, après je me suis dit : « Bah en fait, ça a quand même été. ». Puis, je n'ai plus eu de nouvelles donc là, je me suis dit : « Aïe, aïe, en fait, ça n'a peut-être pas été. ». Et puis bah, là, j'ai eu une réponse positive donc je me lui dis : « Bah si, en fait, ça a été mais c'est juste qu'il a fallu du temps pour pour pour... ». A mon avis, il y avait beaucoup d'entretiens, donc du coup, il a fallu du temps pour la prise de décision et voilà. Non, c'était cohérent.

Elodie : Est-ce que cette prise de décision est-ce qu'elle t'a semblé, juste et cohérente à l'ensemble des candidats ?

Nouvelle travailleuse : Alors peut-être pas forcément parce que du coup comme je l'ai dit en formation nous étions avec d'autres DSC de Liège, nous étions avec d'autres personnes et des personnes qui travaillent en shop, directement. Et alors ben, il y avait une personne qui était avec nous, qui n'a pas été engagée en DSC, alors qu'elle avait postulé et qui me paraissait être une personne, justement, très convenable pour être, pour être DSC. Là, j'ai je n'ai vraiment pas compris alors que, je ne vais pas citer de noms, mais d'autres personnes ne me semblaient pas très qualifiées pour pour le métier de DSC. Voilà. Et je trouve ça un peu un peu bizarre et d'ailleurs, bah tout le monde a fait la remarque en formation et je pense que les formateurs se sont également posés la question. Mais ça, c'était pour Liège de toute façon, du coup, ce n'était pas, ce n'était pas les sélections.

Elodie : Comment est-ce que tu décrirais les personnes qui étaient en charge de la prise de décision finale de l'embauche ?

Nouvelle travailleuse : Alors, les personnes... Je ne sais pas exactement, qui a pris la décision finale mais je suppose que c'est les trois personnes avec qui j'étais en entretien. Il est vrai que je ne sais pas du tout qui a pris, au final, cette décision. Sinon bah c'est toujours la même... Excuse-moi, c'est mon chat qui fait des bêtises. Euh, oui, sinon elles me semblaient vraiment ouvertes et agréables si c'étaient-elles qui avaient pris la, si c'est elles qui ont pris la prise de décision parce que ça, je ne sais pas si c'est elles ou pas.

Elodie : Est-ce que tu as eu la sensation, pendant le processus de recrutement, de pouvoir t'exprimer, donc de pouvoir poser des questions, de pouvoir donner tes qualités ?

Nouvelle travailleuse : Oui oui, ça, oui, oui. C'étaient beaucoup beaucoup de questions ouvertes, donc elles me laissaient vraiment, euh, elles me laissaient vraiment parler pendant l'entretien et quand quand même je ne savais plus quoi dire, elles relançaient avec une autre question ouverte. Donc c'était vraiment... J'avais vraiment l'impression de de devoir parfois, limite, diriger, entre guillemets, l'entretien parce qu'elles me laissaient vraiment parler. Elles me laissaient beaucoup, beaucoup, beaucoup parler. Voilà. Ça, c'était c'était quand même sympathique. Et comme, enfin, je ne suis pas quelqu'un qui parle beaucoup, donc du coup, alors, elles relançaient vraiment avec beaucoup de questions mais vraiment toujours des questions ouvertes. Je suis désolée pour le chat.

Elodie : Pas de souci.

Nouvelle travailleuse : Je pense qu'elle veut se montrer aujourd'hui.

Elodie : Est-ce que tu as la sensation d'être intégrée parmi tes collègues ? Et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Ah oui. Je pense vraiment être intégrée et je pense que ça, c'est grâce à à un bon coach et à la coach de des deux autres nouveaux qui ont, qui ont commencé parce qu'ils sont directement venus vers nous, ils nous ont accueillis vraiment bien, on va dire à bras ouverts et ils nous ont présentés à toute l'équipe directement, ils sont allés nous montrer tous les locaux. Là, vraiment, ils nous ont... Et oui, ils nous ont totalement intégrés à l'équipe. Alors, ils prennent tous les jours de nos nouvelles, voir si tout se passe bien, si on n'a pas de questions. Donc, ça, c'est c'est vraiment chouette.

Elodie : Est-ce que tu te sens appartenir à un groupe, une équipe au sein de Proximus ? Est-ce que tu ressens un sentiment d'appartenance ? Et si oui, qu'est-ce qu'il l'aurait provoqué ?

Nouvelle travailleuse : Alors oui, donc pas forcément avec mon équipe parce que je ne sais pas si tu es au courant mais on est plusieurs teams. Donc moi par exemple, je suis dans la team 4 mais je me sens aussi intégrée avec les autres teams. Vraiment c'est c'est un grand groupe, ce n'est pas, ce n'est pas qu'une team, une autre team, une autre team... Non, c'est c'est tout un grand groupe et les gens sont vraiment sympathiques et et tous ouverts. Et donc ça, vraiment je pense que c'est c'est grâce à l'intégration que que nos coachs... Ça c'est grâce à ce que nos coachs ont fait, en fait, le fait de nous présenter directement de de, de nous intégrer au sein de l'équipe de voilà, de... de manger avec nous aussi au début, pendant les temps de midi, de ben, voilà, comme ça, on parle avec tout le monde. Les pauses, bah on les fait ensemble et et ça, ça a vraiment aidé, à aider à mieux m'intégrer.

Elodie : Est-ce que ce sentiment d'appartenance, est-ce qu'il a influencé ou non ton intégration ? Et pourquoi ? Comment ?

Nouvelle travailleuse : Alors ben oui parce que, du coup, j'ai eu plus facile à aller vers les gens parce que je ne suis pas forcément quelqu'un qui va vers vers les autres et là bah, du coup, le matin, je vais dire bonjour à tout le monde, on parle un petit peu avec et voilà. On parle avec tout le monde, ça se passe bien avec tout le monde. Si j'ai une question, c'est vraiment quelque chose qui me faisait peur, je pose des questions, etc. Avant, ce n'était pas trop mon style. Maintenant, je vais mettre tout le monde, je demande et voilà, ça se passe super bien. Je pense que ça m'a aidée aussi à me développer personnellement.

Elodie : Ce sentiment par rapport à la prise de décision, est-ce que tu as la sensation que ça a facilité ou non ton sentiment d'appartenance à un groupe ?

Nouvelle travailleur : Le fait... Juste le fait d'avoir été engagée ?

Elodie : Oui donc ton sentiment par rapport à la prise de décision. Donc, pas spécialement juste le fait d'avoir été engagée. Donc, vraiment le sentiment que tu as eu.

Nouvelle travailleuse : C'est vrai que je n'y ai pas pensé mais voilà, je me suis dit, je rentre dans une société et le premier jour, forcément, ben, tu es un petit plus timide etc. et ici, non. Ce qui m'a vraiment aidée, ce n'est pas la prise de décision, c'est vraiment c'est vraiment les coachs. Parce que c'est après quelques heures que je me suis dit : « Bah merci. », c'est grâce à eux que j'arrive à me sentir... Parce qu'au début, je ne me sentais pas forcément intégrée. Je rentre, il y a beaucoup de monde, ce n'est pas... Voilà. Ce n'est pas la prise de décision qui a fait que je me sens intégrée mais plutôt les coachs qui m'ont directement mise à l'aise, en fait.

Elodie : Est-ce que tu te sens intégrée au sein de l'entreprise ?

Nouvelle travailleuse : Oui, oui, je, je pense que oui.

Elodie : Et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Euh parce que, parce que, parce que ben, on vient me dire bonjour. Parce qu'entre collègues, les temps de midi, si je commence mon temps de midi avant, j'ai des collègues qui viennent s'asseoir à côté de moi, qui vont me demander « Comment ça se passe ? » etc. Et puis, bah, on va toujours s'asseoir près des collègues différents, on papote un petit peu pendant les pauses ou ou alors ils viennent me demander si, ben, si je n'ai pas de souci avec un client quand ils voient que ça dure un petit peu plus longtemps avec un dossier. Voilà. J'ai l'impression que ça fait plus de temps que ça, que je suis dans l'entreprise que ce que je ne le suis réellement.

Elodie : Par quel(s) moyen(s) est-ce que tu t'es intégrée ?

Nouvelle travailleuse : Alors, ça s'est fait tout seul et c'est grâce à mes coachs. Ce n'est pas par mes propres moyens. Voilà. C'est c'est vraiment, c'est vraiment eux, comme je le répète. C'est c'est eux. Le fait que eux, ils me présentent, de même que qu'ils aillent... Je ne vois pas quoi expliquer plus que ce que je n'ai déjà dit, donc je me répète. Ce n'est pas par moi-même en tout cas que que je me suis intégrée, ça, j'en suis bien consciente.

Elodie : Quels sont les éléments qui ont aidé à ton intégration et quels sont les éléments qui l'ont freinée ?

Nouvelle travailleuse : Alors il n'y a rien qui a freiné. Je ne pense pas qu'il n'y ait quoi que ce soit qui ait freiné mon intégration. Alors les éléments qui ont aidé, ben, comme je te le dis de nouveau c'est les coachs, le fait que le fait que les personnes soient vraiment ouvertes et et agréables au sein de, au sein de la société, du moins ceux que j'ai rencontrés maintenant car avec le Covid, bah tout le monde n'est pas forcément là, tout le temps vu qu'il y a du télétravail. Mais ce qui a permis aussi, c'est que maintenant, il y a les deux jours obligatoires au bureau. Donc effectivement, petit à petit, je rencontre les personnes que je n'avais pas encore vues etc. Et aussi il y a, il y a eu des des réunions ou des jours obligatoires parce qu'il y avait, il y avait des choses spécifiques à l'entreprise ces jours-là et donc ces jours-là, tout le monde était là. Et bah ça, ça c'est chouette parce qu'on voit tout le monde et on parle avec toi des...

Elodie : C'est la dernière petite question. Est-ce que certains éléments de la procédure de recrutement ou de sa gestion ont aidé, en fait, à ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : Alors, au sein de la procédure de recrutement... Non, je ne vois pas, je ne vois pas ce qui aurait pu aider à mon intégration. A part le fait qu'elles m'aient mise à l'aise vraiment pendant l'entretien, ça m'a mise déjà à l'aise, je trouve, avec la société. Parce que si je m'étais sentie vraiment très mal pendant l'entretien, bah, à ce moment-là, je me serais sentie mal directement en entrant dans la société. Alors que là, pas du tout, je me sentais déjà un peu rassurée parce qu'elles sont vraiment, elles m'ont vraiment bien tout expliqué en entretien, comment ça allait se passer, quel était vraiment le le job. Elles m'ont vraiment donné toutes les infos nécessaires pour que je me sente à l'aise en arrivant.

Elodie : Ben moi, ici, je n'ai plus de questions. On a vraiment fait le tour de toutes mes questions. Du coup, je te remercie vraiment d'avoir répondu à mes questions. C'est super gentil.

Nouvelle travailleuse : Voilà, il n'y a pas de problème. Bon courage alors pour ton mémoire. De rien. Bonne journée.

Elodie : Bonne journée, merci.

11.11.6 Retranscription 6

Intro

Elodie : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots. Quelle est votre fonction, votre rôle ? Depuis combien de temps est-ce que vous travaillez chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Bah donc, je m'appelle X. Ça fait, chez Proximus, ça fait un peu près deux mois que maintenant que j'y travaille. Pour moi, là je fais essentiellement les les installations, dépannages chez les clients privés, pour le moment. Euh voilà, sinon bah ça fait plusieurs années que je fais le le le le boulot mais dans une autre société que que Proximus. Bon voilà.

Elodie : Pourquoi avoir postulé chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Bah pourquoi Proximus ça parce que... pour le job, en fait, pour le, le travail que je faisais avant mais pour être un peu mieux traité, si... Voilà, sans rentrer dans les détails, on est un peu plus, un peu mieux considéré chez Proximus que certaines autres sociétés. Donc voilà pourquoi Proximus. Pour ça et pour le travail que je savais que j'allais... Fin voilà, je savais... C'est le même boulot que je faisais avant.

Elodie : Parlez-moi un peu de l'entretien de sélection.

Nouveau travailleur : Donc bah moi, j'ai postulé en décembre. On m'a recontacté par téléphone donc c'est Julie qui m'a recontacté. Je ne sais pas si vous connaissez ou pas. On m'a téléphoné et on m'a demandé si j'étais toujours intéressé et elles m'ont proposé un entretien. Après, ça s'est super bien passé, j'ai trouvé vraiment qu'ils étaient vraiment très très sympas, quoi. Vraiment, ça s'est bien passé. Je ne sais pas ce que je peux, je peux dire. Voilà, je me suis vraiment senti tout de suite à l'aise, quoi, c'est ça. Ça n'a pas toujours été le cas dans tous les entretiens que j'ai eus. Voilà. Donc, voilà, ça, voilà.

Elodie : Comment est-ce que vous avez vécu les entretiens à distance ?

Nouveau travailleur : J'ai eu coup de téléphone de la part d'un RH, voilà, qui me demandait simplement si j'étais intéressé par, enfin, si j'étais toujours intéressé par le boulot. Ils me connaissaient indirectement comme je travaillais avec eux aussi ces dernières années. Sinon enfin, sinon moi je suis pas fan du tout, moi je préfère vraiment le contact directement que... Je n'ai pas l'habitude même si je fais un boulot qui laisserait penser que j'ai l'habitude mais vraiment pas pour un entretien par Teams ou voilà. Voilà, je préfère vraiment être dans une salle de réunion avec avec les les personnes. Moi, personnellement, je m'y sens mieux que par voilà.

Elodie : Est-ce que ce type d'entretien a favorisé ou non l'accès aux informations et pourquoi ?

Nouveau travailleur : Non, non, pas spécialement non.

Elodie : Comment est-ce que vous vous êtes préparé à la procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Comment est-ce que je me suis préparé ? Bah, en général, je sais plus ou moins les questions que qu'on pose lors d'un entretien et donc bon. Après, voilà, préparer, pas vraiment parce que les questions qu'on m'a posées, bah moi j'ai répondu honnêtement et euh, il n'y avait pas spécialement besoin de vraiment une préparation. Un petit peu mais voilà,

il n'y a pas vraiment besoin. Juste répondre honnêtement aux questions. Puis voilà, c'est tout quoi.

Elodie : Comment est-ce que vous décrivez la qualité de cet entretien effectué chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Comment, comment je peux répondre à ça, je ne sais pas. Bah comme tout entretien, ils posaient vraiment les questions... Voilà, moi, moi, honnêtement, je n'ai pas... Je ne suis pas fan. Je ne suis jamais très à l'aise, lors d'un entretien donc... A part qu'ils étaient vraiment, comme je vous disais tout à l'heure, ils mettaient vraiment, à l'aise. Alors, alors, je ne sais pas si c'est peut-être pas le le, comment... Tout le monde ne fait peut-être pas comme ça mais mais mon manager et la RH. Moi, je me suis senti vraiment, vraiment comme chez moi, quoi, si on veut.

Elodie : Comment est-ce que vous avez récolté les informations durant cet entretien ? Donc, les informations, tout ce qui est non-verbal, la gestuelle, les interprétations des paroles des recruteurs. Et est-ce que vous avez rencontré des difficultés ou des facilités pour recueillir ces informations lors de cet entretien ?

Nouveau travailleur : Donc les informations à quel niveau ?

