

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

L'évaluation subjective des recruteurs/recruteuses : causes et impact sur le processus de sélection des candidats

Analyse au sein de Connect People et de
Randstad

Auteure : CARLIER Pauline
Promoteur : ALOMAR Mohamad Amin
Année académique 2023-2024
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement mon promoteur, Monsieur Alomar, pour ses conseils, ses recommandations, ses relectures qui ont contribué à l'élaboration et à l'amélioration de ce travail.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des répondants qui ont accepté de participer à mes entretiens. Sans leur collaboration et leurs précieux témoignages, ce travail de recherche n'aurait pas pu aboutir.

Enfin, je suis reconnaissante envers ma famille et mon compagnon pour leur soutien ainsi que pour leurs nombreuses relectures attentives.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Revue de littérature.....	4
2.1	La Gestion des Ressources Humaines	4
2.2	Les processus de recrutement et de sélection.....	5
2.2.1	Le processus de recrutement	6
2.2.2	Le processus de sélection	7
2.3	Les méthodes de sélection	8
2.3.1	Le tri de curriculums vitae	9
2.3.2	L'entretien	10
2.4	Les critères objectifs et subjectifs	15
2.4.1	Les critères méritocratiques	15
2.4.2	Les critères implicites.....	16
2.4.3	Les critères personnologiques	17
2.5	Les biais cognitifs	18
2.5.1	Les stéréotypes	19
2.5.2	Les effets de Halo et de Corne	21
2.5.3	Les compétences verbales et non-verbales.....	24
2.5.4	Biais de similitude	26
2.5.5	Effet de primauté.....	27
2.6	Impact des biais sur le recrutement – Discrimination & inégalités ?.....	28
2.7	Solutions réduisant la subjectivité	30
2.8	Conclusions de la revue de littérature	32
3	Problématique.....	34
3.1	Question de recherche.....	35
4	Hypothèses	36
5	Méthodologie.....	37
5.1	Type de recherche	37
5.2	Outil.....	38
5.3	Le choix de l'échantillon	39
5.4	Présentation des répondants	40
5.5	Retranscription des entretiens	41
5.6	Analyse des données	41
6	Contexte de l'étude empirique	42
6.1	Présentation des entreprises	42
6.1.1	Connect People.....	42
6.1.2	Randstad	42
6.2	Les coulisses des cabinets de recrutement.....	43
6.3	Processus de recrutement : analyse comparée	45
7	Résultats	47

7.1	Les biais subjectifs.....	47
7.2	Les inégalités et la discrimination.....	50
7.3	Solutions pour réduire la subjectivité ?.....	53
8	Discussion des résultats.....	55
8.1	Synthèse des résultats.....	55
9	Les limites.....	66
9.1	Les limites de la recherche théorique	66
9.2	Les limites de la méthodologie.....	67
10	Conclusion.....	68
11	Bibliographie.....	71
12	Annexes	75

1 Introduction

Selon l'Université Nationale d'Irlande (2006, citée dans Ekwoaba et al., 2015), afin qu'une entreprise assure sa croissance, il est crucial qu'elle soit capable de recruter et de sélectionner des talents. En effet, le recrutement de candidats qualitatifs permet à l'entreprise de se développer et assure, de ce fait, sa prospérité sur le marché. De plus, la sélection de talents permet aux organisations d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel majeur, avantage que l'ensemble des entreprises désirent (Aslam et al., 2014).

Par ailleurs, nous constatons que les processus de recrutement et de sélection sont, tous deux, décisifs pour une organisation. En effet, attirer et choisir un candidat inadéquat qui, par exemple, ne partagerait pas les valeurs organisationnelles et ne posséderait pas les compétences requises, engendrera un coût considérable pour l'entreprise. L'objectif même du département des ressources humaines est de pouvoir, par le biais des processus de recrutement et de sélection, déceler le candidat idéal, capable d'atteindre les objectifs fixés, tout en minimisant les coûts et en accroissant la rentabilité de l'entreprise (Ofori, & Aryeetey, 2011, cités dans Gamage, 2014).

Ainsi, les responsables du département des ressources humaines jouent un rôle déterminant lors des phases de recrutement et de sélection. Afin d'identifier le candidat adéquat, une des tâches qui leur incombe est de conduire un entretien avec l'ensemble des postulants.

Le processus de recrutement n'est pas considéré comme étant une activité aisée pour ces responsables, puisqu'il s'agit de l'un des systèmes les plus longs au sein d'une entreprise.

Toutefois, afin d'accélérer ce processus rigoureux, des critères précis sont employés en fonction des postes à pourvoir. Lors du tri des CV, seuls ceux remplissant les exigences préétablies pour le nouveau poste seront conservés. Après avoir sélectionné les CV considérés comme pertinents, des entretiens devront être organisés. Ces entretiens sont déterminants lors du processus puisqu'ils permettent d'approfondir certains éléments présentés au sein du CV. En effet, les recruteurs auront l'opportunité de poser des questions liées au poste de travail, et bien d'autres questions encore qui permettront la prise de décision finale.

Un recruteur totalement objectif devrait orienter ses questions sur les compétences détenues par le candidat afin de pouvoir aisément justifier s'il répond à l'ensemble des exigences requises pour le poste donné. Cependant, comme nous le verrons au cours de cette recherche, le recrutement et la sélection sont des activités humaines et sont donc soumises à l'influence de biais, affectant l'évaluation et la prise de décision des recruteurs (Shao, Y., 2023).

Le processus de sélection requiert une certaine rationalité et objectivité lors des prises de décisions des recruteurs. Cependant, les choix d'embauche peuvent être altérés par les expériences vécues par les recruteurs, les stéréotypes, les croyances culturelles, ou simplement par des directives qu'ils sont tenus de suivre (Ruvalcaba-Coyaso, & Vermonden, 2015 ; Horcajo, Briñol, & Becerra, 2009, cités dans Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017). En effet, comme le confirment Kinicki et Lockwood (1985, cités dans Goldberg et al., 2004), les choix effectués par les recruteurs au cours du processus de sélection seraient davantage influencés par leurs impressions, et donc par leur subjectivité, que par des données concrètes et objectives.

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons analyser la manière dont la subjectivité des recruteurs influence les processus de recrutement et de sélection et mesurer son incidence sur la sélection de candidats. Notre objectif est d'identifier les facteurs subjectifs affectant la perception des évaluateurs et de révéler les solutions possibles permettant de rationaliser le processus de sélection. En effet, notre travail de recherche se concentrera sur la problématique suivante :

« De quelle manière l'évaluation subjective des recruteurs impacte-t-elle les processus de recrutement et de sélection des candidats »

Nous commencerons ce travail de recherche par une revue théorique reprenant l'ensemble des ouvrages scientifiques nécessaires à la compréhension de ce phénomène. Nous parcourrons le sujet des ressources humaines ainsi que les phases de recrutement et de sélection pour, ensuite, nous focaliser davantage sur les divers aspects subjectifs intervenant lors de ces deux processus.

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, qui s'intéresse à l'impact de l'évaluation subjective des recruteurs sur les processus de recrutement et de sélection des candidats, nous mènerons des entretiens semi-directifs permettant une analyse de terrain qualitative. Ces entretiens seront réalisés avec des recruteurs travaillant ou ayant déjà travaillé

au sein de deux entreprises spécialisées dans le domaine du recrutement, à savoir Connect People et Randstad.

Ensuite, nous analyserons et développerons les résultats obtenus durant les entretiens menés avec ces professionnels et nous confronterons, par la suite, ces résultats avec les éléments théoriques précédemment établis. De cette manière, nous aurons l'opportunité de répondre à diverses hypothèses liées à notre question de recherche.

Pour conclure, nous énumérerons les limites de ce travail de recherche et proposerons des pistes de réflexion et des recommandations pertinentes pouvant faire l'objet de travaux ultérieurs.

2 Revue de littérature

2.1 La Gestion des Ressources Humaines

Au sein d'un marché incertain et complexe, la gestion des ressources humaines est devenue un des piliers permettant à une organisation d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel durable. Par ailleurs, les entreprises, confrontées à de nombreux défis tels que la mondialisation, l'introduction des nouvelles technologies, les innovations ont la responsabilité d'ajuster leur gestion des ressources humaines en réponse à ces changements majeurs (Noe et al., 2010, cités dans Aslam et al., 2014).

La gestion des ressources humaines occupe une place cruciale au sein des organisations contemporaines (Aslam et al., 2014) et doit être alignée à la stratégie de l'entreprise. En effet, une gestion stratégique des ressources humaines efficace peut entraîner un gain de performance des employés et, par conséquent, de l'entreprise (Khan, Y., 2018).

Comme le confirment Campbell et Moyers (2013, cités dans Khan, 2018), le bon fonctionnement d'une entreprise dépend de son personnel, puisque les collaborateurs sont considérés comme la force motrice des organisations. En effet, les collaborateurs, détenant l'ensemble des compétences et connaissances nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, sont considérés comme essentiels (Monody, & Noe, 2005, cités dans Aslam et al., 2014). Ainsi, le succès de l'organisation repose inévitablement sur ses employés, ce qui confère au département des ressources humaines la responsabilité de réaliser une sélection efficace de nouveaux candidats (Aslam et al., 2014).

La gestion des ressources humaines se définit comme étant « *l'ensemble des règles, réglementations et procédures liées à la gestion des employés au sein de l'organisation* » (Beardwell, Halden, & Claydon, 2004, cités dans Aslam et al., 2014, p.88).

Nous y retrouvons diverses activités telles que la planification des ressources humaines, le recrutement et la sélection du personnel, les formations, la gestion des conflits internes, la rémunération (Kamoche, 1997, cité dans Aslam et al., 2014) mais également les activités liées

à l'évaluation des performances et au développement professionnel des collaborateurs (Vineeth, G., 2019).

Au cours de ce travail de recherche, nous nous intéresserons particulièrement aux activités de recrutement et de sélection.

2.2 Les processus de recrutement et de sélection

Au sein des organisations, les processus de recrutement et de sélection sont fondamentaux puisque ce sont les deux systèmes garantissant la qualité du personnel engagé au sein de l'organisation et possèdent, de ce fait, le pouvoir d'influencer les résultats obtenus par l'entreprise (Gutiérrez, 2007, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021). En effet, en recrutant des candidats qualifiés et compétents, l'entreprise possédera les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs et garantira sa compétitivité sur le marché concurrentiel. De plus, le recrutement de talents renforce la productivité des entreprises au sein du marché (Aslam et al., 2014). À l'inverse, un recrutement défectueux impactera négativement les résultats de l'entreprise et pourra engendrer des coûts en formation, en remplacement, etc. (Aslam et al., 2014).

Nous comprenons qu'il est donc indispensable que l'organisation conduise une sélection qualitative, car ce capital humain précieux représente l'avantage concurrentiel recherché par de nombreuses entreprises (Aslam et al., 2014).

Avant d'approfondir le sujet de cette recherche, il est crucial de distinguer le processus de recrutement et celui de sélection. Le **recrutement** regroupe l'ensemble des activités favorisant l'attraction des candidats qualifiés alors que le processus de **sélection** fait référence au choix d'embauche de candidats considérés comme étant les plus compétents pour un poste donné (Dolan et Raich, 2010 et Polanco, 2013, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

2.2.1 Le processus de recrutement

Selon Wanous (1991, cité dans Bergstrom, & Knights, 2006, p.357), le processus de recrutement est considéré comme étant « *un processus d'appariement mutuel entre l'organisation et l'individu* ».

Par cet appariement, le candidat ainsi que l'entreprise espèrent un alignement mutuel entre les attentes de l'un et les exigences de l'autre. En effet, un candidat possède des besoins, des attentes professionnelles et souhaite dès lors que la culture organisationnelle soit en adéquation avec ses valeurs. Quant à l'employeur, il évalue le candidat afin d'analyser s'il possède les compétences exigées pour le poste. Cette évaluation à double sens garantit une certaine adéquation entre les exigences des deux parties. Cet appariement serait, selon Wanous (1991, cité dans Bergstrom, & Knights, 2006), gage d'une productivité accrue sur le long terme.