Elodie : Le non-verbal, l'interprétation des gestes, des paroles de votre interlocuteur... Est-ce que vous avez rencontré des facilités, des difficultés à les recueillir et comment vous avez fait pour les recueillir ?

Nouveau travailleur : Bah, un peu sur, un peu sur Internet comme ça mais comme je vous le disais, je n'ai pas vraiment préparé mon entretien pendant des jours, hein. Voilà, je n'ai pas... je sais bien qu'il faut le faire, maintenant moi, je n'ai pas forcément, moi je n'ai pas forcément fait. Et bon... J'ai regardé un petit peu et voilà, quelques trucs sur Internet pour quand même que l'entretien se passe bien. Sinon, ouais, on va dire que j'y suis allé comme ça.

Elodie : Et donc du coup, quand vous avez eu les différents recruteurs en face de vous, est-ce que vous avez rencontré des difficultés à interpréter leurs gestes, leurs paroles, leur non-verbal... ?

Nouveau travailleur : Non, je n'ai pas vraiment fait attention. Bah voilà, j'ai regardé voir si quelqu'un est content des réponses qu'on donne ou pas. En général, on voit quand même dans son visage si ça va plus ou moins ou pas, quoi.

Elodie : Ok. Comment est-ce que vous avez perçu, du coup, ces informations ?

Nouveau travailleur : Ah oui, moi je... Ça m'a semblé que ça s'est bien passé, dans l'ensemble. Après, bon, je peux me tromper évidemment, je ne suis pas un spécialiste dans ce genre d'interprétation mais voilà.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés et/ou des facilités par rapport à l'interprétation des gestes et des paroles du recruteur ?

Nouveau travailleur : Attendez. Vous pouvez répéter la question ?

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés et/ou des facilités par rapport à l'interprétation des gestes, des paroles du recruteur ?

Nouveau travailleur : Euh, vous voulez dire qu'en fonction de mon interprétation, est-ce que ça m'a... Comment... Est-ce que ça m'a mis en confiance ou pas ? C'est ça que vous voulez dire où ...

Elodie : Les interprétations de leur non-verbal, l'interprétation de leurs gestes, de leurs paroles... Est-ce que vous avez eu facile ou non de les comprendre ? Est-ce que vous avez rencontré des facilités, des difficultés ?

Nouveau travailleur : Oui, ça a été assez facile. Je veux dire... Oui, oui.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu le recruteur ?

Nouveau travailleur : C'est-à-dire ?

Elodie : Comment vous l'avez... Comment est-ce qu'il vous a semblé ? Quel est votre avis sur le recruteur ?

Nouveau travailleur : Euh... Fort familier. Voilà. Il y avait vraiment... Il était, il l'est d'ailleurs, il est.... C'est quelqu'un de très très sympathique. Voilà, voilà. Je n'aurais pas pensé qui, qu'un manager pouvait être aussi sympa, quoi. J'appréhendais un peu. J'avais un peu, bah voilà, c'est normal, avant un entretien, je suppose que c'est le cas de tout le monde. On est un peu stressé. Voilà. Mais dès mon arrivée, je je, ça a été beaucoup mieux quand j'ai vu comment il était. Enfin voilà. La manager, non, la RH, un un peu moins familière. Mais euh, mais euh, voilà, elle avait l'air sympa aussi. Je fais une comparaison. Enfin, je fais une comparaison par rapport... J'ai eu un entretien dans un autre, dans une autre société, une semaine, une semaine, des jours avant et c'était par Teams, d'ailleurs. Et là là là, par contre, c'était complètement différent pour ça que je je... Voilà. Je fais un peu la comparaison à ce niveau-là. Là, ça c'était c'était pas bien passé du tout quoi, donc voilà.

Elodie : Est-ce que les recruteurs vous semblaient honnêtes envers vous ? Est-ce que vous avez reçu un feedback ? Est-ce qu'ils ont justifié leur décision finale ?

Nouveau travailleur : Attendez, que je me souviene. Ça ne fait pas si longtemps. Bah sur le moment même, ils ne m'ont rien dit du tout, après le le l'entretien. Euh, on m'a recontacté une semaine une semaine. 10 jours après, la RH m'a retéléphoné pour me donner donc donc... que ça s'était bien passé que et que c'était moi qui étais pris.

Elodie : Donc du coup, est-ce que vous avez reçu un feedback par rapport à la décision ou on vous a juste dit que vous avez été pris ?

Nouveau travailleur : Non, moi, on m'a juste dit que que j'avais été pris, quoi.

Elodie : Ok. Est-ce qu'ils vous ont semblé honnêtes envers vous ?

Nouveau travailleur : Bah oui, maintenant, voilà, comme ils n'ont pas pas vraiment donné de détails sur leur décision, bah, je ne sais pas dire grand-chose à ce à ce niveau-là mais...

Elodie : En quoi l'entretien de sélection est-ce qu'il vous a influencé quand vous aviez été engagé ? Est-ce qu'il a apporté une influence ?

Nouveau travailleur : Non non, il n'y a pas eu de ... Non. Par rapport à... non.

Elodie : Est-ce qu'il a influencé votre intégration, cet entretien de sélection ?

Nouveau travailleur : Non, non, non.

Elodie : Ok. Les informations que vous avez pu obtenir lors de cet entretien de sélection, est-ce qu'elles ont aidé ou non à votre ajustement, à votre intégration au sein de Proximus ?

Nouveau travailleur : Non. Comme ça, je ne vois pas.

Elodie : Ok. Comment est-ce que vous vous êtes préparé à cette procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Bah comme je vous disais tout à l'heure, bah, rien de plus que quelques, quelques trucs par-ci par-là, sur sur Internet pour... Voilà. Je ne saurais plus vous dire comme ça, je je vous avoue. Je ne sais plus. Mais, heu, ouais. Voilà, quelques petites astuces qu'on trouve sur Internet. A part ça, bah. Voilà. Je ne me suis pas préparé plus que ça.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu la procédure de recrutement ?

Nouveau travailleur : Comment je l'ai aperçue ? Je ne sais pas quoi penser, quoi dire là-dessus.

Elodie : Dans sa globalité, qu'est-ce que vous avez pensé de la procédure de recrutement ? Est-ce qu'elle vous a semblé correcte ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous a dérangé ? C'est vraiment votre avis de façon peu globale sur la procédure de recrutement.

Nouveau travailleur : Bah, je sais qu'elle a changé, peu de temps avant que je ne passe l'entretien et je me suis dit, beaucoup de chance, d'ailleurs parce que avant quand il y avait une offre de technicien qui était ouverte, bah, il y avait quand même beaucoup de techniciens comme moi qui travaillent dans la société partenaire qui postulaient. Donc, il y avait au moins 100 personnes au minimum, hein. Si ça se trouve c'est 2, 300, je ne sais pas. Et ici, j'ai eu beaucoup de chance parce que la la procédure a changé. Ils ont décidé de ne plus engager, justement, de techniciens qui ont un contrat avec les sociétés partenaires. Et moi, je, je, j'avais arrêté mon contrat un mois avant que... Moi, je je me suis dit que j'avais eu vraiment beaucoup de chance sur, à ce niveau-là, quoi. Donc, voilà, c'est tout. Moi, j'ai trouvé évidemment, si vous me posez la question comme ça, que la procédure de recrutement est très bien comme ça mais ça ne sera pas le cas de tout le monde, évidemment.

Elodie : Avant de rentrer chez Proximus, comment est-ce que vous avez appris les normes et les valeurs de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Bah, directement dans la société où je travaillais depuis... Ben, puis, j'ai dû faire alors des... comment, j'ai un trou, des examens, pardon, des examens chez eux. Voilà, j'étais en contact souvent avec, heu, des gens de Proximus. Voilà. Un petit peu indirectement, comme ça.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés et/ou des facilités à les apprendre ces normes et ces valeurs ?

Nouveau travailleur : Non, pas forcément. Non

Elodie : Ok. Est-ce que vous avez essayé de récolter des informations avant de rentrer dans le processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : Oui, de la même manière que j'ai préparé, entre guillemets, l'entretien, quoi.

Elodie : Donc via internet, c'est ça ?

Nouveau travailleur : Oui.

Elodie : À quelle fin est-ce que vous avez utilisé ces informations, donc que vous avez pu récolter sur internet, une fois que vous êtes rentré chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Il n'y a rien qui a changé à nouveau-là. Il n'y a pas vraiment eu d'impact, vu que je travaille déjà pour eux, indirectement. Il n'y a rien qui a changé à ce niveau-là.

Elodie : Alors, ça ne vous a pas forcément été utile, vos recherches sur Internet maintenant que vous travaillez chez Proximus ?

Nouveau travailleur : Quand je travaille ? Non

Elodie : Ok. Quelles étaient vos attentes avant de postuler ?

Nouveau travailleur : Bah la considération, du... comment, de mes responsables. Je savais que j'allais faire plus ou moins le le le même job. Et euh voilà. Je voulais être mieux traité, c'était surtout ça, quoi.

Elodie : Comment est-ce que vous décrieriez vos attentes par rapport à la réalité dans l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Vous en posez beaucoup des questions, vous. Je suis désolé mais je ne sais pas forcément toujours vous répondre. Euh, vous pouvez préciser un petit peu la question.

Elodie : Comment est-ce que vous décrieriez vos attentes par rapport à la réalité dans l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Par rapport à la réalité ?

Elodie : Oui.

Nouveau travailleur : Euh, je ne sais pas trop quoi vous dire là-dessus.

Elodie : Est-ce que ça concorde avec vos attentes ou est-ce que ça ne concorde pas ? Est-ce que la réalité concorde avec ce que vous attendiez de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Oui bah, oui bah. C'est vraiment ce que j'attendais. Quand vous posez la question, c'est à tout niveau ? C'est-à-dire que ce soit salaire ou pas forcément ?

Elodie : Les attentes que vous aviez avant, est-ce qu'elles concordent maintenant, que vous y êtes rentré ?

Nouveau travailleur : Oui, tout à fait.

Elodie : Quelle est l'image que vous aviez de Proximus avant d'y rentrer ? Et est-ce que cette image elle concorde avec la réalité de Proximus ?

Nouveau travailleur : L'image ? Je ne sais pas trop quelle image j'avais. Je n'avais pas forcément une image. Je ne sais pas, non. Je ne sais pas comme ça. Moi, je m'imaginais juste, juste, euh. Bah, vu de l'extérieur comme ça, ils avaient l'air bien, en gros, si on veut. Et effectivement, oui, c'est le cas, on est vraiment bien, bien chez Proximus. Voilà, on peut le dire. J'avais aussi un collègue qui travaillait aussi dans la même société que moi avant et qui est

rentré avant moi chez Proximus, il y a déjà 2-3 ans, maintenant, je ne sais plus et donc du coup, forcément, j'avais beaucoup de d'échos de sa part. Il parlait souvent, bah forcément. Et ça donnait envie, bah de rentrer chez Proximus, forcément. En gros, l'image était bonne. Voilà, je... J'avais une bonne image d'eux, si on veut pas. Effectivement, on est, on est, on est assez bien traité. Donc on est bien.

Elodie : Les informations que vous avez pu récolter avant de rentrer dans le processus de recrutement, est-ce qu'elles sont utiles une fois dans l'entreprise ? Est-ce qu'elles ont été utiles à votre à votre intégration ? Et pourquoi ?

Nouveau travailleur : Euh, les informations, c'est-à-dire les informations que j'ai eues, on va dire ?

Elodie : Les informations que vous avez cherchées.

Nouveau travailleur : On va dire, bah pour l'entretien ?

Elodie : Les informations que vous avez pu chercher. Par exemple, vous avez fait des recherches sur les normes, les valeurs ou sur la stratégie de l'entreprise, est-ce que ça a été utile une fois que vous êtes rentré dans l'entreprise ? Est-ce que ça a été utile à votre intégration ?

Nouveau travailleur : Non, pas du tout.

Elodie : Ok. Et pourquoi ça n'a pas du tout été utile ?

Nouveau travailleur : Bah, l'entretien, on ne m'a pas posé, forcément, de questions à ce niveau-là, donc voilà. Et euh, bah, après, on niveau du boulot, le souci, ce n'est pas un souci mais je ne vois jamais personne, on se voit une fois par mois pour une réunion, une demi-journée. Et bah ce n'est pas ce genre d'informations, ça qui va, qui va faire, qui va, ce n'est pas ça qui va m'aider pour le pour l'intégration, quoi. A ce niveau-là, ce n'est pas utile du tout, quoi.

Elodie : Ok. L'intériorisation des normes et des valeurs avant de rentrer chez Proximus, est-ce qu'elles ont impacté votre intégration ?

Nouveau travailleur : Euh, je suis désolé, je vais vous faire répéter encore une fois la question.

Elodie : Le fait d'avoir appris les normes et les valeurs de Proximus, est-ce que ça vous a aidé ? Est-ce que ça a impacté votre intégration ?

Nouveau travailleur : Non.

Elodie : Pourquoi ça ne vous a pas aidé le fait de connaître les normes et les valeurs ?

Nouveau travailleur : Bah, je ne me suis pas servi de de de ces informations-là, aucunement, pour rien. Voilà, ça ne pas aider, pas spécialement, non.

Elodie : Ok. Parlez-moi un petit peu de la gestion de la prise de décision, donc le fait d'avoir été engagé, parlez-moi un peu de ce résultat-là par rapport au processus de recrutement. Qu'est-ce que vous en avez pensé ? Comment est-ce que vous pouvez décrire cette prise de décision ?

Nouveau travailleur : Attendez. Euh, je ne comprends pas, je comprends pas la question par contre.

Elodie : Donc la prise de décision finale, vous avez été engagé. Comment est-ce que vous décririez cette prise de décision par rapport à la procédure de recrutement ? Est-ce que ça vous semblait juste, adapté, éthique ? Qu'est-ce que vous avez pensé de cette prise de décision finale ?

Nouveau travailleur : Bah comme je vous disais tout à l'heure, bah. Moi, je pense que j'ai quand même eu pas mal de chance à ce niveau-là puisqu'ils ont changé un peu leur leur procédure. Ceux... Je ne connais pas les les personnes qui ont, qui ont postulé mais forcément, euh, comment, il n'y avait pas forcément beaucoup de monde qui pouvait avoir le poste. Ils n'allaient pas prendre quelqu'un qui connaissait rien du tout. Je suppose, il fallait tout réapprendre. Et bah peut-être un peu injuste pour les, pour les autres techniciens, quoi. Voilà mais bon c'est comme ça quoi mais... Donc... la décision finale, bah. Je ne sais pas qui qui était, qui avait postulé pour le pour le le poste donc, je ne sais pas dire si c'était juste ou pas mais. Voilà. Moi, j'ai de l'expérience donc forcément, bah à ce niveau-là, c'est, c'est c'est correct, quoi. Maintenant, par rapport aux autres, je ne sais pas.

Elodie : Et quel est votre sentiment par rapport à cette prise de décision ?

Nouveau travailleur : Bah j'étais, j'étais heureux, très heureux. Un peu, peut-être surpris à moitié parce que j'avais eu, voilà, comme je disais, je connais quelqu'un et du coup, j'ai quand même quelques échos donc je savais qu'il n'y avait pas beaucoup de monde qui avait, qui avait postulé. Surpris à moitié et bah très heureux de de pouvoir rentrer chez Proximus.

Elodie : Et cette prise de décision, est-ce qu'elle vous semblait juste et cohérente à l'ensemble des candidats ? Et pourquoi ?

Nouveau travailleur : C'est ce qu'on disait juste avant, c'est ça. Comme je ne sais pas qui, qui, qui a postulé, je ne sais pas vraiment répondre mais je je je ne sais pas ça, je ne peux pas vous dire. Je je...

Elodie : Comment est-ce que vous décririez les personnes en charge de cette prise de décision finale de l'embauche ?

Nouveau travailleur : Je suppose qu'on parle de du manager qui a pris la décision, je suppose que c'est lui au final, qui a qui a pris la décision. Et euh, qu'est-ce que je dois dire à son sujet ?

Elodie : Comment est-ce que vous le décririez ?

Nouveau travailleur : Je ne l'ai pas vu beaucoup de fois mais voilà comme je vous disais, exactement la même chose que je disais tout à l'heure, bah très très très sympathique, très familier et et... Je ne connais pas assez pour pouvoir vraiment... Euh, je l'ai vu, je crois, trois fois au total et pas et pas très longtemps, quoi. Donc, sur le peu que j'en ai vu, quelqu'un de très très sympathique mais je ne sais pas si c'est, si c'est ce que vous attendez comme comme réponse, enfin comme genre de réponse.

Elodie : C'est vraiment, comment est-ce que vous le décrivez pendant qu'il avait traité cette décision finale ? Comment il vous a traité pendant le processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : Bah, voilà, en partie. Voilà, c'est quelqu'un de sympa. Euh, pendant le le, comment, le, pendant le le recrutement, bah oui, il posait quand même beaucoup de questions et évidemment, on voyait bien qu'il ne voulait pas engager, non plus, n'importe qui. Donc, mise à part que c'est quelqu'un de sympa. Euh, ouais, quand même sérieux de du de son job, quoi.

Elodie : Comment est-ce que les personnes en charge de votre recrutement vous traitaient ?

Nouveau travailleur : Euh, bien, bien. J'avais les infos. Quand je posais une question, bah j'avais les réponses que je, j'avais les réponses. Mais voilà, ils étaient corrects. Et euh, pas grand chose d'autre à dire.

Elodie : Est-ce qu'il vous traitait de façon juste, de façon équitable ? Est-ce que s'était adapté ?

Nouveau travailleur : Oui, je n'ai rien d'autre de particulier. Ouais, oui, oui, c'est pas. Des gens très corrects.

Elodie : Comment est-ce que vous décrieriez les informations données par le recruteur par rapport à la prise de décision de votre engagement ?

Nouveau travailleur : Ils n'ont pas spécialement, ils n'ont pas justifié le fait que ce soit moi qui, qui soit pris. Voilà. Le jour même, je n'ai pas eu spécialement de de d'infos. Après, je savais que ça s'était bien passé, maintenant, il fallait voir avec les autres candidats. Puis alors, voilà, dix jours après, quelqu'un m'a téléphoné mais pour simplement me dire que j'étais pris et il n'y a pas eu de justification, pour quelle raison c'était moi et pas quelqu'un d'autre. On ne me l'a pas dit. Je t'avoue que je n'ai pas posé la question. Voilà. Je ne suis pas toujours très curieux, non plus. Ça dépend un peu. Voilà, je ne suis pas spécialement quelqu'un de curieux, à la base.

Elodie : Ok. Est-ce que vous avez eu la sensation de pouvoir vous exprimer, de pouvoir poser des questions, de pouvoir montrer vos qualités durant le processus de recrutement ?

Nouveau travailleur : Oui, oui, absolument. Oui, oui. On a eu le temps de... On a eu le temps, par exemple, en temps de... ils m'ont laissé l'occasion de aussi de de m'exprimer. Donc oui oui.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez intégré parmi vos collègues et pourquoi ?

Nouveau travailleur : Oui, bah, je ne me sens pas mis à l'écart, en tout cas. Comme je vous disais, je les vois une fois par mois, une demi-journée et euh, bah ouais, ils viennent vers vous pour discuter, etc. Et ils ne vous laissent pas de côté. L'ambiance est vraiment chouette. Le reste des des des autres jours, bah je ne vois jamais personne, hein. De temps en temps, quelqu'un par téléphone. Mais voilà. Je ne vois, je ne me vois, je vois rarement mes collègues, quoi.

Elodie : Ok. Vous les voyez une fois par mois ?

Nouveau travailleur : Oui, oui, par exemple. Je prends l'exemple de la semaine passée, je suis allé avec un un collègue pour euh, j'allais voir un nouvel appareil que je n'avais jamais placé, donc j'allais voir avec lui. Donc ça, c'est vraiment occasionnel hein. Sinon, bah oui, une fois par mois, on a une réunion. Sinon, jamais, quoi. On est tout seul. Voilà voilà.

Elodie : Est-ce que vous sentez appartenir à un groupe, à une équipe au sein de Proximus ? Est-ce que vous ressentez un sentiment d'appartenance ?

Nouveau travailleur : Je n'ai pas compris la la dernière phrase que vous avez dit, après.

Elodie : Est-ce que vous ressentez un sentiment d'appartenance ?

Nouveau travailleur : Oui. Pff, oui et non. Je ne sais pas comment... Je ne sais pas comment... Comme je suis souvent, toute la journée tout seul, bah, à moitié, quoi.

Elodie : Est-ce que, justement, ce sentiment un peu mitigé de se sentir appartenir à un groupe, une équipe, est-ce que ça a influencé votre intégration ?

Nouveau travailleur : Non, pas spécialement. Non. Non. Ça ne joue sur rien, non.

Elodie : Et pourquoi ?

Nouveau travailleur : Bah comme je ne vois jamais personne, bah voilà, c'est... c'est expliqué. Je ne me sens pas spécialement dans une équipe. Vu que je suis tout seul toute la journée, bah voilà, ce n'est pas moi qui fait quelque chose et avec un collègue qui va faire un autre truc en même temps, enfin. Donc, je sais que je suis dans une équipe, hein mais mais ce n'est pas très, comment dire, très concret, euh. Voilà, je suis tout seul et comme je suis tout seul, bah, pas spécialement, quoi.

Elodie : Ok. Votre sentiment par rapport à la prise de décision, est-ce que ça a facilité ou non votre sentiment d'appartenance à un groupe ?

Nouveau travailleur : Non. Difficile à dire. La décision n'a rien à voir avec avec ça, non non.

Elodie : Est-ce que vous vous sentiez intégré au sein de l'entreprise ?

Nouveau travailleur : Oui.

Elodie : Et pourquoi, est-ce que vous vous sentez intégré ?

Nouveau travailleur : Voilà, par exemple, si j'ai besoin d'un, de quelque chose ou si j'ai un souci, bah, je téléphone à mon à mon responsable et il va m'aider. Voilà, je ne me sens pas, par rapport aux autres, mis de côté ou euh... Ce n'est pas parce que je viens d'arriver que que c'est différent. Je me sens vraiment comme comme mes collègues qui, ça fait des des années, ils sont de la même façon, on est traité de la même façon qu'eux, donc voilà.

Elodie : Par quel(s) moyen(s) est-ce que vous êtes intégré ?

Nouveau travailleur : Juste en discutant avec ma collègue. Bah je ne sais pas si on peut dire ça mais en parlant, ouais, en commençant par parler du du boulot.

Elodie : Quels sont les éléments qui ont aidé à votre intégration et quels sont les éléments qui ont freiné ?

Nouveau travailleur : Bah, ce qui a aidé, c'est que bah, on fait le même boulot depuis depuis pas mal d'années donc bah, ouais forcément ça aide. C'est un point commun et on peut parler. Voilà, on peut parler de du boulot pour, dans... Fin, ça, ça, ça aide, ça ça facilite le, le contact. Maintenant, ce qui a freiné ? Il n'y a pas grand-chose qui ont freiné. Bah, peut-être si, voilà, si on peut dire quelque chose, ça ça n'a rien à voir avec avec la société mais c'est plutôt plutôt moi quoi, s'il y a un frein mais il n'y en a pas eu, hein mais s'il devrait y en avoir un, ça serait peut-être plutôt moi qui suis un peu, un peu réservé, quoi. Mais sinon, non non rien de de leur part, en tout cas, quoi.

Elodie : Et selon vous, est ce qu'il y a certains éléments de la procédure de recrutement ou de la gestion de la procédure de recrutement qui ont aidé à votre intégration ?

Nouveau travailleur : Le, le truc que je vous disais tout à l'heure. A part ça, je ne vois rien d'autre. En fait, ils ont changé, comment, comment est-ce qu'on peut dire ça ? Bah voilà, leur

procédure, en fait. Il n'engage plus, bah, ils ne laissent pas la possibilité aux autres techniciens de d'autres sociétés de postuler, hein. À part ça, je vois, je vois rien d'autre mais oui ça ça ça, ça a, ça a fortement aidé. Sinon, je ne suis pas sûr du tout que ça aurait été moi, quoi. Il y a d'autres très bons techniciens, dans d'autres dans d'autres sociétés, donc voilà.

Elodie : Mais en quoi, en fait, le changement de procédure que vous venez d'expliquer à aider à votre intégration ?

Nouveau travailleur : De beaucoup de beaucoup de moins de de, de, de, de de candidature finale.

Elodie : Ok. Moi, ici, on a fait le tour de mes questions. Je n'ai plus d'autres questions à vous poser.

Nouveau travailleur : J'espère que j'ai pu vous aider un petit peu.

Elodie : Oui. Merci d'avoir pris de votre temps pour répondre à mes questions.

Nouveau travailleur : Pas de problème, avec plaisir.

11.11.7 Retranscription 7

Intro

Elodie : Alors pour commencer, est-ce que ce que vous pouvez vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction, votre rôle ? Depuis combien de temps est-ce que vous êtes chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Donc moi, c'est X, je suis rentrée chez Proximus en septembre, euh, donc c'est frais. Et voilà. Ma fonction, c'est, je suis euh, vendeuse donc V6 au shop de Bastogne.

Elodie : Ok. Pourquoi avoir postulé chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Alors, pour me mettre un challenge déjà, en numéro un. Moi déjà, à la base, je suis éducatrice donc absolument rien à voir avec la vente. Euh, donc je suis arrivée à un stade où voilà, l'approche des trente ans, un moment donné, on est, on a envie de changement et j'avais envie d'avoir un boulot où j'étais sûre que j'allais y rester où j'allais pouvoir évoluer. Puisque moi, en tant qu'éducatrice, en dix ans de temps, je n'ai pas forcément évolué à part changer de job tout le temps. Et c'est ce qui m'a poussée, principalement chez Proximus mais aussi le fait de savoir, puisque mon mari travaille également chez eux, euh, aussi le fait de savoir que j'allais continuer à apprendre un tas de choses, tout le temps puisque le boulot continue d'évoluer au fil des ans puisque les technologies évoluent et que le le client a besoin toujours plus. Donc, je trouvais ça vraiment super sympa dans ce job-là.

Elodie : Ok. Parlez-moi un petit peu de l'entretien de sélection que vous avez passé chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Alors euh, donc, c'était en entretien virtuel puisque nous étions toujours dans les mesures Corona. Euh, j'étais peut-être donc avec mon N+2 actuel et un un monsieur des ressources humaines, je pense que c'est comme ça. Et alors, ben oui, un tas de questions sur ben, qu'est-ce qu'on sait de Proximus, qu'est-ce qu'on a découvert de Proximus euh et puis alors un petit jeu de rôle, je pense que c'était le plus dur à mon niveau parce que moi, comme j'avais

jamais fait de vente, c'était un petit peu plus compliqué. Mais voilà, je je sais... C'est tout ce que nous avons, c'est tout ce que je me rappelle de mon entretien.

Elodie : Comment est-ce que vous avez vécu les entretiens à distance ?

Nouvelle travailleuse : C'était un peu bizarre. C'était bizarre dans le sens où, pour un boulot, on a tout... on se fit toujours à ce que, à ce qu'on ressent en face de la personne et moi je trouve que via les écrans, c'est difficile de voir, même interpréter les petits signes. C'est difficile à dire. Mais il a aucun ressenti quand on est par écran comme ça. Un peu difficile, du coup.

Elodie : Vous avez un petit peu empiété sur la question d'après. Est-ce que vous avez rencontré des difficultés, des facilités par rapport à ces entretiens de sélection digitaux ?

Nouvelle travailleuse : Alors moi, j'ai trouvé ça plutôt difficile puisque oui, le fait de ne pas avoir la personne en face de soi, c'est difficile donc comme je disais tantôt bah de se faire une idée de ce qu'ils pensent mais c'est aussi difficile de se mettre à l'aise. Euh, moi, face à un écran, je ne suis pas la même personne que dans la réalité, j'essaie d'être, fin, ça reflète la personne qu'on est mais ce n'est pas 100% en nous. D'autant plus que, bah, je suis quelqu'un de très sociale et ne pas avoir la personne en face de moi, ça me perturbe quand même assez bien. Maintenant, il faut vivre avec notre temps, hein. C'est c'est aussi un petit peu la suite de ce qui va se passer plus tard. Mais mais c'est vrai que c'est un peu un peu frustrant. C'est un peu comme si nous on nous disait, en tant que, ben, en tant que vendeur, ben de de communiquer avec les clients que via écrans. Je pense que c'est pas possible, on n'arriverait pas. Je ne me verrais pas faire ça comme job, après, si je dois faire faire tout via écran.

Elodie : Alors, est-ce que justement ces entretiens à distance, est-ce qu'ils ont favorisé ou non l'accès aux informations et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Je pense que du fait qu'on ne va pas se déplacer, qu'on n'est pas, euh, la pression d'être sûre d'être à l'heure parce qu'il faut prendre le temps, enfin, qu'il faut prendre les transports en commun ou quoi... je trouve que pour ça, c'est un un point positif parce que ça permet de revoir toutes les informations qu'on avait un peu étudiées avant. Donc je trouve que oui, ça aide et ça repousse, à... , je dirais à chercher plus d'infos pour mieux se préparer à l'entretien. Ça ça c'est un gros point positif parce que c'est vrai que moi je suis quelqu'un de fort fort stressée et donc, avant un entretien d'embauche, je vais arriver 2h à l'avance à l'endroit et je vais relire, je vais relire, je vais relire, alors que là, je suis posée chez moi et j'avais mes notes, j'ai relu mes notes, voilà l'entretien commence et j'étais préparée et pas stressée par des des, des, des kilomètres et des kilomètres de route, des transports en commun en retard. Donc je trouvais que ça c'était vraiment super génial. Ça m'a permis de relire tout correctement et être très calme au moment de l'entretien.

Elodie : Comment est-ce que vous décririez la qualité de l'entretien à distance effectuée chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Alors pour une première, j'ai quand même trouvé ça bien. Euh, je m'attendais à, euh, je m'attendais à quelque chose de fort fermé, de fort sélectif. Et au final, j'ai trouvé quand même, c'était fort humain pour euh, pour un entretien d'embauche dans une grande société. Je m'attendais vraiment à quelque chose de pas du tout comme ça, je ne sais pas comment expliquer mais j'en ai connu d'autres des entretiens et où les gens étaient moins ouverts et moins moins questionnant que ici. Là, ils ont vraiment pris le temps de m'écouter, moi, d'écouter qui j'étais et alors me permettre de mettre en avant un tas de de points positifs et négatifs et en discuter. Et ça, j'avais trouvé ça vraiment sympa.

Elodie : Comment est-ce que vous avez récolté les informations durant cet entretien ? Du coup, comment est-ce que vous avez pu récolter des informations comme le non-verbal, les gestes, l'interprétation des paroles ?