Le processus de recrutement peut être divisé en plusieurs étapes distinctes que les responsables RH devront suivre afin d'assurer un recrutement efficace.

Tout d'abord, ils devront identifier les postes vacants afin de pouvoir, ensuite, réaliser une analyse détaillée des missions et des tâches à accomplir au sein de cette fonction. Après avoir récolté ces informations, les responsables RH devront effectuer une description complète de poste, en spécifiant précisément les compétences exigées (Gamage, 2014). Au cours de cette phase, le recruteur réalise une analyse minutieuse du profil de la fonction afin de déterminer les caractéristiques jugées pertinentes, jouant un rôle déterminant dans le tri de candidats. Ces premières informations, telles que le diplôme, les formations, etc., sont considérées comme indispensables aux yeux du recruteur, s'appuyant sur des stéréotypes, croyances, afin de déterminer l'importance de ces caractéristiques par rapport à d'autres (Laberon, 2023).

Ensuite, lors de l'entretien physique avec le candidat, le recruteur évalue de nouvelles informations, telles que le genre, l'âge, le physique, etc. Le traitement de ces éléments aura le pouvoir de biaiser l'évaluation du recruteur, recourant, souvent, à des heuristiques de jugement (Laberon, 2003).

Enfin, vient la prise de décision finale, qui se doit être aussi objective que possible. Afin de rationaliser cette dernière, il est nécessaire que le recruteur ajuste sa décision afin que celle-ci soit en adéquation avec les critères de sélection initialement identifiés. Cette adéquation entre les caractéristiques du candidat retenu et les critères établis permettrait de s'assurer de la rationalité du processus (Laberon, 2003).

2.2.2 Le processus de sélection

À travers le processus de recrutement, l'entreprise souhaite attirer un éventail de candidats qualifiés. En regroupant l'ensemble de ces candidats, les responsables RH auront l'opportunité de choisir le candidat convenant au mieux au poste vacant, par le biais du processus de sélection (Gamage, 2014).

Ce processus est mis en place en fonction de trois logiques distinctes : la logique économique, objective et subjective. Les recruteurs adopteront des méthodes distinctes en fonction de la logique souhaitée (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

Selon la première logique, appelée économique, les recruteurs sélectionnent les candidats principalement en fonction de leur âge et de leur diplôme afin de réduire les coûts.

Par exemple, lorsque l'entreprise souhaite minimiser les coûts liés à l'ancienneté, les recruteurs sélectionnent de jeunes candidats au détriment des plus âgés (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

Ensuite, à travers la logique objective, les recruteurs utilisent des méthodes d'évaluation objectives et valides et mettent en place des tests d'aptitude, des tests de situations, etc. Cette logique permet donc de mesurer la performance au travail (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

Enfin, les recruteurs, poursuivant une logique subjective, basent leur sélection sur des critères peu objectifs et donc considérés comme peu valides. Nous retrouvons la manière dont le candidat s'exprime, ses valeurs et normes, etc. (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

À la suite de ce travail, nous nous intéresserons particulièrement à la deuxième étape, qui est l'évaluation des candidats, et plus spécifiquement aux outils d'évaluation utilisés par les recruteurs.

2.3 Les méthodes de sélection

Le marché du travail a évolué durant les dernières années. En effet, il existe, de nos jours, un écart considérable entre l'offre et la demande d'emploi sur le marché du travail, ayant pour conséquence d'impacter le choix des méthodes de sélection lors du recrutement (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

La performance des travailleurs n'est plus une condition essentielle pour les recruteurs. En effet, ces derniers sont désormais à la recherche de candidats, non seulement compétents, mais qui possèdent également d'autres atouts. Les qualifications techniques telles que le diplôme, l'expérience professionnelle, etc., sont désormais considérées comme insuffisantes pour les recruteurs évaluant davantage les aspects liés à la personnalité des candidats (Garner-Moyer, 2009).

La subjectivité des recruteurs est alors de mise afin de déceler les candidats adéquats qui apporteront « un plus » à l'organisation. (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

De nombreuses méthodes d'évaluation sont employées par les entreprises et agences de recrutement telles que l'analyse de CV, les entretiens, les épreuves d'aptitude, les tests de situation, les essais professionnels, etc. Ces outils permettent de faciliter la sélection de candidats possédant les capacités nécessaires au poste à pourvoir (Desrumaux, 2001). Cependant, certaines d'entre elles reposent davantage sur des critères subjectifs que sur des critères valides et objectifs. De ce fait, certaines méthodes de sélection peuvent être considérées comme injustes et inéquitables (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003). En effet, la validité d'outils de sélection est, parfois, remise en question à cause de la présence d'inégalités et de risque de discrimination, etc. (Rodriguez, Navarrete, Moraga et Bargsted Aravena, 2017, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

De nombreuses pratiques priorisent l'objectivation tandis que d'autres augmentent le risque de subjectivité. Le degré de subjectivité varie donc en fonction des pratiques de sélection utilisées (Bergstrom, & Knights, 2006).

Au cours de cette section, nous tenterons de classer les méthodes de sélection et d'évaluation en fonction de leur degré d'objectivité et de subjectivité, décelant ainsi les méthodes considérées comme moins valides lors du processus de sélection.

2.3.1 Le tri de curriculums vitae

Lors du processus de sélection, les recruteurs ont la possibilité d'adopter deux approches distinctes, reconnues pour être les plus populaires au sein des organisations (Marchal, E., 1999).

La première, de nature « objective », consiste en un tri des CV et est l'une des pratiques la plus employée par les entreprises. Cette analyse permet de mettre en lumière certaines informations pratiques telles que les formations, les expériences professionnelles, les compétences acquises par le candidat, etc. Cependant, il est nécessaire que les recruteurs s'assurent de la véracité des données inscrites sur ce document (Torrico, 2007, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

De plus, cette méthode permet aux recruteurs de maintenir une certaine distance avec les candidats. En effet, le tri de CV n'est réalisé qu'avec l'appui de documents formels tels que les descriptifs de fonction et les curriculums vitae des candidats. En analysant ces documents sur base de critères mesurables et définis, le recruteur s'assure de l'objectivité et de la neutralité en ne sélectionnant que les candidats correspondants au mieux au poste sur papier. Pour garantir cette objectivité, le responsable du recrutement doit obligatoirement remplir certaines conditions : notons par exemple l'obtention d'une fiche de poste claire et complète, d'une liste reprenant l'ensemble des aptitudes et qualités requises pour le poste ainsi que l'utilisation d'outils d'évaluation totalement fiables, etc. Réunir l'ensemble de ces conditions demeure, parfois, complexe pour les recruteurs (Marchal, 1999).