Nouvelle travailleuse : Alors, c'est beaucoup de d'observations, c'était énormément d'observations. Et parfois, je me rendais compte que je cherchais plus le petit détail qui faisait que... Est-ce que je suis dans le bon ? Est-ce que je ne suis pas dans le bon ? Et et que parfois je me perdais dans mes explicatifs parce que je cherchais le le petit, le petit élément mais oui. Sinon, ouais, c'est quand même plus le le non-verbal qui a été présent que l'information verbale directement. C'est pour ça qu'ils aiment bien ne pas dire tout de suite que ça a été.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu les informations qui étaient renvoyées par le recruteur ?

Nouvelle travailleuse : Alors, euh, j'ai trouvé que c'était très pertinent et très représentatif de ce que, de ce que je ressentais en en non-verbal. A un moment donné, je me sens, je me sentais un petit peu perdue dans ce que dans ce qu'on me posait comme question et quand je répondais, j'avais un peu l'impression qu'ils se demandaient quoi. Et puis donc juste après oui, ils me renvoyaient bien : « Oui donc voilà. En fait, on attendait plutôt ceci. On aurait plutôt... ». Alors, ils redirigeaient un peu les questions si ce n'est pas compréhensible. Pour ça, c'est franchement bien.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés ou des facilités par rapport à l'interprétation des gestes, des paroles du recruteur ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je dirais plus des difficultés, du fait que ils étaient pas ultra expressifs quand même. Donc, je pense qu'ils sont rodés aussi par rapport à ça. Mais oui c'était par moment, il y a des moments où ça allait super bien où là on savait dire : « Ok c'est bon. » et il y a des moments où ils étaient de de glace, quoi, il n'y avait rien, donc là, c'était un peu plus compliqué d'essayer de retrouver à avoir l'information globale. Maintenant, c'est vrai que ils sont quand même sympas. Ils t'expliquent bien tout à la fin mais sur le coup c'est plus compliqué.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu le recruteur ?

Nouvelle travailleuse : Alors, euh, si je devais me baser que sur le non-verbal, j'aurais dit que j'étais mal barrée dès le départ parce qu'il ne... il me semblait un petit peu froid. Euh, il n'y avait pas... Il a fallu un bon quart d'heure pour que je me sente à l'aise, euh et que je comprenne qu'en fait, c'est pas de la froideur mais c'est de l'écoute et c'est de la perception. Et donc voilà, il a fallu un petit moment parce que je n'étais pas très très à l'aise du manque de de de, ouais, de gestuelle. Mais ça aussi le fait de le faire par écran, c'est différent. Genre, je pense que j'aurais été en face, j'aurais tout de suite été plus à l'aise, euh parce que voilà, fin, je me dis ça reste quand même des entretiens formels mais je pense qu'il y avait quand même beaucoup d'informel derrière aussi.

Elodie : Est-ce que ce recruteur-là, il vous a semblé honnête envers vous ? Est-ce que vous avez reçu un feedback de sa part ? Est-ce qu'il a justifié sa décision finale ?

Nouvelle travailleuse : Alors oui. Oui et ça, je suis, si je peux le dire comme ça, je suis ravie de la façon dont ça a été fait parce que ben tout l'entretien a eu lieu, quand il y avait quelque chose qui n'allait pas, il ne le disait pas tout de suite pour pas démoraliser, j'ai envie de dire ça comme ça. Et alors, à la fin de l'entretien, bah voilà, on m'a clairement dit : « Écoutez, voilà,

vous n'avez pas le profil que nous, on recherche mais par contre ça ça ça et ça, c'est très bien, c'est motivant, c'est intéressant. ». Et je trouve que ils m'ont bien expliqué le pourquoi je pourrais éventuellement avoir une chance chez Proximus. Maintenant, je n'aurais jamais pu imaginer qu'il allait, par rapport à ce qu'ils m'ont dit que je pouvais avoir le poste. Vraiment, je suis contente mais ils ont vraiment pris le temps de remettre vraiment les choses dans leur contexte : « Ok, ça, ça n'a pas été mais ça, ça... ». Voilà. Ils ont vraiment bien pris le temps et ça, c'est génial. Il faut continuer à faire ce genre de chose.

Elodie : En quoi est-ce que l'entretien de sélection, est-ce qu'il a eu une influence une fois que vous étiez engagée ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je dirais que oui parce que dans les questions qu'ils ont posées, il y avait quelques questions dirigées sur, voilà les les piliers, bien sûr, sur comment est-ce que je vendrai dans telle ou telle situation, comment je serais par rapport à certains clients... Et donc la façon dont j'ai répondu, je pense que c'est la façon dont ils attendent que je travaille aussi. Et donc je me devais de d'être la personne que j'ai vendu à l'entretien, donc oui, ça a quand même, ça a quand même interférer sur la façon dont je travaille. Ouais.

Elodie : Est-ce que cet entretien de sélection, est-ce qu'il a influencé votre intégration ? Et pourquoi, comment ?

Nouvelle travailleuse : Alors, oui parce que j'ai appris que euh, quelques semaines après avoir pris mon poste qu'en fait ces entretiens-là, ils en rediscutent entre entre managers. Et donc quand j'ai commencé et ben, on me connaissait déjà sans m'avoir vue. Donc, on savait déjà un petit peu quel type de personnalité j'avais, comment je réagissais, euh, on savait un peu qui j'étais. Donc ça a facilité, facilité un peu les choses et les premiers contacts. Parce que c'est vrai que quand on débute surtout dans la vente où on change de shop tout le temps, au début. Euh, le fait de, qu'on nous connaisse déjà un petit peu, qu'on sache un peu notre parcours, je trouve que ça a aidé à nous mettre plus à l'aise et à euh, trouver sa place.

Elodie : Ok. Les informations que vous avez obtenues lors de votre entretien de sélection, est-ce que ça vous a aidée ou non à votre ajustement, à votre intégration au sein Proximus et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Alors, je dirais que oui. Dans les, dans les éléments qui, qui qui sont fournis donc justement par rapport à à cette petite remise en question en fin d'entretien, avec les choses qui vont et qui ne vont pas, ils ont chaque fois fait le lien avec un élément du travail potentiel que j'aurais pu avoir et donc je pense que, inconsciemment, quand j'ai commencé tout ça, ça m'a permis de de de, comment dire, de de mettre en pratique différemment pour trouver la bonne façon de faire. Et c'est vrai que dans toutes les informations reçues enfin, oui, à la fin de l'entretien, je pense que dans mes premières semaines, j'ai veillé, j'avais tout noté directement en plus, j'ai veillé à mettre en pratique toutes ces informations-là et ces techniques de vente-là.

Elodie : Comment est-ce que vous avez préparé cette procédure de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Alors, euh. Dans mon cas, c'était un petit peu à la rache. Euh, en fait, quand j'ai postulé, j'ai postulé un peu, un peu au hasard parce que je me suis dit : « Oh, tiens, il y a une offre d'emploi, je vais essayer. ». De toute façon, je parlais du principe que je suis pas vendeuse donc je n'aurai pas le poste et quand quand on m'a téléphoné pour me dire : « Ah bah voilà, votre profil peut être intéressant. », je me suis un peu posée des questions. Euh mais alors j'étais, je pense que j'étais peut-être à une dizaine de jours de de l'entretien. C'étaient les

vacances et donc j'étais à temps plein aux plaines de jeux, donc il n'y avait que le soir où je savais me préparer. Donc c'était un peu plus compliqué. Donc je cherchais beaucoup sur les sites Proximus, avoir des infos mais c'était fort, c'est fort restreint quand même au niveau des informations puisque voilà, tout n'est pas non plus dit aux clients. Et donc bah, j'ai profité quand même un petit peu de de mon compagnon qui est aussi chez Proximus, bah, pour avoir quelques informations, voilà les piliers, les points importants. Euh, puis, j'ai discuté avec d'autres personnes qui travaillent aussi, dans dans la boîte, pour vraiment avoir une idée du, pas du boulot en soi, mais de la philosophie telle qu'on doit la voir en tant qu'employé mais que le client ne sait pas qu'on a ça. Donc je me suis un petit peu plus basée là-dessus que sur le que sur le boulot en lui-même.

Elodie : Comment est-ce que vous avez perçu la procédure de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Alors très sincèrement, euh, rapide. Si je dois retenir quelque chose, je dirais que c'est quand même assez rapide entre le moment où on nous dit : « Ok, c'est bon. Vous êtes sélectionnée pour passer les entretiens. » et le moment où vous avez la réponse. Euh, je pense, je ne me rappelle plus trop bien mais je dirais qu'il y a moins de trois semaines donc c'est super rapide. Je sais... C'est même moins que ça, je pense. Ouais, moins de 3 semaines. Je trouve, ça va être très très vite. Et très très simple, fin, je trouvais que c'était très simple et très, fin, tout se faisait dans la continue dans la continuité. Je n'ai pas trouvé ça compliqué du tout.

Elodie : Avant de rentrer chez Proximus, comment est-ce que vous avez appris les normes et les valeurs de l'entreprise ?

Nouvelle travailleuse : En trichant un petit peu. Donc mon cas, oui, moi j'ai eu la chance de pouvoir un petit peu aller chercher directement sur le WAP, les petites infos. Et euh, si j'avais pas cette facilité-là, je pense que j'aurais pas vraiment eu toutes ces infos-là parce que je trouve que sur le site, on ne trouve pas, on en parle pas beaucoup. C'était plus difficile et donc c'est vrai que si je n'avais pas pu tricher un petit peu sur l'ordinateur de mon compagnon euh, je n'aurais peut-être pas cartonné autant, aller, à l'entretien en parlant des piliers et tout ça. On en parle pas suffisamment, je trouve et pourtant, je trouve ça très intéressant, même pour le client lambda de savoir un peu comment comment on fonctionne. Euh, oui, à part ça, oui, je dirais que c'est les informations, elles ont que vraiment été données au moment où j'ai fait mon, ma formation au début.

Elodie : Est-ce que vous avez eu des difficultés et/ou des facilités à les apprendre ces normes, ces valeurs ?

Nouvelle travailleuse : Alors des difficultés ? Oui, parce que ça reste quand même quelque chose de très formel, très carré. Euh et arrivée parfois à faire le lien entre tel ou tel pilier ou tel ou tel... Fin et la façon dont on doit fonctionner, au début, ça me paraissait être mais extrêmement difficile à comprendre, difficile à mettre en pratique et à terme, voilà, ça se fait tout seul. Mais sur le sur le début, ouais, je trouve ça super compliqué quand même.

Elodie : Est-ce que vous avez essayé de récolter des informations avant de rentrer dans le processus de recrutement ? Si oui, par quels moyens ? Est-ce que vous avez rencontré des difficultés pour la récolte de ces informations ? Et ces informations, est-ce qu'une fois que vous êtes rentrée chez Proximus, vous les avez utilisées et à quelle fin ?

Nouvelle travailleuse : Alors, le temps de formation... le temps de formation. Entre le moment où j'ai eu mon, fin, la réponse de l'entretien et le moment où j'ai commencé ma formation

Proximus, euh, je n'ai pas spécialement cherché parce que je me suis dit : « Ben voilà, je vais commencer, on va m'expliquer un petit peu. ». J'arrive dessus, les quelques premières infos de de des ressources humaines et puis c'est seulement en commençant le, fin, en faisant mes premiers jours en shop que là, bah voilà, on m'a expliqué, il y a le WAP, cherche les infos sur le WAP et c'est devenu, voilà, les les premières semaines quand on avait des gros moments de creux, c'était vraiment l'endroit où j'allais apprendre les la philosophie Proximus et rechercher toutes les infos-là.

Elodie : Ok. Et les informations que vous avez récoltées avant de rentrer dans le processus de recrutement, est-ce que vous les avez utilisées une fois que vous êtes rentrée chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je dirais que non, euh, puisque c'étaient beaucoup des des informations techniques plutôt sur la technique de vente, les les processus et donc ça oui, je pense que vraiment je les ai utilisés assez bien au début.

Elodie : Ok. Donc quelles étaient vos attentes avant de postuler ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je dirais un boulot où on est, où, je ne vais pas dire considérée parce que quel que soit le boulot, on a quand même un peu de considération mais un boulot où on a, on est indispensable dans ce qu'on fait. Je pense que voilà. Moi, je le ressens beaucoup en boutique, il y en a un qui n'est pas là, ça se ressent tout de suite sur le travail. On a chacun notre petite tâche et je trouve ça vraiment chouette. Euh, donc ça oui. Une attente que j'avais et que je retrouve à l'heure actuelle. Et aussi la certitude d'être d'être, comment dire, la certitude d'être encore dans quelques années, quoi.

Elodie : Comment est-ce que vous décririez vos attentes par rapport à la réalité d'entreprise ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je m'attendais à avoir quelque chose, fin, d'être dans une boîte où les équipes sont indispensables où il y a de la coopération parce que voilà, je me dis voilà, quand on est en boutique, on a quand même besoin des Call back, on a besoin du Call Center, on a besoin de plein plein de choses. Et je pense que on idéalise quand même beaucoup un futur emploi. Et je m'attendais à que ce soit du contact avec les différents services, tout le temps. Malheureusement ce n'est pas le cas. Oui, il y a du contact entre services mais pas du tout autant qu'on aurait besoin et autant qu'on l'espérait. Euh, voilà, je pense que déjà, ouais, ça c'est. Je disais donc oui... Et donc les attentes, parfois, oui donc déjà la cohésion d'équipe et euh, la connaissance, le fait de pouvoir ça, je m'étais vraiment imaginée que j'allais apprendre beaucoup beaucoup de choses puisque voilà, ça évolue tout le temps, tous les mois il y a des nouvelles promos, tous les mois il y a des nouvelles choses et ça, franchement, je suis limite au-dessus de mes attentes, quoi par rapport à ça.

Elodie : Quelle est l'image que vous aviez de Proximus avant de rentrer et est-ce que cette image elle concorde avec la réalité ?

Nouvelle travailleuse : Alors, euh, je pense comme beaucoup de monde, je pensais que Proximus était une société qui nous coûtait beaucoup d'argent et qui ne réalisait pas grand-chose. Je pense que c'est quand même quelque chose. Voilà, c'est un un point-là, quand je discutais avec tout le monde, c'est un peu la première chose, la première impression que les gens ont. Maintenant, j'avais aussi ce côté un peu différent puisque mon compagnon est dans la boîte aussi et que bah oui, je vois quand même car il bosse énormément et qu'il y a des choses qui sont, qui se qui se font. Et maintenant, en étant dans la boîte, je me dis, on ne voit que vraiment une toute toute petite partie de l'iceberg et on ne voit pas tout ce qu'il y a derrière et tout ce qui est en train de se faire. Et c'est vraiment une grosse fourmilière où on est tous en

train de bosser pour quelque chose et pour arriver à avoir dans une société qui est aussi productive que Proximus.

Elodie : Les informations que vous avez récoltées avant de rentrer donc dans le processus de recrutement, est-ce qu'elles vous ont été utiles une fois que vous êtes rentrée dans l'entreprise et est-ce qu'elles ont été utiles à votre intégration ?

Nouvelle travailleuse : Je dirais oui et non. Les infos qu'on a avant d'être dedans, je trouve qu'elles ne sont pas assez complètes et pas assez, comment... C'est plutôt pas assez complet que pour se dire, ça va nous aide à continuer, fin, ça va nous aider pour la suite. Euh, on n'a pas assez de vision sur ce qui peut-être, fin ce qui est proposé par la boîte. Euh, je pense qu'il n'y a que quand quand on est dedans qu'on peut se rendre compte de tout ce qu'il y a comme possibilité, tout ce qu'il y a comme informations à connaître. Euh ouais, donc sans... ce que j'ai vu avant, je pense que maintenant, il y a la moitié des trucs que j'aurais certainement oubliés, je pense. Ça ne m'a pas fort aidée.