De ce fait, nous constatons que cette approche est considérée comme objective et ne laisse donc que très peu de place à la subjectivité présente lors des entretiens. En effet, l'évaluation des CV repose sur des critères similaires pour l'ensemble des candidats, ce qui permet de les distinguer les uns par rapport aux autres et ainsi de conserver les plus adéquats pour la fonction. Ces critères sont, le plus souvent, les études antérieures, le nombre d'années d'expérience, les formations, les diplômes, etc. (Marchal, E., 1999).

Cependant, nous pouvons nous questionner sur la manière dont cette méthode peut être réductrice pour les candidats. En effet, le tri de CV, et donc le tri de candidats, est réalisé uniquement en fonction de critères précis et ne laisse aucune opportunité aux individus de

s'exprimer, de vendre leurs compétences, d'approfondir certains aspects de leurs parcours. Il est alors légitime de se demander si un entretien en face-à-face, malgré son caractère davantage subjectif, n'offrirait pas certains avantages aux candidats (Marchal, 1999).

2.3.2 L'entretien

La seconde approche, davantage subjective, est l'entretien en face-à-face, et est régulièrement organisée à la suite de l'analyse des curriculum vitae (Torrico, 2007, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021). Cette méthode demeure privilégiée durant le processus de sélection puisqu'elle offre une récolte d'informations massive, informations qui ne sont pas toujours décelées lors de la lecture d'un CV (François, 2000, Bruchon-Schweitzer et Ferrieux, 1991, cités dans Laberon, Lagabrielle, Vonthron, 2005). De plus, cette pratique permet de clarifier certaines informations, d'approfondir certains aspects du parcours professionnel du candidat, de vérifier certaines données grâce aux références, etc. (Laberon, Lagabrielle, Vonthron, 2005).

Dans ce cas, le recruteur établit une relation de proximité avec les candidats, rendant le processus de recrutement plus subjectif. Cette méthode amène les recruteurs à utiliser leurs intuitions, leurs jugements, leur subjectivité, créant ainsi une approche considérée comme moins formelle. En effet, au cours de ces entretiens, les recruteurs ne se limitent pas uniquement aux données « objectives », mais s'intéressent davantage à leur histoire, au parcours de vie des candidats, à leur personnalité. Les interactions que procurent les entretiens peuvent révéler de nouvelles informations, peu explicitées au sein du CV, apportant une tout autre compréhension des compétences mentionnées.

Comme nous le verrons ultérieurement au sein de cette étude, la manière dont le candidat se présente durant ces entretiens en face-à-face est déterminante pour façonner l'avis du recruteur (Marchal, 1999).

Dans le cas d'entreprises externes de recrutement, les délégués en recrutement ne peuvent uniquement se baser sur leur intuition lors des entretiens en face-à-face. En effet, dans la majorité des cas, les clients sollicitent des preuves concrètes permettant de justifier le choix de ce candidat plutôt qu'un autre, rendant leur évaluation davantage objective et fiable aux yeux des clients. Les responsables des entreprises de recrutement externes peuvent donc appuyer leur choix avec des comptes-rendus, des résultats de tests, des recommandations d'anciens

employeurs, etc., renforçant ainsi la crédibilité de leur jugement, et leur objectivité (Boltanski, Thenevot, 1991, cités dans Marchal, 1999)

Cependant, il est nécessaire de préciser qu'afin que ces entretiens soient réellement efficaces lors de la sélection, il est nécessaire qu'ils soient menés par des recruteurs qualifiés, au préalable formés.

Il existe deux types d'entretiens majeurs, régulièrement employés par les recruteurs : les entretiens conventionnels et les entretiens comportementaux (Alonso, 2011).

Dans le cadre **des entretiens conventionnels**, les recruteurs interrogent principalement les candidats sur les références, les expériences acquises et les invitent à s'auto-évaluer afin d'identifier les compétences et aptitudes détenues.

Cependant, la nature des questions peut varier en fonction des candidats dans le cas d'entretiens structurés et non-structurés.

Nous pouvons donc classer les différentes typologies d'entretiens en fonction de leur degré de structure.

Dans le cadre **d'entretiens conventionnels, semi-structurés ou non structurés**, le recruteur détient la liberté de poser les questions qu'il estime être pertinentes, selon lui. Il ne suit donc aucune structure et n'est soumis à aucune contrainte, lui procurant ainsi une certaine flexibilité d'action (Alonso, 2011). Durant ce type d'entretien, les recruteurs ne suivent pas une liste préétablie de questions, contrairement aux entretiens structurés, durant lesquels une série de questions doit être suivie par les responsables et doit s'appliquer à l'ensemble des candidats (Alonso, 2011).

Ensuite, nous retrouvons **les entretiens conventionnels structurés** durant lesquels les recruteurs doivent suivre des indications quant aux questions à poser. Un guide les oriente afin de parcourir certains domaines précis (Alonso, 2011).

Selon Alonso (2011, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021), les entretiens structurés représentent une majeure partie des systèmes de sélection utilisés par les entreprises. Ces derniers permettent d'anticiper les performances professionnelles des candidats.

Quant aux **entretiens comportementaux**, comme le nom l'indique, ils se concentrent essentiellement sur les comportements adoptés par le candidat lors de ses précédentes expériences professionnelles. Afin d'assurer leur efficacité, les recruteurs doivent préalablement avoir analysé le poste et doivent définir des ancrages comportementaux permettant l'évaluation du candidat au cours de ce type d'entretien. Par le biais d'ancrages comportementaux, les recruteurs possèdent des références de comportements considérés comme efficaces ou non, permettant de prédire les comportements futurs dans une situation de travail similaire (Bertrand, & Hansez, 2006).

Au sein des entretiens comportementaux, nous en distinguons deux catégories : les entretiens situationnels, qui se focalisent sur les réactions qu'entreprendraient les candidats dans des cas spécifiques relatifs à une situation de travail, et les entretiens comportementaux, axés sur des questions de comportements adoptés par les candidats lors de situations de travail passées (Alonso, 2011).

Les entretiens comportementaux imposent davantage de contraintes aux recruteurs tout en leur octroyant une part de flexibilité. En effet, ils peuvent choisir les questions parmi un large choix et peuvent les adapter en fonction de cas particuliers (Janz, 1982, cité dans Alonso, 2011).

Enfin, **l'entretien situationnel** est considéré comme étant le plus formel et rationnel. Durant ces entretiens, les questions posées sont axées sur des situations de travail spécifiques. Cet entretien est avant tout une discussion entre le recruteur et le candidat. Les recruteurs ne possèdent que très peu de liberté puisqu'ils doivent impérativement interroger l'ensemble des candidats de la même manière en suivant l'ordre précis des questions (Latham, Saari, Pursell, & Campion, 1980, cités dans Alonso, 2011).

Ces entretiens situationnels ne doivent pas être confondus avec les tests de situations, qui sont, quant à eux, davantage subjectifs. En effet, au cours de ces examens, les candidats sont confrontés à des mises en situation de travail et doivent réagir et adopter un comportement adéquat pour le poste. Les candidats seront confrontés à des exercices au cours desquels ils seront invités à prendre des décisions et à résoudre des problèmes. Ces évaluations, analysant principalement la personnalité des candidats, sont considérées comme peu objectives pour diverses raisons. Tout d'abord, l'objet à évaluer est incertain puisque les qualités à posséder

pour effectuer tel travail sont difficilement identifiables. De plus, il est davantage complexe de définir ces qualités puisque les compétences désirées de nos jours portent davantage sur la communication et l'interaction avec autrui (Garner-Moyer, 2009).

Les recruteurs peuvent également sélectionner les candidats uniquement sur base de leurs compétences, cette méthode est alors appelée : **recrutement par les compétences**.

Une compétence est définie comme étant « *une caractéristique individuelle nécessaire à l'exécution efficace d'une activité professionnelle* » (Arias, Rosete et Martinez, 2006, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021, p.2).

Au travers du recrutement par les compétences, les responsables RH s'assurent de la pertinence et de l'objectivation du processus puisque ce type de recrutement octroie les preuves quant aux connaissances, compétences et aptitudes réellement détenues par le candidat. En effet, selon Gonzalez et ses collaborateurs (2008, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021, p.3), « *l'évaluation des compétences consiste à évaluer les performances d'un individu au moyen de jugements étayés par des preuves, selon des critères définis par les normes de compétences* ».

Afin de réaliser le recrutement par les compétences, les recruteurs doivent être en possession d'une description de poste reprenant l'ensemble des informations relatives aux tâches et responsabilités pour la fonction donnée, mais également aux compétences exigées. Les tests ainsi que les formations qui suivront devront également être adaptés afin de clairement expliciter les compétences requises (Lopez, 2010, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

D'autres pratiques sont également employées par les entreprises telles que la prise de référence ou encore la graphologie. Malgré leurs caractères peu rationnels, ces deux méthodes occupent toujours une place prédominante durant les processus de recrutement (Bruchon-Schweitzer, 2001, cité dans Laberon, Lagabrielle, Vonthron, 2005). Cela s'explique par le fait que les recruteurs partagent des croyances selon lesquelles certains types de personnalité anticiperaient des performances professionnelles (Laberon, Vonthron, 2004, cités dans Laberon, Lagabrielle, Vonthron, 2005). De ce fait, les tests de personnalité, comme la graphologie, permettraient de prédire le type de personnalité d'un candidat et de pouvoir ainsi sélectionner les candidats en fonction de leur personnalité. Cependant, cet outil est considéré comme peu valide puisque, selon une étude menée par Billsberry (2000, cité dans Laberon, Lagabrielle, Vonthron, 2005),

le lien entre la personnalité d'un candidat et la réussite professionnelle est faiblement corrélé, suggérant ainsi que les caractéristiques personnelles d'un individu ne peuvent prédire le succès professionnel de ce dernier. Les conclusions de cette étude soulignent donc l'inefficacité de l'utilisation de la graphologie.

De plus, en sachant que les décisions prises par les recruteurs en termes d'embauche peuvent impacter considérablement l'entreprise, il est important de questionner le recours à la graphologie utilisée afin d'orienter les décisions d'embauche en fonction de la personnalité. Comme le confirment d'ailleurs Desrumaux-Zagrodnicki et Zagrodnicki (2003), le tri de curriculums vitae et les entretiens structurés sont considérés comme étant les deux méthodes les plus équitables, éjectant alors du classement les tests de personnalité considérés comme peu valides, comme la graphologie dans ce cas précis.

Quant à la prise de référence, elle est également régulièrement employée par les recruteurs. Cependant, il est également intéressant de questionner la validité de cette méthode puisqu'elle repose sur des déclarations d'individus considérées comme étant des données purement subjectives, d'où l'intérêt de remettre en question sa validité (Smith et Robertson, 1989, cités dans Laberon, Lagabriele, Vonthron, 2005).

Pour conclure cette section, nous constatons que de nombreux outils de sélection sont mis à la disposition des recruteurs afin de faciliter leurs décisions et leur sélection de candidats. Toutefois, les processus de recrutement et de sélection étant des investissements non négligeables pour toute entreprise, il est crucial que les recruteurs choisissent des outils adéquats et fiables (Feltman, 1997, cité dans Ghirardello, 2005). Les résultats d'une méta-analyse conduite par divers auteurs démontrent que les entretiens comportementaux structurés et les entretiens conventionnels structurés permettant d'anticiper efficacement la performance professionnelle d'un candidat (Saez, 2007 ; Salgado et Moscoso, 2005 ; Salgado et Moscoso, 2006 ; Salgado, Moscoso et Gorriti, 2004, cités dans Alonso, 2011). Ces conclusions soulignent l'importance de suivre une certaine structure afin de préserver la rationalité durant les entretiens et d'ainsi éviter ou, du moins, réduire l'intervention des biais subjectifs des recruteurs.