Elodie : L'intériorisation des normes et des valeurs avant de rentrer chez Proximus, est-ce qu'elles ont impacté votre intégration ? Comment ? Pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je pense que oui, ça impacte quand même sur la la mise en service sur notre notre première semaine dans la boîte parce que je pense qu'il faut quand même que qu'on qu'on on voit qu'on va dans le moule de la société aussi. Elle est quand même basée sur les piliers, sur les valeurs. C'est ce qui fait qu'elle évolue bien et on doit quand même s'y calquer un maximum. Donc oui, je pense que franchement ça a une grosse incidence sur notre façon de travailler.

Elodie : Parlez-moi un petit peu de la prise de décision par rapport au résultat du processus de recrutement.

Nouvelle travailleuse : Euh, moi, j'ai trouvé que la leur décision, c'est l'impression que j'ai eu au début, que leur décision, elle était limite déjà motivée et et et et faite à à avant la fin de l'entretien. J'ai pas eu l'impression de d'avoir mal fait mon entretien et au vu des réflexions que j'avais eues, je n'ai pas raccroché en disant : « J'aurais pas. ». J'ai eu l'impression de que oui, il y avait une chance, ce n'était pas à 100% mais qu'il y avait cette chance-là et et j'avais fin voilà. Quand ils m'ont resonné le lendemain, je me suis dit en fait, avec ce qu'on m'a dit et la vitesse à laquelle ils m'ont rappelée, ben, le chement avait été vite fait dans leurs têtes et dans l'autre façon de me voir. Donc je pense, ça a été très très rapide.

Elodie : Quel est votre sentiment par rapport à cette prise de décision ? Est-ce que ça vous a semblé cohérent, juste, adapté, précis, éthique ?

Nouvelle travailleuse : Euh, je pense que oui. Euh, quand j'ai eu l'occasion de discuter avec mon recruteur le lendemain, quand il m'a sonné pour me dire que j'avais le poste, il a vraiment motivé sa décision en m'expliquant : « Voilà pourquoi on vous laisse cette chance-là. Vous n'avez pas le profil mais on va vous laisser la chance. Vous avez une personnalité qui nous plaît bien. » et et donc j'ai trouvé que c'était fort justifié et et très très très bien expliqué. On m'a vraiment bien dit pourquoi on me laissait ma chance, pourquoi moi et pas quelqu'un d'autre. Ça, c'était vraiment bien expliqué.

Elodie : Est-ce que cette prise de décision, est-ce qu'elle vous semblait juste et cohérente à l'ensemble des candidats et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Euh, juste, cohérente ? Je dirais que pour moi, oui mais par rapport aux autres candidats, euh, c'est difficile à dire. J'imagine que oui. Je pense qu'on a chacun eu un entretien et je pense qu'on est, euh, on a tous eu l'occasion de montrer ce qu'on valait. Maintenant, c'est vrai que sur un entretien de 40 minutes, c'est difficile de se dire que on sait vraiment se faire une idée de quelqu'un. L'entretien c'est bien, maintenant, c'est vrai qu'il y aurait eu un autre type d'examen ou un jeu de rôle entre deux candidats ou quoi, je me dis, c'est peut-être plus, c'est peut-être plus adéquat quand même. Là, on ne sait pas du tout. Fin moi, personnellement, je ne sais pas du tout à qui j'avais à faire comme autres personnes. Et euh, donc ouais, je pense que c'est c'est difficile de s'imaginer par rapport aux autres.

Elodie : Comment est-ce que vous décririez les personnes qui étaient en charge de cette prise de décision finale de l'embauche ?

Nouvelle travailleuse : Alors, il y a quelque chose que moi j'ai bien aimé mais c'est seulement maintenant que je je, je je, je dis ça. A l'époque, au moment de l'entretien, je je me suis dit : « Tiens, c'est quand même deux personnes qui ne sont pas... », fin un RH que j'ai jamais plus revu après et et mon N+2. Je me suis dit : « Bah tiens, c'est deux personnes que je verrai jamais plus. ». Pourtant, mon N+2, je le vois au minimum, ouais, minimum deux ou trois fois sur le mois ça et je me dis, il a bien fait son travail parce que lui il a, à l'entretien, il cherchait quelqu'un qui allait convenir à son équipe et lui il connaissait bien son son équipe. Tout ça, j'ai, fin. Maintenant, je pourrais dire que oui, je me suis, je me sens plus plus confiante par rapport à leur décision mais sur le coup, je me suis dit, un peu demandé : « Ouais enfin ok mais ils font quoi là, quoi ? ».

Elodie : Comment est-ce que les personnes en charge du recrutement vous traitaient ?

Nouvelle travailleuse : Bah, très bien. Euh, ils sont ils sont restés très justes, très, je ne veux pas dire très en retrait parce que pas du tout. Je trouve qu'ils ont été vraiment très, je cherche le mot adéquat. Euh, ils ont été forts présents pendant l'entretien. Ils ont cherché, ils ont suscité vraiment là, le questionnement à la remise en question, aussi parfois. Ils ont posé des des, fin, posé beaucoup de questions et mis des situations là où ben voilà, là où ils se rendaient compte que c'était plus compliqué pour moi. Ok, ils essayaient de faire de la mise en situation pour vraiment permettre d'aller plus loin dans mon raisonnement et moi, aller plus loin dans mes explications. Franchement, très très accueillants dans leur façon d'être.

Elodie : Comment est-ce que vous vous décririez les informations données par le recruteur par rapport à la prise de décision de votre engagement ?

Nouvelle travailleuse : Euh, ben je trouve que ça, moi, pour moi les explications ont été très claires quand on m'a dit pourquoi j'étais engagée. Tout de suite, bah voilà, c'était clair : « On vous engage parce que ceci parce que cela. ». Euh, tout tout, euh, tout était bien bien enveloppé et je savais pourquoi bah voilà, quand j'allais commencer, je savais que la barre était très haute. Je savais à quoi je devais faire attention pour rester la personne que eux espéraient avoir.

Elodie : Avez-vous eu la sensation de pouvoir vous exprimer durant le processus de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Mis à part l'entretien... L'entretien d'embauche, c'est fidèle à lui-même, ça, ça reste un entretien mais j'avoue que pendant le processus, j'ai eu la chance d'avoir justement Madame Ducamp qui m'avait contactée justement par rapport à mon CV qui ne correspondait absolument pas du tout à un CV habituel chez eux et elle a pris le temps de me poser des questions et à fin, pour me poser des questions, essayer de me découvrir un petit peu

et elle m'a clairement dit bah voilà, oui, je n'ai pas un CV qui correspondait à leur recherche mais que... il y a quelque chose qui fait qu'on a envie d'aller plus loin. Ça, franchement, j'ai trouvé ça génial parce que je pense qu'il n'y a pas beaucoup de sociétés qui se, qui prendraient la peine de se dire : « Ok, la fille, elle n'a pas du tout les compétences mais on va essayer de lui faire confiance. ». Euh, pour ça, moi je dis merci parce que je j'ai vraiment eu l'impression de ne pas être juste une candidature comme ça et qu'on qu'on n'a pas pris en compte.

Elodie : Du coup, l'entretien de sélection, est-ce que vous avez eu la sensation de pouvoir vous exprimer, de pouvoir poser vos questions, de pouvoir vendre vos qualités ?

Nouvelle travailleuse : Oui, oui. À de nombreuses reprises, tout au long entretien, ils n'ont pas hésité à me questionner, à me laisser des moments, justement pour moi où je pouvais poser mes questions et il n'y avait pas de filtre et pas de tabou, quelle que soit la question qui était posée d'un côté comme de l'autre. Si c'était une question qui était posée par le recruteur en lui-même, bah c'était de toute façon facile de répondre et de l'autre côté moi, si j'avais une question, quel que soit, ils ont répondu ou quoi qu'il arrive. Pour faire oui, il n'y a pas, il n'y a pas de souci à ce niveau-là.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez intégrée parmi vos collègues et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Alors oui. Maintenant, j'ai la chance d'être dans une toute petite équipe. On a un petit shop. Euh, c'était dur au début parce que c'est des anciens qui sont là depuis longtemps, euh, on a un nouveau shop qui a ouvert à peine un an. C'étaient des anciens dans un nouveau shop, c'était un peu plus compliqué. Et puis il y a la petite nouvelle qui arrive et il faut tout réapprendre. Ça a été, ça a été dur au début. Je dirais que les deux, trois premiers mois, c'était un petit peu compliqué, le temps que tout le monde trouve ses marques. Et puis après, maintenant, super bien. On a une très bonne entente, c'est génial mais le début était très chaotique.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez appartenir à un groupe, à une équipe au sein de Proximus ? Est-ce que vous ressentez un sentiment d'appartenance ? Et si oui, qu'est-ce qu'il l'aurait provoqué ?

Nouvelle travailleuse : Alors, euh, vous m'auriez posé la question il y a encore deux mois de ça, je vous aurais dit que je me sens bien dans mon équipe. Maintenant, euh, je vous dirai plutôt, je me sens bien dans la société parce qu'au début, ben voilà, j'étais juste la petite vendeuse de Bastogne, on connaissait peut-être mon nom sur Teams mais c'était tout. Et maintenant, ben voilà, on a de plus en plus de flying qui viennent en boutique, donc on commence à connaître un peu plus de monde. Je vois un peu plus d'autres shops. Je vois un petit peu à gauche à droite et on me donne plus de responsabilités. Maintenant, je m'occupe aussi des réseaux réseaux sociaux pour le shop. Ben voilà, c'est plus, de plus en plus de responsabilités qui fait qu'aujourd'hui, ben, je suis dans plusieurs teams et euh, je découvre plus de monde et je me sens plus à ma place en en, pas en tant que vendeuse mais en tant que membre à part entière d'une équipe et d'une société.

Elodie : Est-ce que ce sentiment de se sentir membre au sein de la société a influencé votre intégration ? Pourquoi ? Comment ?

Nouvelle travailleuse : Alors, oui. Donc au début, le fait de ne pas se sentir trop à l'aise dans l'équipe. J'avais un peu du mal à aller me, euh comment dire, d'aller, voilà m'intégrer dans leur dans leur discussion la journée ou ou même si on avait un temps de pause où un moment on n'était pas, on n'avait pas beaucoup de clients... Je n'étais pas forcément très très à

l'aise. Fin voilà, je ne me sentais pas très à l'aise à cette période-là. Et donc, au fur et à mesure que voilà les responsabilités m'ont été données que je posais moins de questions parce que je m'en sortais un peu plus, ça a commencé à aller mieux. Et je me suis rendue compte qu'en fait, eux, ils se mettaient beaucoup de pression donc c'était plus compliqué à gérer pour eux, donc d'avoir une nouvelle. Et maintenant ça va beaucoup mieux. Donc là, ouais c'est bien plus sympa maintenant. Mais au début, le fait de pas se sentir bien, se sentir pris comme une personne à part entière dans une équipe, c'est très compliqué pour trouver sa place et pour faire du bon job, je trouve.

Elodie : Est-ce que le sentiment que vous avez eu par rapport à la prise de décision lors du recrutement a influencé, a facilité ou non votre appartenance à un groupe ?

Nouvelle travailleuse : Euh oui. Je crois que oui. Euh parce qu'en discutant quand même, donc dans les premières paroles que j'ai eues quand je suis rentrée pour faire court, quand je suis rentrée dans mon dans mon shop, on m'a dit : « Ah bah tiens, il y en a une ici qui a un pied dans le dans la vente, c'est un pied dans le technique avec son mari. ». Et donc, j'ai eu un peu l'impression au début que dès qu'il avait un souci, c'était oui : « Dis, tu sais voir avec ton mec comment... ? », voilà là. Là, je me suis dit : « Tiens, en fait, oui, on s'occupe un peu de moi mais de façon intéressée. » et j'ai encore eu au début cette impression qu'on m'avait engagée pour ça. Parce que il y avait le le côté de, le petit pont entre les deux côtés. Et puis c'est très vite passé cette idée-là. Mais c'est vrai qu'au début, je me suis un peu sentie, je ne vais pas dire exploitée mais utilisée pour ça.

Elodie : Est-ce que vous vous sentez intégrée au sein de l'entreprise et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Alors, au sein de l'entreprise, je trouve qu'en tant que jeune employée, c'est difficile à dire. Parce qu'en soi, on est, on est encore rien. On n'est qu'au bas de l'échelle. Fin là, je suis encore V6. Je suis vraiment au bas de l'échelle. Et euh, difficile de dire par rapport à toute une société où est-ce que je me trouve. Maintenant, oui, à l'heure actuelle, je me sens plus intégrée dans mon dans dans mon équipe, dans mon shop et dans Wallonie 2 mais pas encore dans le sein de la société même. Voilà.

Elodie : Par quel(s) moyen(s) est-ce que vous vous êtes intégrée ? Par quel(s) moyen(s) est-ce que vous avez essayé de vous intégrer ?

Nouvelle travailleuse : Alors, on a trouvé une astuce qui marche vachement bien et je pense que ça a été très bénéfique pour la cohésion d'équipe au sein de notre shop, c'est qu'on a réinstauré une fois par semaine, le petit déjeuner. Et donc, on arrive, voilà, tous plus tôt et on discute et on, on prend un peu le temps de de d'apprendre à se connaître. Et depuis qu'on fait ça, franchement, il y a une belle amélioration et une très belle cohésion au niveau de notre équipe. Et c'est ce qui manquait, d'autant plus que nous, c'est vraiment tout nouveau comme je disais, c'est un tout nouveau shop. Il a il a un an à peine et donc ben c'était un peu compliqué. Tout le monde était très tendu parce que oui, il faut faire le chiffre, faut faire cela mais faut pas qu'on oublie qu'on reste quand même des humains et qu'on travaille tous ensemble et qu'on travaille avec des humains et qu'on a aussi besoin à un moment donné de se dire, ouais : « Voilà, on se pose, on discute autre chose que Proximus. ». Mais voilà. On apprend à se connaître et depuis, franchement ça va beaucoup beaucoup mieux dans l'équipe.

Elodie : Quels sont les éléments qui ont aidé à votre intégration et/ou qui l'ont freinée ?

Nouvelle travailleuse : Alors, qui ont aidé à l'intégration ? Bah c'est ma façon d'être. Je suis quand même quelqu'un de très sympathique, donc du coup ça passe très bien. Mais ce qui ce

qui a vraiment freiné, c'est que je n'ai absolument aucune notion de la vente. Alors strictement aucune. Je débarque de nulle part. Il a fallu tout apprendre. Euh, apprendre à contrer les les la négation. Et donc tout ça, ça a été un gros travail tant sur moi que sur la façon dont on devait me l'apprendre. Ça a été un peu compliqué. Au début, euh, j'ai eu la chance, voilà d'avoir quand même les collègues qui ont pris, qui ont pris quand même beaucoup sur eux, qui ont beaucoup mordu sur leur chic pour voilà. Même si je devais poser plusieurs fois la question, voilà, ils étaient toujours derrière. Surtout que c'est pas un boulot facile. On n'est pas juste de la vente de vêtements. La télécommunication s'est super compliquée quand même. Donc oui, au début, ça, ça m'a freinée. Le fait de ne rien connaître et pas du tout être du secteur.

Elodie : Selon vous, est-ce qu'il y a certains éléments de la procédure de recrutement, de sa gestion qui ont aidé à votre intégration ?

Nouvelle travailleuse : Euh, ça, c'est dur à dire. Sincèrement, c'est dur à dire. Dis, tu peux voir ailleurs ce qui s'y passe. Entre le chien et les enfants...

Elodie : Donc pas d'avis sur la question.

Nouvelle travailleuse : Bah là, pour le coup, non. J'ai un peu du mal. Oui, j'ai un peu du mal de me faire une idée à ce sujet.

Elodie : Ok, moi, ici je n'ai plus de questions à vous poser, donc c'était vraiment la dernière question. Merci beaucoup d'avoir pris de votre temps pour répondre à mes questions.

Nouvelle travailleuse : Pas de problème, si tu as d'autres questions, n'hésite pas à revenir. J'espère que j'ai pu t'aider.

11.11.8 Retranscription 8

Elodie : Alors, pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quelle est votre fonction, votre rôle ? Depuis combien de temps est-ce que vous travaillez chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Euh donc je m'appelle X, j'ai 21 ans. C'est mon premier expérience professionnelle en tant que digital, vraiment dans un dans Proximus. Donc ça fait à partir d'octobre que j'ai commencé, premier octobre, ça fait déjà quelques mois. Donc j'ai fait des cours à Bruxelles pour joindre l'équipe, pour prendre tout ce qui est programme, tout ce qui est promos. Voilà. Euh, j'aime bien. Je n'ai jamais regretté de devenir ici, en fait, pour travailler.

Elodie : Pourquoi avoir postulé chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Parce que c'est... Je trouve que c'est un travail où on peut toujours progresser et aller est vers quelque chose de de plus. Il y a beaucoup de postes, beaucoup de différentes fonctions. Puis, on peut trouver au même emploi mais on peut toujours changer. Donc si on veut, pas de souci, il y a des cours d'intégration qu'on peut passer. Et facilement voir un autre, une autre fonction, en fait, au niveau de la même société.

Elodie : Parlez-moi un petit peu de l'entretien de sélection que vous avez passé chez Proximus.

Nouvelle travailleuse : Donc, c'était un premier entretien au niveau digital. C'était par caméra comme ça, par vidéo. Avant ce n'était pas comme ça. On m'avait expliqué, mes collègues, avant c'était en réel mais à cause de la mesure Covid donc ça a changé. Donc c'était plus facile et en même temps pas parce qu'on regarde des gens. J'étais un peu stressée comme comme tout le monde mais ça va, ça a été. J'ai parlé des mes côtés qui sont positifs aussi des côtés peut-être

que j'ai du négatif. Mais c'était bien. J'avais un service de de de recrutement et du coup, mon chef maintenant, donc ça a été.

Elodie : Comment est-ce que vous avez vécu les entretiens à distance ?

Nouvelle travailleuse : Ça va, c'était pas, c'était pas vraiment compliqué. Euh, après, j'avais pas de stress vraiment parce que j'avais parlé vraiment de moi. Euh donc, après les gens qui que j'avais en face de moi, ils avaient trop de confiance. Je n'étais pas stressée et si jamais je ne comprenais pas les questions, on pouvait m'expliquer donc ce n'était pas trop compliqué, vraiment.

Elodie : Est-ce que vous avez rencontré des difficultés ou des facilités par rapport à l'entretien de sélection digitale ?

Nouvelle travailleuse : Non, c'était facile parce qu'on m'avait donné étape par étape, par exemple pour pour se connecter avec l'ordinateur, si jamais je ne pouvais pas ils allaient m'appeler pour m'aider. Donc non ça va, c'était vraiment, c'était c'était chouette d'avoir un entretien comme ça parce que j'ai eu beaucoup d'entretiens qui ont été en vie réelle, donc devant les gens vraiment, devant l'employeur mais là, c'était, c'était top. On peut rester chez chez nous à la maison, en tranquillité. On peut même dire que t'es... on, on est un peu sur notre territoire, donc on a moins de peur que si on va quelque part pour faire un autre entretien, en fait.

Elodie : Est-ce que le fait d'avoir fait un entretien à distance a favorisé ou non l'accès aux informations ? Donc par accès aux informations, j'entends tout ce qui est non-verbal, l'interprétation des paroles de ton interlocuteur, donc du recruteur. Est-ce que tu as eu plus facile ou non à avoir ces informations-là ?

Nouvelle travailleuse : Ce n'était pas compliqué, c'est comme j'avais dit, en fait si... Parce que je parle français, après il y a des mots, par exemple que je ne sais pas, je ne comprends pas des mots encore un peu plus compliqués pour moi. Mais si je ne comprenais pas, ils pouvaient me répéter, ils pouvaient m'expliquer donc et les questions après, ce qu'ils avaient posé, c'était simple. Ce n'était pas des questions que je me disais : « Comment je dois répondre ? Qu'est-ce que ça veut dire ? ». Donc c'était court et la question était ciblée pour moi. Donc je répondais avec facilité tous les autres ou toutes les questions qu'ils m'avaient posées en tout cas.

Elodie : Comment est-ce que vous décririez la qualité de l'entretien à distance effectué chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : La, la qualité de l'image ou la qualité des des questions par exemple.

Elodie : La qualité de l'entretien donc vraiment ton ressenti un peu par rapport à l'entretien.

Nouvelle travailleuse : Comment ça a déroulé, donc ? C'était un peu par logique. On a commencé de se présenter, on a commencé de parler un peu de moi pour un peu me relaxer aussi, pour que je me sens à l'aise. Et après, au fur à mesure, on avait commencé des poser des questions en ce qui concerne mes attitudes, en ce qui concerne des points que j'avais déjà faits, où j'ai fait mes études, donc. Je n'étais pas vraiment stressée parce que j'ai vu que les gens étaient intéressés de moi pour savoir qu'est-ce que j'ai fait dans ma vie. Ils ont été ouverts donc pour moi c'était bien.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu as récolté des informations durant cet entretien ? Donc, comment est-ce que tu as pu récolter des informations comme l'interprétation de ce que disait en fait le recruteur ? Comment est-ce que tu as essayé de récolter ces informations-là ?

Nouvelle travailleuse : Donc je vais... Au début de tout ça, j'ai, avant de postuler, j'ai j'ai eu l'annonce et donc c'était écrit les gens qu'ils cherchent. Donc je savais déjà un peu de quoi ils vont parler. J'ai préparé aussi, bien sûr, pour être, pour pas être stressée comme j'ai dit tout à l'heure. Donc, quand les gens parlaient de quelques, quand j'ai trouvé c'est top comme emploi sur un site. Donc je savais que ça fait un peu partie de moi et je savais de quoi ils vont parler, donc j'étais, j'étais sûre de moi que c'est, c'est moi la personne qui vous faut, qu'il faut pour Proximus. Donc j'ai juste senti quelque part dans moi que que que c'était bien.

Elodie : Et tu n'as pas rencontré des difficultés pour comprendre les informations ? Pendant l'entretien, ils ont essayé de faire véhiculer des messages via leurs paroles, par rapport en fait à leurs expressions, au niveau de leur visage... Est-ce que tu as eu des difficultés à cerner ces informations-là ? Comment tu as fait pour percevoir ces informations-là.

Nouvelle travailleuse : Hum. Au niveau de de ça, je ne sais pas, je ne sais pas vraiment dire parce que je n'ai pas je n'ai pas tellement remarqué. Peut-être.

Elodie : Tu n'as pas fait attention à ces informations ?

Nouvelle travailleuse : Non, non je pense pas. J'étais vraiment concentrée sur ce que je veux bien dire pour moi, pour avoir le temps, pour rien oublier. Donc je ne pense pas que j'ai j'ai vu quelque chose de négatif parce que je pense que si j'avais prévu quelque chose négative ou qui me qui me coince donc j'aurai retenu ça.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu as perçu les informations qui ont été renvoyées par le recruteur ? Donc les différentes informations qu'il a pu te dire, ce qu'il a pu montrer, dégager... Comment est-ce que tu as perçu ce qu'il a renvoyé ?

Nouvelle travailleuse : Au au niveau de de l'emploi que je vais faire, au niveau de leur demande ?

Elodie : Durant le recrutement, durant l'entretien de sélection.

Nouvelle travailleuse : Je n'ai pas compris la question encore une fois, s'il vous plaît.

Elodie : Pas de souci. Donc pendant l'entretien de sélection, comment est-ce que tu as perçu les informations qui ont été renvoyées par le recruteur ? Donc, comment est-ce que tu as ressenti, si tu veux, ce que le recruteur disait ?

Nouvelle travailleuse : Au niveau de ça non, je ne pense pas. J'ai, j'ai passé... Je n'ai pas eu beaucoup d'expériences et comme j'avais dit je n'ai pas eu beaucoup d'expériences au niveau professionnel. Avant ça, j'ai travaillé dans un shop. J'ai j'ai passé quelques entretiens mais au niveau de ça, c'était vraiment mon travail le plus sérieux que j'ai eu. Donc je ne pense pas que je me suis vraiment fixée sur ça pour remorquer, pour remorquer qu'est-ce qu'ils, qu'est-ce qui, qu'est-ce qu'ils disent ou ses gestes. J'étais vraiment fixée sur les, sur les objectifs qu'ils nous disaient que je dois faire, sur le travail qu'on doit faire aussi et donc sur euh, l'information sur moi. Mais je n'ai pas tellement vraiment attention aux autres choses.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu le recruteur ? Comment il t'a semblé ?

Nouvelle travailleuse : Ils sont, ils sont, ils ont été sérieux donc hum. Après, ils pouvaient aussi, un peu avec nous, rigoler pour nous relâcher, je trouve parce que c'est important pour pas qu'on soit stressé. Euh mais j'ai senti que comme j'avais dit, j'ai senti que si je ne comprenais pas, ils pouvaient me répéter, il n'y a pas de souci et je n'ai pas senti derrière ça, un stress. Donc je savais que si jamais, euh, je n'étais pas sûre des questions, j'ai pas sûre de la phrase qu'ils m'avaient dit, des mots, je pouvais toujours redemander lui pour me répéter avec des mots plus faciles et donc après, ça a été.

Elodie : Ok. Est-ce que ce recruteur t'a semblé... Est-ce qu'il a été honnête envers toi ? Est-ce que tu as reçu un feedback ? Est-ce qu'il a justifié sa décision finale ?

Nouvelle travailleuse : Oui parce que, ce qu'ils m'avaient demandé, euh, des points des des points qu'ils avaient besoin, j'avais dans dans moi. Ils ont été présents donc oui, je serai dit oui.

Elodie : En quoi l'entretien de sélection a-t-il eu une influence une fois que tu as été engagée ?

Nouvelle travailleuse : Et encore une fois, je n'ai pas compris.

Elodie : En quoi l'entretien de sélection, donc l'entretien que tu as passé en mode digital, est-ce qu'il a eu une influence maintenant que tu travailles dans le shop ?

Nouvelle travailleuse : Oui, que du positif, je veux dire.

Elodie : Et qu'est-ce qu'il a pu influencer ? En quoi il a influencé ? Est-ce qu'il a eu une influence une fois que, maintenant, tu travailles dans le shop ? Est-ce qu'il a une influence, maintenant, au niveau de ton intégration au sein de l'équipe, au sein de Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Bah tout, tout se passait bien donc je ne serais pas. Il y a y a rien de mauvais, je veux dire, j'ai rien reçu mauvais. Après, tout le monde est content de moi maintenant donc je ne pense pas. Que du positif, pas de négatif.

Elodie : Et cet entretien de sélection, est-ce que tu as l'impression qu'il a eu un impact au niveau de ton engagement. Est-ce qu'il a eu un impact au niveau de ton intégration ? Est-ce que tu as l'impression qu'il y a un lien entre cet entretien digital que tu as pu faire et ton intégration, le fait que maintenant tu travailles dans le shop ?

Nouvelle travailleuse : Oui parce que quand je pense que quand le recruteur, il voit la personne après, pour lui, c'est plus facile de voir la personne en vrai, en fait, pour voir aussi son caractère, comment il réagit sur les situations différentes, sur les questions. Donc comme j'avais dit à la maison, c'est plus facile et je me suis intégrée beaucoup plus vite avec les les personnes en entretien et dans mon équipe donc. C'était, c'était bien.

Elodie : Les informations que tu as pu obtenir pendant cet entretien de sélection, est-ce que ça t'a aidé ou non à ton ajustement, à ton intégration au sein de Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Oui parce que c'est comme j'avais dit et je savais qu'est-ce qu'ils vont demander. Je savais qui qu'ils cherchent, avec quel point, euh, la question de la personne qui progresser. Donc oui, ça m'a aidée beaucoup. Après, j'y suis comme ça. Peut-être quelques points à améliorer, que j'ai amélioré maintenant, par exemple les techniques de ventes ou des choses comme ça. Mais oui oui.

Elodie : Et en quoi du coup, ça a aidé à ton ajustement au sein de Proximus, ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : En quoi ?

Elodie : Cet entretien de sélection a aidé à ton intégration, t'a aidée au niveau de ton travail dans le shop ?

Nouvelle travailleuse : Je pense que c'est aussi au niveau croire en soi-même que voilà... J'étais trop contente qu'ils m'avaient choisie. C'était moi la personne qu'ils avaient cherchée, donc je sais pourquoi je suis là et c'est eux qui m'ont fait comprendre ça en fait. Parce que ce serait pas moi, donc c'est pas moi... Et alors, je sais pourquoi je suis là, je sais pourquoi je dois travailler et les points ont été éclairés pour moi. Parce que au niveau de maintenant, je suis contente et c'est le job... Donc, on m'avait expliqué pour ce travail qu'est-ce que je dois faire et c'est ça qui se passe dans la vraie vie. Donc il n'y a pas de différence. Il y a il y a aucune différence en fait. Donc ce que j'ai eu à l'entretien et ce que j'ai eu maintenant, j'ai j'aime j'aime ce travail donc. Tout ce qui était écrit dans ce mode d'emploi, donc j'ai eu tout ça.

Elodie : Ok. Comment est-ce que tu t'es préparée à cette procédure de recrutement ? Donc, avant de faire les entretiens, etc., comment est-ce que tu t'es préparée ?

Nouvelle travailleuse : C'est comme j'ai dit, je n'avais pas beaucoup d'entretiens donc j'ai regardé beaucoup de vidéos, j'ai regardé, euh. J'ai, j'ai une amie aussi qui travaille au service des recrutements dans une autre compagnie mais qui m'a aidée un peu pour faire CV et tout ça parce que avec aussi mon aussi français par exemple, parfois je sais que je peux faire des fautes quand j'écris comme ça, elle me corrige un peu. Voilà, donc, je me préparais bien, vraiment. J'étais entraînée, j'ai répété, j'ai écrit pour moi des notes que pour pas oublier aussi à cause de stress, donc, qu'est-ce que je dois dire, mes points forts, mes points faibles peut-être aussi. Et donc, c'est tout ce qui est vidéo. Je pense, on a beaucoup de vidéos sur sur YouTube même ou des lettres de motivation. J'ai lu beaucoup de lettres de motivation pour dire toute l'information compacte mais que ce soit tout en fait ensemble.