2.4 Les critères objectifs et subjectifs

En analysant de plus près le marché de l'emploi, nous constatons que l'offre de travail disponible est majoritairement composée de candidats diplômés. De ce fait, les recruteurs ne peuvent plus limiter leur sélection sur base d'un seul critère tel que le diplôme, mais se trouvent dans l'obligation de diversifier leurs critères (Garner-Moyer, 2009).

Lors des processus de sélection, les recruteurs font face à de multiples informations concernant le candidat, englobant des variables aussi bien subjectives que des variables objectives (Desrumaux, 2001).

Il devient alors pertinent de distinguer ces types de variables et d'analyser celle qui exercera une influence prédominante sur la décision finale du recruteur (Desrumaux, 2001).

2.4.1 Les critères méritocratiques

Afin de préserver leur réputation d'experts, il est recommandé aux recruteurs de fonder leurs décisions sur des critères explicitement objectivables et valides (Desrumaux, 2001).

Parmi les critères objectifs, nous pouvons retrouver une certaine catégorie, connue sous le nom de « critères méritocratiques ». Ces critères se focalisent sur des données objectives et explicites telles que les diplômes, les certifications, l'expérience professionnelle, les compétences, etc. Toutefois, ce type de critères est désormais considéré comme peu significatif et est progressivement suppléé par des critères subjectifs, par exemple l'apparence physique, permettant de trier efficacement la multitude de candidatures postulant pour une fonction (Garner-Moyer, 2009). Bien que l'utilisation de critères méritocratiques renforce l'objectivité du processus de sélection, une part de subjectivité persiste. En effet, les cas de favoritisme ou bien encore de népotisme peuvent compromettre l'objectivité malgré l'utilisation de ce type de critère (Gomez, Gonzalez et Forero, 2007, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

2.4.2 Les critères implicites

Les critères de sélection ne sont pas uniquement explicites. Certains peuvent se révéler implicites, ce qui signifie que l'employeur ainsi que le recruteur ne définissent pas clairement les exigences requises pour un poste. Par conséquent, les recruteurs recourent à leur propre expérience afin de déterminer les critères sur lesquels ils basent leur sélection de candidats. En l'absence d'exigences prédéfinies, ils estiment savoir ce qui est requis ou non pour tel poste en utilisant leur expérience et leurs connaissances (Tholen, 2022).

Certains critères sont connus des recruteurs, mais ne sont pas clairement explicités sur papier. Ainsi, les recruteurs savent généralement ce qui est demandé pour un poste, même s'ils n'ont pas préalablement réalisé une description de poste détaillant les critères indispensables. Cette méthode d'embauche s'est révélée être aussi efficace qu'une méthode utilisant une fiche de poste détaillée (Tholen, 2022).

En théorie, les recruteurs devraient identifier les critères de sélection uniquement sur base de la description de poste, objectivant alors le processus de sélection (Lievens, 2007, cité dans Tholen, 2022). Dans le contexte de critères implicites, les recruteurs comprennent globalement ce qu'ils doivent chercher, sans pour autant détenir les informations ou les critères précis concernant la sélection de candidats (Tholen, 2022).

Nous comprenons qu'au cours d'un processus objectif, la définition des exigences requises s'effectue au début du processus de recrutement. Cependant, dans certains cas exceptionnels et pour certaines raisons, les recruteurs n'utilisent pas ces fiches de postes afin d'identifier les prérequis nécessaires pour la fonction.

Les raisons pour lesquelles les recruteurs n'utilisent pas des critères explicites peuvent être diverses telles que le manque de compréhension de leurs besoins, le recrutement pour des postes atypiques et donc méconnus, les divergences d'opinions entre les recruteurs, et enfin les demandes des clients considérées comme irréalistes, incitant les recruteurs à ajuster les critères en fonction du marché disponible (Tholen, 2022).

Le manque de clarté relatif aux critères conduit les recruteurs à adopter un processus de recrutement et de sélection peu objectifs, puisqu'ils s'appuient davantage sur leur interprétation du poste et donc sur des critères implicites, entraînant un recrutement considéré comme « imprévisible » (Tholen, 2022).

Dans le cadre de cabinets de recrutement, les employeurs des entreprises clientes se réunissent avec les délégués en recrutement afin d'établir explicitement les exigences nécessaires pour la fonction, avant de pouvoir entamer la recherche de candidats.

Selon Coverdill et Finlay (2002, cités dans Tholen, 2022), les chasseurs de tête travaillant au sein des cabinets de recrutement réalisent leur sélection, majoritairement, sur base de critères spécifiques définis et explicites afin de garantir un processus de sélection objectif. Cela souligne l'intérêt des organisations à externaliser les processus de recrutement et de sélection aux entreprises de recrutement externes (Tholen, 2022).

2.4.3 Les critères personnologiques

Les variables personnologiques reprennent l'ensemble des informations relatives aux éléments psychologiques du candidat. Ces critères personnologiques englobent, par exemple, la motivation, la communication ainsi que l'intelligence, etc. (Desrumaux, 2001).

Certaines études ont démontré l'importance dominante de ce type d'informations, au détriment des informations objectives lors du processus de sélection (Desrumaux, 2001).

Selon Crozier et Friedberg (1977, cités dans Desrumaux, 2001), l'explication de la prédominance des informations personnologiques seraient, en fait, liée à la prise de pouvoir des recruteurs. En effet, les recruteurs détiennent une certaine forme de pouvoir dès lors qu'ils possèdent la capacité d'évaluer des informations subjectives. Dans ce cas, détenir la possibilité d'évaluer les aspects psychologiques d'un candidat confère le pouvoir d'interpréter ces informations en fonction de leur propre jugement, ce qui influence leur décision finale.

2.5 Les biais cognitifs

Nous avons précédemment cité la potentielle influence des critères subjectifs au sein du processus de sélection. Cependant, d'autres facteurs peuvent également impacter les évaluations des recruteurs. En effet, la prise de décision n'est pas toujours entièrement rationnelle puisque certains biais peuvent altérer de manière inconsciente les perceptions des recruteurs durant le tri de CV ainsi que durant les entretiens (Shao, 2023).