Elodie : Comment est-ce que tu as perçu la procédure de recrutement ? Comment est-ce qu'elle t'a semblé cette procédure de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Elle me semblait... Je ne sais, je ne sais même pas comparer à quoi comme j'ai j'ai pas vu la la même chose dans dans mon ancien job. Donc je ne sais même pas quoi elle me semblait ou à quoi elle ressemble. C'était vraiment deux personnes que j'ai jamais vu dans ma vie. Je les avais devant l'écran. J'étais stressée mais je ne sais pas dire qu'est-ce que j'ai senti, à quoi ça ressemble. C'est, c'est totalement différent en fait.

Elodie : Dis-moi un peu ton ressenti par rapport à la procédure de recrutement. Donc dans l'ensemble comment ça t'a semblé. C'est vraiment qu'est-ce que tu as pensé ?

Nouvelle travailleuse : Comme c'était en ligne, donc il y avait, on avait fixé une heure. D'accord ? On devrait se joindre. On... Ils avaient posté quelques questions, donc c'était bien. On avait pas eu des coupures ou des choses comme ça. C'est passé vraiment bien.

Elodie : Avant de rentrer chez Proximus, comment est-ce que tu as appris les normes et les valeurs de l'entreprise ?

Nouvelle travailleuse : Donc j'ai regardé dès que j'ai trouvé l'offre d'emploi. Je me souviens, j'étais sur le site pour voir directement les les autres et les autres offres pour étudier un peu qu'est-ce qu'ils font au magasin. Après, avant, je pense Proximus, ils facilitent pour tous les gens qui veulent postuler chez Proximus. Donc ils viennent voir des liens, regarder des vidéos

de Proximus, euh, aller, les points qu'ils ont besoin chez Proximus. Donc ils envoient beaucoup d'informations avant, avant faire l'entretien. Donc en tout cas, je pense que tous les gens qui veulent travailler ici ils doivent bien apprendre l'information, lire un peu. J'ai lu beaucoup dans Wikipédia aussi, c'est qui les les grands chefs de Proximus quand c'était, quand l'entreprise a été créée. Donc je pense c'est par rapport, euh, à ton intérêt au travail que tu cherches cette information. Mais eux, ils envoient aussi. Sur le mail, j'ai reçu, je pense, euh, deux cours, deux petits cours, c'est, ça ne durait pas longtemps, c'était dans les 15 minutes et des vidéos, donc c'était juste à regarder. J'ai noté, j'ai pris des notes. Euh, et après, j'ai relu quelques fois pour comprendre tout ça donc. C'était bien. C'était pas, je ne me dis pas que c'était, c'était compliqué. Voilà si tu écoutes bien, si tu veux vraiment travailler... donc tu tu apprends. Et en plus, en formant tout ce que tu peux maintenant trouver sur Internet, tout ce qu'il t'envoie donc avec toute cette information-là tu peux facilement faire entretien. Je veux dire facile au niveau de tes informations, au niveau de Proximus. Après ça dépend de tes, de tes points personnels au niveau de tes compétences et tout ça.

Elodie : Ok. Et est-ce que tu as rencontré des difficultés ou à l'inverse des facilités pour apprendre ces normes et ces valeurs à travers tes recherches ?

Nouvelle travailleuse : C'est le français, je pense. Parfois, il y avait des mots dans le dans dans le vidéo qu'ils disaient que je ne je ne comprenais pas par rapport à mon français. D'accord ? Mais non, je pense que si la personne, elle est francophone, par exemple, si elle est née ici, pour elle ça doit être vraiment le plus possible facile pour étudier tout ça, pour étudier, pour un peu lire, pour apprendre des informations. Pour moi peut-être, je ne me suis pas déjà... Peut-être, il y avait quelques mots que je ne pouvais pas comprendre que je vais chercher sur internet à quoi ça correspond vraiment. Mais non, c'était pas, c'était pas compliqué. Et euh, les gens avec qui j'avais fait un entretien si jamais ils comprenaient pas qu'est-ce que je dis, ils m'avaient redemandé et euh, voilà donc c'était passé bien.

Elodie : Est-ce que tu as essayé de récolter des informations avant de rentrer dans le processus de recrutement ?

Nouvelle travailleuse : Oui oui, c'est comme j'avais dit, c'était Wikipédia, Wikipédia sur Proximus. Euh, c'était, je pense que j'ai eu... Vous, vous ne voyez pas encore ?

Elodie : Non.

Nouvelle travailleuse : Non ? J'ai pensé que vous me voyez. Oui, j'ai même un cahier devant moi où j'avais tout noté, vraiment. Je suis en vidéo avec Guillaume Boutin. Et j'ai consulté toutes ses phrases, vraiment, parce que j'ai l'impression que quand j'écris, j'ai rendu en plus et j'apprends des mots et j'avais tout, tout, tout, tout écrit donc.

Elodie : Et ces informations que tu as pu récolter donc avant de rentrer dans le processus de recrutement, avant de faire un entretien, est-ce que tu les as utilisées une fois que tu es rentrée chez Proximus ?

Nouvelle travailleuse : Euh ces informations, euh donc... J'ai utilisé tout ce que j'avais appris donc c'est les quatre points généraux que j'avais et qu'on utilise juste que maintenant chez Proximus mais tout ce qui est plus historique, je veux dire non. C'était juste pour moi, c'était intéressant pour connaître l'histoire si jamais on me demande comme ça, je sais répondre. Mais tout ce qui, par exemple les abonnements, tout ce que je peux proposer pour les clients. Donc oui, ça j'utilise et ça j'avais aussi dit à l'entretien que j'ai commencé déjà à prendre un peu c'est quoi les abonnements, c'est quoi les... les autres choses qu'on utilise jusqu'à maintenant dans

notre travail. Donc ça m'a aidée. Je pense qu'ils ont vu que j'étais trop intéressée, que j'ai regardé beaucoup, beaucoup d'informations et donc pour eux c'était c'était un point, vraiment un grand plus.

Elodie : Quelles étaient tes attentes avant de postuler ?

Nouvelle travailleuse : J'ai j'ai, je ne sais pas comment dire mais j'ai senti à l'intérieur de moi que que... quand je suis sûre de moi... Je ne sais pas dire ça quand je suis sûre de moi, j'ai l'impression que je vais réussir, donc euh. Avant de postuler, j'ai pensé peut-être ici, il y a des gens qui travaillent, qui ont des diplômes et tout ça, qui ont fini de l'école mais non. Donc, ils donnent les chances pour tout le monde pour passer un entretien, pour venir, pour venir dans une grande entreprise en Belgique. Et pour moi c'était vraiment une, comment comment dire ça en français, c'est, c'est une bonne expérience pour ma vie parce que j'ai quand j'ai commencé travailler, c'était mon travail, j'ai mis pour moi en niveau, par quoi je dois commencer... Donc c'était pour moi, pour commencer dans une entreprise, pour avoir un deuxième travail. Le premier, je ne le compte pas trop parce que j'ai travaillé là-bas quatre mois. Donc, pour moi, c'est mon travail qui va durer longtemps et dans une entreprise donc pour moi c'était... J'ai, j'ai, je, je faisais tout pour arriver, je faisais tout pour arriver et même maintenant, j'ai fait tout, je n'arrête pas parce que ça me plaît, ça me plaît le travail, ça me plaît l'équipe, donc euh.

Elodie : Et avant postuler, qu'est-ce que tu attendais de ce travail ? C'était quoi tes attentes ? Qu'est-ce que tu voulais retrouver dans ce travail ?

Nouvelle travailleuse : Donc c'est vraiment le contact avec des gens parce que je savais qu'il y a beaucoup de gens qui passent dans le magasin. Donc c'est travail un peu à l'ordinateur, on peut, on peut travailler assis, on peut travailler debout, on peut bouger, on peut parler. Donc c'est ça que que j'ai aimé dans mon travail. Pour le moment, rester juste devant l'ordinateur comme dans un comme dans les tours, par exemple, pour le moment, je n'ai pas envie. Peut-être plus tard, oui mais pour le moment, c'est ça que j'avais cherché. Donc, j'ai passé aussi chez les chez les autres opérations que Proximus, avant de travailler ici. Donc, j'ai vu comment les gens travaillent, ça me plaisait bien donc je savais où je postulais. Qu'est-ce que... Au moins je veux dire, 50-70 non 60 pourcents, aller, qu'est-ce que je vais faire. Après, c'est au niveau des autres choses qu'on commence à apprendre, à progresser, quand on fait des choses encore en plus. Mais voilà, je savais déjà de quoi ça correspond. J'imaginais, je vais dire comme ça.

Elodie : Et comment est-ce que tu décrirais donc ce que tu attendais avant ? Donc par exemple, le fait de vouloir du contact avec les gens. Comment est-ce que tu décrirais ces attentes avant de postuler et maintenant que tu travailles pour Proximus ? Est-ce que tes attentes d'avant concordent avec maintenant que tu travailles chez Proximus ? Est-ce que ce que tu pensais avant correspond avec la réalité dans l'entreprise et avec la façon dont tu travailles maintenant ?

Nouvelle travailleuse : Oui, ça, ça me correspond parce que je sais toujours qu'il y a des clients faciles, qu'il y a des clients difficiles. Et ça je le savais toujours parce que dans la même dans la vraie vie, autant de clients dans notre shop, par exemple, je peux avoir aussi des soucis au niveau de ça. Donc je peux aussi être un client problématique mais ça, il y en a partout. En tout cas, je savais que parfois, il y a des gens corrects, il y a des gens pas corrects. Et au niveau de l'équipe, on est tous ensemble, donc je sais s'il y a quelqu'un qui pas correct dans le magasin, j'ai essayé de défendre ma collègue, aller vers, près d'elle pour la rassurer. Donc il y a, je n'ai pas eu encore des situations compliquées comme ça avec les clients mais il y en a des clients fâchés, donc on se rencontre aussi avec des des petits soucis. Ce n'est pas des grands soucis,

c'est des clients énervés mais j'ai ça. C'est c'est partout, c'est comme ça. Partout, on peut avoir des des gens contents et pas contents.

Elodie : Qu'est-ce que tu pensais de Proximus avant de rentrer ? Et qu'est-ce que tu penses maintenant ? Est-ce que ça concorde avec l'image que tu avais avant et maintenant, la réalité ?

Nouvelle travailleuse : Oui, c'est la même chose, même si on travaille dans dans le dans dans la boîte et à l'extérieur, donc on on connaît plus de choses quand on est quand on est dedans, donc au niveau comment ça se passe. Après, oui c'est pour moi, c'était c'était bien avant et c'est bien maintenant.

Elodie : Donc c'est pareil de ce que tu pensais avant et maintenant ?

Nouvelle travailleuse : Oui, c'est ça.

Elodie : Les informations que tu as récoltées, donc tu m'as parlé du Wikipédia, des différentes recherches, etc. que tu as effectuées pour ce processus de recrutement, est-ce que tu les as utilisées donc dans l'entreprise ? Est-ce que tu les as utilisées pour t'intégrer au sein de l'entreprise ? Et comment ? Et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Euh, tout ce que j'ai eu du recrutement ? Tout ce qu'on m'avait demandé ou tout ou tous mes points positifs ça ?

Elodie : Non, non. Tes recherches. Donc les recherches tu as pu effectuer le fait de regarder des vidéos sur l'entreprise, le fait de chercher sur Wikipédia, les différents notes que tu as pue prendre... Est-ce que tu les as utilisées maintenant que tu es chez Proximus ? Est-ce que tu les as utilisées pour ton intégration ou pas du tout ?

Nouvelle travailleuse : Oui mais c'est, c'est comme j'avais dit avant, un peu sur les points, quels points de Proximus. Donc oui, on on l'utilise. Après tout ce qui est, tout ce qui est ce que j'avais cherché sur Wikipédia par exemple, c'était plutôt pour moi. Tout ce qui les abonnements, tout ce que j'avais regardé pour moi aussi, donc je l'utilise maintenant parce que j'ai déjà appris avant et c'est tout. Parce que après, en recrutement tout ce que j'avais dit de de moi par exemple, que je parle cinq langues ou ce que j'utilise ça au travail parce qu'on a beaucoup d'étrangers aussi qui vient, tout ce que... Oui, je pense tous les points je les utilise dans le travail, tout ce que j'avais recherché. Je veux dire que 80%, j'utilise tout ce que j'avais appris avant l'entretien, donc je l'utilise maintenant. Donc oui.

Elodie : Et ces informations-là, est-ce qu'elles ont été utiles à ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : Oui, parce qu'on savait déjà... je savais de quoi comme j'avais dit, je savais de quoi Proximus, elle demande et l'équipe, bien sûr, qui travaille déjà ici des années, ils savaient aussi. Donc on était sur la même voie pour pour pour aller vers le mieux, je veux dire. Donc oui.

Elodie : L'intériorisation donc des normes et des valeurs avant de rentrer chez Proximus... Donc les différentes recherches que tu as pu faire t'ont permis d'apprendre les normes et les valeurs de Proximus. Est-ce que ça t'a aidée ? Est-ce que ça a impacté ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : Les normes et les valeurs ? Oui.

Elodie : Que tu as pu apprendre avant. Le fait de les connaître avant, est-ce que ça t'a permis de mieux t'intégrer ?

Nouvelle travailleuse : Oui. Je serai dire, oui.

Elodie : Et comment ? Et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Parce qu'on utilise ça. C'est comme j'ai dit, on utilise ça. J'ai bien compris la question. On utilise ça tous les jours donc. Je sais pourquoi je suis venue là, j'ai vu des informations passées avant mon entretien, donc je les utilise, je les utilise tous les jours, tous les jours on a ça, tous les jours on sait qu'on doit progresser et et c'est ça que j'ai vu avant de mon entretien.

Elodie : Parle-moi un petit peu de la gestion de la prise de décision. Donc le fait d'être engagée parle-moi un petit peu de ça, donc du résultat, ton ressenti. Comment est-ce que tu décrirais cette prise de décision, ton sentiment par rapport à cette prise de décision ?

Nouvelle travailleuse : Quand on m'avait déjà appris, quand on m'a déjà prise au travail en fait.

Elodie : Oui, c'est ça. Quand on t'a téléphoné et quand on t'a dit : « Ok, tu es prise. ».

Nouvelle travailleuse : Ouais donc c'était après, je pense deux semaines, deux trois semaines je dirais. Et je ne m'attendais pas déjà parce que je me dis, comme je l'avais dit avant, je n'ai pas vu beaucoup d'expériences donc je savais pas plus plus ou moins les délais que ça devait mettre pour m'appeler pour me dire ou pour écrire par mail. Et donc, oh, j'ai, j'ai problème avec ma carte Sim. Je l'avais, je l'avais refaite en fait et j'ai message de de euh, de Monsieur Verbist, c'est ça ? Donc il m'avait appelée, il a dit : « X, on ne sait pas vous joindre mais on voulait dire si vous êtes toujours intéressée pour travailler chez Proximus. » et là j'étais très très contente. Parce que j'ai je ne m'attendais pas vraiment déjà parce qu'il s'est passé déjà trois semaines. J'ai mmh. Je ne sais pas, je ne sais pas s'ils appellent si c'est non ou si c'est oui. Mais donc j'étais j'étais vraiment contente. J'étais très très contente.

Elodie : Et quel est ton sentiment par rapport à cette prise de décision ? Est-ce que cette prise de décision, elle t'a semblé cohérente ? Est-ce qu'elle t'a semblé juste, adapté ? Est-ce que c'était précis, éthique ?

Nouvelle travailleuse : Oui. Donc on m'avait appelée, on a essayé de de de... on m'avait envoyé après aussi plein plein mails avec plein d'informations de comment ça va passer, qu'est-ce que je devrais faire... Donc oui. Et si jamais j'ai si jamais même les gens, ils pouvaient m'écrire dans mon mail : « N'hésitez pas à nous contacter si jamais ça vous semble que vous ne comprenez pas. ». Donc oui oui, bien sûr.

Elodie : Est-ce que cette prise de décision, est-ce qu'elle t'a semblé juste et cohérente à l'ensemble des candidats et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Après l'ensemble des candidats, je n'ai jamais vu des candidats parce que comme c'était... Je pense qu'ici c'était un entretien dans la vraie vie, peut-être il y avait des signes que je pouvais voir des gens et dire. Mais j'étais, j'étais trop contente pour moi-même. Mais je savais peut-être que je le méritais un peu parce que je voulais trop, je travaille pour maintenant, j'ai fait tout le nécessaire de moi pour réussir ça. Donc comme j'ai dit, comme je n'ai pas vu des des gens qui ont postulés aussi. Pour le premier entretien, c'est ça ou on parle pour pour le deuxième entretien ?

Elodie : Ici on parle vraiment de la décision finale.

Nouvelle travailleuse : De la décision finale, donc de maintenant. J'étais, j'étais trop contente parce que je sais que je travaille pour, j'ai fait tout le nécessaire pour. Et je trouve que s'ils ont décidé comme ça donc... Pour moi, c'est trop bien. Je ne sais pas dire pour les autres gens. Après, peut-être si je serais à leur place, je serais un peu triste, bien sûr je ne vais pas mentir mais. Au niveau du personnage, je trouve que les autres gens aussi, ils seraient très contents. Donc moi, je l'accepte parce que si je serai dire que je ne travaille pas, je n'ai pas de des chiffres, je fais rien, donc là je dirais oui, ce n'est pas juste qu'on me donne une place mais là si je fais tout le nécessaire... Et pour moi, c'est bien parce qu'ils le voient, donc ce n'est pas, ce n'est pas mon ressenti, c'est ressenti de l'équipe, c'est le ressenti de mes chefs. Et donc pour moi, j'étais très très contente. Vraiment. On m'avait appelée donc on m'avait appelée et on m'avait dit ça et je n'avais, je n'avais, je n'avais pas de mots, j'avais envie un peu de pleurer parce que j'étais tellement contente mais. Oui, je pense que pour pour pour tout ce qu'on fait ensemble, avec l'équipe, donc oui. Je suis contente, je suis contente que je suis là et qu'on m'avait donné un un contrat indéterminé.

Elodie : Comment est-ce que tu décrirais les personnes qui ont pris cette décision finale de l'embauche ?

Nouvelle travailleuse : Décrirais au niveau ?

Elodie : Tu peux dire ce que tu veux. Comment tu le décrirais ? Donc comment est-ce qu'il te traitait ? Est-ce qu'ils t'ont traitée de façon juste, équitable ? Comment est-ce que tu les décrirais de façon globale ?

Nouvelle travailleuse : Je sais, en fait ça parce que... Je ne l'ai jamais, je ne l'ai jamais rencontré. Je ne l'ai jamais rencontré, je ne l'ai jamais, je l'ai jamais vu. Donc avant, comme j'avais parlé, qu'on avait fait un entretien en ligne, c'était pour mon premier entretien, pour rentrer à l'entreprise mais celui-ci, je ne l'ai jamais vu. Après tous, tous les gens qui m'avaient aidée, c'est avec celle que je travaille : mes chefs, mes coachs donc, un grand merci beaucoup pour eux parce que sans eux, les choses que j'ai apprises en plus, je ne serais jamais arrivée, si peut-être mais ça serait ratée ou... donc au niveau que je travaille bien, pour eux c'est un grand merci. Après, les gens qui m'avaient recrutée, je les je ne sais pas c'est qui, est-ce que c'était la même personne, si c'était la même personne donc avec elle l'entretien première fois s'est passé bien, est-ce que c'était une autre, je ne sais pas donc comment, comment je pouvais les décrire. Après un grand merci bien sûr pour eux que j'ai eu une opportunité d'avoir un CDI, bien sûr.

Elodie : Pendant le processus de recrutement, est-ce que tu as eu la sensation de pouvoir t'exprimer et de pouvoir poser tes questions ? Est-ce que tu as eu la sensation de pouvoir montrer tes qualités ?

Nouvelle travailleuse : Oui parce qu'on a vu même des mises en situation euh, qu'on avait fait donc c'était, euh... Ils avaient aimé que je ne me coince pas au niveau qu'on est en ligne ou qu'on est en entretien donc c'était très réel. Après, ils ont dit quand même, il y a des points à travailler et c'est ça que j'ai aimé, qu'ils ont été francs avec moi, je pense ça se dit comme ça. Donc qu'ils m'avaient dit : « Non, regarde, c'est très bien, tu tu dois faire ça. » mais après voilà, ils m'ont expliqué encore une fois comment ça marche à Proximus et tout ça. Donc oui.

Elodie : Est-ce que tu te sens intégrée parmi tes collègues et pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Hum euh, oui, parce que j'ai beaucoup de retours des clients que je peux les aider. J'ai, on reçoit parfois des commentaires sur Internet qui nous qui me fait plaisir. Euh au niveau de quoi, encore ? Au niveau de mon organisation propre à moi, j'ai, j'ai essayé

de gérer, donc je veux dire des dossiers un peu. Je suis plus organisée que j'avais avant, parfois j'étais plus, comment dire ça ? Je sais je sais, comme j'ai déjà dit, par exemple des clients compliqués donc je vois quand aussi ils sont énervés et j'essaie de les calmer un peu de les rassurer donc oui. Et après bien sûr les collègues, là ils me disent que : « Tu progresses beaucoup. ». Et si jamais je n'arrive pas à faire quelque chose ou si jamais quelqu'un qui va me dire : « Ah non, X, regarde. Franchement, pourquoi savoir ça ? », non, jamais il y avait un quelque chose comme ça. Donc toujours ils viennent pour m'aider et aussi il y a des choses que je peux apprendre à mes collègues. C'étaient des petits, des toutes petites choses qui disent : « Ah, c'est vrai, je ne savais pas. » donc pour moi ça veut dire que je suis toujours, euh, comment on dit ça en français ? Je suis toujours... Je progresse, voilà, je progresse.

Elodie : Est-ce que tu te sens appartenir à un groupe, à une équipe au sein Proximus ? Est-ce que tu ressens un sentiment d'appartenance ? Et qu'est-ce qui a provoqué ou non le fait de ne pas se sentir appartenir à un groupe ou à te sentir appartenir à un groupe ou une équipe ?

Nouvelle travailleuse : Appartenir à à ... Ça veut dire faire une partie d'équipe, c'est ça ?

Elodie : Oui. Est-ce que tu as la sensation de faire partie du groupe, de faire partie de l'équipe ? Et si oui, qu'est-ce qui aurait provoqué ce sentiment ?

Nouvelle travailleuse : Euh oui parce que comme j'avais dit, c'est de l'aide. C'est la première chose, c'est de l'aide. Si je peux l'aider ou s'ils savent m'aider, même... Pas au niveau professionnel, je veux dire comme ça mais c'est surtout ça. C'est l'attitude aussi parce que moi, par exemple, je suis une personne qui a besoin, euh, je sais que je peux faire bien mais si on me dit ça, ça me motive encore plus. Donc... Et pour moi, c'est aussi un point important que mes collègues et moi aussi, j'ai fait pour les autres, c'est 100% sûr pour dire : « Ah non, tu n'as bien fait ça. Vraiment génial, tu progresses donc. ». Si jamais, j'ai des points qui sont un peu en retard, des chiffres que je n'ai pas faits donc on m'explique, on dit : « Non, X, pour une pour une personne qui vient d'arriver, c'est très bien. Franchement si jamais tu ne comprends pas bien... ». Donc tout ça, je n'ai jamais vu en ce jour qu'on m'a dit : « Non, X, tu ne travailles pas bien. Regarde, tes points, tu es en retard. Euh, t'es sûre que ça monte ? ». Jamais, jamais, je n'ai eu quelque chose qui comme ça. Après je pense, c'est que j'ai vu à l'autre mon travail, j'ai vu ça, donc j'ai parti, je n'ai pas supporté. Je ne vais pas rester dans un travail que je n'aime pas. Donc je vais commencer à chercher quelque chose d'autre. Là, je suis très contente, euh, de bien tomber dans une équipe comme ça et euh j'espère mais je le vois aussi qu'ils sont aussi contents de moi.

Elodie : Est-ce que ce sentiment donc tu as le sentiment d'appartenir à un groupe. Est-ce que ce sentiment a influencé ou non ton intégration ? Pourquoi ?

Nouvelle travailleuse : Oui parce que tout le monde, ils ont été accueillants, compréhensifs et tout ça. En plus, on ne te lance pas comme ça toute seule et tu te débrouilles toute seule. Non ! Donc on est avec toi, on est près de toi, s'il te faut de l'aide, on t'abandonne pas. Moi, j'ai pris un mois, un mois et demi pour tout apprendre. Donc, on te donne tout pour que tu apprends après, si tu n'apprends pas, tu tu dis rien, tu, tu progresses pas là, oui, là c'est un souci mais pour moi non. C'était bien, c'était très bien.

Elodie : Le sentiment que tu as eu par rapport à la prise de décision, donc on a parlé de ton sentiment par rapport à la prise de décision, tu disais que c'était cohérent parce que tu le méritais, etc. Est-ce que tu as l'impression que ce sentiment-là a facilité ou non le fait de se sentir appartenir à un groupe ou une équipe ?

Nouvelle travailleuse : Oui mais même avant mon CDI, j'étais déjà, je sentais que c'étaient des gens qui sont très gentils, trop bien au niveau du psychologique aussi, au niveau de l'intérieur de moi. Donc oui. Après, c'est là, j'ai je me sens vraiment. Allez. J'ai mon CDI, je vais rester longtemps avec eux donc pour moi c'est c'est vraiment une bonne nouvelle. Mais avant, déjà, avant on était une bonne équipe même si j'avais en en, même, si j'avais un contrat CDD. Donc on était déjà une bonne équipe et il n'y a rien qui ait changé au niveau que j'ai eu mon CDI. Donc comme c'était avant comme ils, on était tous ensemble, donc on est les mêmes maintenant. C'est juste que je vais rester maintenant pour plus longtemps.

Elodie : Est-ce que tu te sens intégrée au sein de l'entreprise ?

Nouvelle travailleuse : Oui parce que on a toujours des nouvelles. C'est ça que j'aime bien, même si ce n'est pas notre service, même si ce n'est pas notre équipe, même si c'est quelque chose qui se passe dans les tours, par exemple, on le sait. On a toujours des infos au niveau de travail, au niveau des objectifs, au niveau euh, des petits bonus et tout ça donc, tout ce qui se passe, oui. On a toujours infos sur tout comme on est en digital, en entreprise digitale, donc oui. Je me sens... Et après, c'est euh, ça ne change pas en fait, c'est toujours comme ça, ça sera toujours comme ça. Peut-être parce qu'au début, j'étais plus concentrée sur étudier et tout ça mais là j'ai j'ai comme j'ai appris déjà beaucoup de choses donc je commence un peu aller un tout petit peu plus loin dès que j'ai le temps et là j'ai bien remarqué vraiment beaucoup que on a beaucoup d'infos, même sur les autres services. Donc oui.

Elodie : Par quel(s) moyen(s) est ce que tu t'es intégrée ?

Nouvelle travailleuse : Euh par euh... Je voudrais dire par moi-même, parce que je suis une personne qui est trop... Je n'aime pas tout ce qui est problème, je n'aime pas être loin de tout le monde, me sentir différente, donc je fais tout aussi pour pour faire partie de notre petit groupe et après, il y a tout le monde qui m'avait accueillie et avec gentillesse tout ça. Donc moi, je faisais beaucoup de choses aussi pour pour y arriver. Je suis quelqu'un qui a beaucoup d'amis, qui a beaucoup d'amis et je suis quelqu'un qui est trop ouvert, donc je ne suis pas une personne fermée. Et voilà.

Elodie : Quels sont les éléments qui ont freiné ton intégration ou à l'inverse qui l'ont aidé ?

Nouvelle travailleuse : Oh, aider ? Je pense, parfois, on est un peu stressé, on est un peu stressé au travail, euh, à cause de petites raisons techniques, je veux dire dans les programmes des choses comme ça mais on est, j'essaie de gérer ça. J'essaie de faire la différence entre mes collègues et tous les mes collègues, ma famille, je veux dire et tout ce qui est travail. Je pense ça aussi, ça joue beaucoup parce que c'est vrai que parfois des clients compliqués, des problèmes techniques, le météo même. Donc, j'essaie un peu mais des, de éloigner tout ce qui est problème et voilà. Faire plus attention à mes collègues, à les aider donc.

Elodie : Et qu'est-ce qui a aidé à ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : C'est... mon côté... Je ne sais pas, on dire, c'est quelque chose dans moi, c'est mon côté positif, c'est mes caractères, mon caractère peut-être. Je sais, j'ai, j'ai vite confiance en les gens et les gens ont vite confiance en moi. Donc, je en saurais pas dire que c'est le travail, je serai pas, j'aurais dit que c'est plus personnel. Donc, si tu sens les contacts avec tes collègues, c'est pas vraiment dans le travail, c'est plutôt dans le dans entre vous, dans les caractères dans dans dans une situation privée ou... Euh, oui, je serais plutôt dit que c'est ça. Je ne saurais pas dire que c'est fixé dans le travail. Parce que si vous allez parler 24 sur 24 heures de travail, donc vous allez jamais avoir des points, des points en commun. Et là, on a

des points communs, on est, on est tous ensemble. On est tous les mêmes caractères dans mon équipe. Donc on s'intègre vraiment vite. Tous les objectifs...

Elodie : Et dernière petite question. Est-ce que selon toi, il y a certains éléments de la procédure de recrutement ou de sa gestion qui ont aidé à ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : Alors, recrutement... Euh, je réfléchis. C'était avant le recrutement parce que j'avais passé en shop, j'ai vu mes collègues, j'ai vu ma chef. Ils ont été trop trop ouverts, très très gentils, donc c'est parce que... A la recrutement, on a parlé vraiment de tout ce qui est travail, comment je suis, comment est-ce qu'ils ont bien travaillé en équipe et tout ça donc euh... C'est comme j'avais dit au tout début, les points qui sont donnés, c'est ça qui m'a tirée dans le travail. Après, au niveau des l'équipes, on peut avoir toujours des personnes différentes, des positives, des négatives. Donc ici, c'est vraiment euh... J'ai aimé. Avant d'avoir un entretien, j'ai passé dans le shop et j'ai regardé et j'ai vu l'équipe donc celle avec qui je vais travailler.

Elodie : Et donc ça, ça t'a aidée à ton intégration ?

Nouvelle travailleuse : Oui... Et après quand tu commences à travailler, quand tu commences à comprendre, euh, tu commences à avoir vraiment les gens à l'intérieur comment ils sont. Donc à partir du premier avis, je ne saurais pas dire comment ils sont et si je suis bien intégrée. Non, c'est c'est que après en fait que on voit comment ils sont.

Elodie : Ok. Ben moi, ici, je n'ai plus de questions à te poser, j'ai posé toutes mes questions, donc je te remercie d'avoir pris de ton temps pour y répondre. C'est vraiment gentil, ça va bien m'aider pour mon travail.