De nombreux biais psychologiques peuvent influencer sur le processus de recrutement, tels que les heuristiques de jugement, les stéréotypes et croyances, les effets de halo et de corne, etc. (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

Au cours du processus de recrutement, plusieurs étapes entrent en compte avant même qu'une décision soit prise. Tout d'abord, un processus de jugement se met en place, favorisant la réalisation d'inférences à partir d'informations dont dispose le recruteur sur le candidat. Ces inférences permettront, par la suite, la venue des biais.

Nous dénombrons une large variété de biais allant des biais mécaniques, tels que l'effet de primauté, aux biais reposant sur la recherche de valeur entre les personnes comme la recherche de similarité entre le recruteur et le candidat (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

Par définition, le biais cognitif est : « *une déviation de l'impartialité et du raisonnement objectif causée par une gamme de facteurs psychologiques, émotionnels et culturels* » (Shao, 2023, p.188)

Comme cité précédemment, les recruteurs peuvent également être influencés par des biais tels que les effets de halo et de corne, les premières impressions, les stéréotypes, etc. Ces biais sociocognitifs et socio-affectifs donnent du poids à certains critères plutôt qu'à d'autres, impactant ainsi la prise de décision finale lors de la sélection. Ainsi, les jugements émis par les recruteurs au cours de l'étape de sélection sont influencés par leur propre subjectivité.

Durant l'étape de sélection, l'évaluateur se trouve en position de pouvoir lors des rencontres avec les candidats en agence. Ce sentiment de pouvoir procure une certaine liberté au recruteur, qui peut alors baser son jugement sur des critères peu rationnels et personnalisés.

Les heuristiques de jugement sont régulièrement à la base des jugements, car l'être humain est constamment confronté à un nombre significatif d'informations à traiter. Afin de faciliter le traitement de ces informations, qui demande énormément de temps et d'énergie, l'humain recourt à des raccourcis cognitifs, appelés « heuristiques de jugement » (Desrumaux-Zagrodnicki, & Zagrodnicki, 2003).

2.5.1 Les stéréotypes

Comme déjà énoncé précédemment, le processus de recrutement est considéré comme peu objectif suite aux pratiques utilisées par les évaluateurs durant la sélection. En effet, les recruteurs ont régulièrement recours à des méthodes peu objectives comme les tests d'intelligence, les tests de personnalité, etc. Le tri de CV est facilité par des critères subjectifs et ensuite, ce sont les entretiens physiques qui sont priorisés afin d'évaluer la personne. Cependant, l'apparition de biais et préjugés s'effectue principalement lors de ces entretiens, ce qui mène à une sélection jugée subjective et peu rationnelle (Amadiou, & Roy, 2019).

Selon Solano-Gomez et Smith-Castro (2017, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021), les stéréotypes sont régulièrement présents durant le processus de recrutement. Ces stéréotypes font partie des biais cognitifs permettant aux recruteurs de simplifier les informations reçues et d'ainsi pouvoir comprendre aisément le monde environnant.

Les stéréotypes peuvent être définis comme étant « une croyance généralisée », poussant les recruteurs à attribuer à un candidat des caractéristiques propres à un groupe (Shao, 2023, p.192).

Ce phénomène psychologique s'appuie généralement sur des éléments négatifs lorsque ce sont les stéréotypes négatifs. Toutefois, les stéréotypes positifs peuvent également influencer la perception des recruteurs, ce qui les amènera à surestimer les compétences d'un candidat.

Nous comprenons donc que les recruteurs ayant recours aux stéréotypes n'effectueront pas un recrutement pertinent et impartial. En effet, ces biais influencent la perception et les évaluations des individus, impactant, de ce fait, la décision finale de sélection (Solano-Gomez et Smith-Castro, 2017, cités dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021). Ces biais nuisent à l'éthique des processus de sélection objectifs (Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

Prenons pour exemple une étude conduite par Ruiz Larraguivel (2009, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021) démontrant que les croyances sociales autour des enseignements publics et privés ont impacté l'embauche de jeunes diplômés. En effet, sous l'effet des stéréotypes, certains employeurs favorisent les étudiants provenant d'établissements privés. Cette étude souligne donc l'impact des biais tels que les croyances sur les résultats de sélection.

Selon Solano-Gómez et Smith-Castro (2017), les stéréotypes peuvent être activés en fonction du sexe et du physique du candidat.

Les résultats des études menées par Bauer et Baltes (2002 cités dans Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017) révèlent que les stéréotypes liés au genre influencent les décisions des recruteurs. En effet, les femmes sont sujettes à des risques de discrimination lorsqu'elles postulent pour des postes caractérisés comme « masculins », tandis que les hommes, quant à eux, subissent également ces mêmes stéréotypes lorsqu'ils se présentent pour des postes « féminins ». Ce phénomène est expliqué par le fait que ces stéréotypes attribuent inconsciemment certaines aptitudes et compétences aux hommes et aux femmes, incitant les recruteurs à orienter leurs décisions en fonction de ces croyances (Glick et al., 1988, cités dans Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017).

De plus, les stéréotypes liés au physique, véhiculant l'idée que « tout ce qui est beau est bon », influent également sur les perceptions des évaluateurs lors du processus de sélection (Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017, p.2). En effet, un individu au physique attrayant est associé à des caractéristiques et compétences positives. Par exemple, une personne considérée comme belle sera perçue comme intelligente, sympathique et compétente, etc., contrairement à une personne au physique moins séduisant, phénomène expliqué par l'effet de halo qui sera ultérieurement détaillé. En effet, les résultats de l'étude conduite par Solano-Gómez et Smith-Castro, (2017) soulignent qu'il existe une corrélation plus élevée entre la décision d'embauche et les physiques attrayants que les physiques moins attrayants.

En outre, cette étude démontre également que les recruteurs se basent sur les informations explicitement mentionnées dans les CV lors de la prise de décision tout en accordant une attention particulière aux photographies présentes sur ces derniers. Ces photographies peuvent

influer le choix des recruteurs qui peuvent être biaisés par le physique du candidat. (Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017).

De plus, cette recherche met en lumière une préférence inconsciente des recruteurs envers le sexe masculin par rapport au sexe féminin, même en présence de données objectives similaires au sein des CV. En effet, cette étude a démontré qu'au cours d'analyses de CV tout à fait semblables, les CV de femmes étaient plus sévèrement évalués que ceux des hommes. Ce biais inconscient serait associé aux croyances populaires relatives à la prétendue supériorité des hommes en termes de force, de compétences, etc. (Gorman, 2005, cité dans Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017).

2.5.2 Les effets de Halo et de Corne

L'effet de halo et l'effet de corne sont deux biais jouant un rôle considérable lors de la prise de décision des recruteurs. Ces deux effets sont principalement influencés par les stéréotypes. Certaines études proposent la mise en place de tests durant le processus de recrutement afin de minimiser les effets de ces biais cognitifs. Le psychologue Frederick Wells a étudié en profondeur les deux phénomènes précédemment cités. Selon lui, les effets de halo et de corne se produisent lorsque nous manquons d'informations et que ces dernières sont limitées temporellement. En effet, lorsque nous manquons de temps et de ressources, nous avons tendance à avoir recours aux heuristiques, autrement appelés « raccourcis » (Shao, 2023).

Dans le contexte d'entretiens, le temps et les informations disponibles sont parfois insuffisants, ce qui conduit les recruteurs à utiliser des heuristiques et, de ce fait, sont influencés par les effets précédemment cités. N'ayant que très peu d'informations, les recruteurs utilisent les seules caractéristiques/données qu'ils disposent pour anticiper et attribuer d'autres compétences positives ou négatives aux candidats, sans avoir aucune certitude (Shao, 2023).

Les heuristiques reposent principalement sur les expériences antérieures vécues par les individus et facilitent la résolution des problèmes auxquels les recruteurs peuvent faire face. Cependant, en ayant recours aux heuristiques, les recruteurs sont inévitablement influencés par ces biais et seront davantage enclins à prendre des décisions irrationnelles et inefficaces. Les effets de halo et de corne sont deux biais inévitables pour les êtres humains (Shao, 2023).

L'effet de halo est un phénomène psychologique selon lequel une première impression positive perçue chez un candidat influencera favorablement la manière dont les autres le perçoivent. En d'autres termes, lors d'un entretien, si un candidat fait une première impression positive au recruteur, ce dernier lui attribuera d'autres qualités qui n'ont pas été clairement observées (Shao, 2023).

L'effet de corne est opposé à celui de halo. Dans ce cas, une première impression qui sera davantage négative influencera inévitablement la perception générale de ce candidat. Le recruteur aura alors tendance à attribuer un jugement négatif à l'ensemble de sa personnalité, sans prendre en considération ses possibles atouts (Shao, 2023).

Les conséquences qui découlent de ces deux effets peuvent, de ce fait, présenter tant des avantages pour certains candidats que des inconvénients pour d'autres (Shao, 2023).

Par effet de corne, les préjugés des recruteurs envers un candidat entraîneront l'émergence d'inégalités et de risques de discrimination (Shao, 2023).

Une étude menée par le psychologue Edward Thorndike s'est concentrée sur l'impact de ces biais et des premières impressions. Il a demandé aux commandants de vol d'évaluer leurs officiers en fonction de certains critères précis. Parmi ces critères, nous retrouvons les atouts physiques, l'intelligence, les qualités personnelles, etc.

Les résultats de l'enquête ont démontré que les attributs physiques étaient liés aux compétences et à leur intelligence. En d'autres termes, les commandants effectuaient des évaluations générales des officiers qui étaient soit bonnes, soit mauvaises, influençant alors l'ensemble des autres capacités détenues par les officiers (Shao, 2023).

Durant les entretiens, les recruteurs peuvent être influencés de la même manière que les commandants lors de l'évaluation de leurs officiers. En effet, le responsable du recrutement peut évaluer les vêtements, la voix, l'apparence physique du candidat, forgeant alors des premières impressions qui influenceront positivement ou négativement la perception générale des compétences de ce dernier.

Prenons pour exemple un candidat ayant un visage net, sans imperfections, et un autre ayant des rougeurs, de l'acné, etc. Le candidat possédant le visage lisse suscitera une image positive au recruteur, qui lui attribuera des compétences favorables pour le poste, à l'inverse du second candidat (Shao, 2023).

Nous constatons donc que les effets de halo et de corne sont directement liés aux éléments attrayants d'une personne et aux premières impressions. Par conséquent, un physique attirant peut amener les responsables des ressources humaines à se faire une très bonne première impression de ce candidat et à estimer qu'il détient d'excellentes aptitudes.

Les apparences physiques peuvent ainsi impacter positivement ou négativement la prise de décision lors d'un entretien. Dans cette optique, une « belle » personne sera plus susceptible d'être embauchée qu'une autre. Pour autre exemple, un visage aux traits d'enfants peut être associé à un manque de compétence, de maturité, etc. (Shao, 2023).

Nous constatons que ces deux phénomènes peuvent compromettre l'employabilité d'un individu au sein d'une entreprise. En effet, si le candidat s'exprime très clairement, mais qu'il semble trop extraverti et nerveux, alors le recruteur pourrait être influencé par l'effet de corne, altérant ainsi sa perception du candidat. Par effet de corne, les points faibles du candidat amplifieront la vision négative que le recruteur possède à son égard.

A contrario, si un candidat s'exprime correctement, est élégamment vêtu lors de l'entretien, et qu'il fait ainsi bonne impression au recruteur, alors, par effet de halo, la perception du recruteur à son égard peut être globalement positive, ce qui augmentera l'employabilité de ce candidat (Shao, 2023).

Néanmoins, il est crucial de souligner que ces phénomènes psychologiques peuvent générer des coûts pour l'entreprise. En raison de l'effet de halo, un recruteur pourrait engager un candidat qui n'est, finalement, pas assez qualifié pour le poste donné. À l'inverse, à cause de l'effet de corne, l'entreprise pourrait négliger le potentiel d'un candidat amplement compétent pour la fonction, uniquement en raison de quelques « faiblesses » observées chez le candidat (Shao, 2023).

Évidemment, chaque individu accorde différentes priorités à certaines caractéristiques, impliquant alors que les effets de halo et de corne ne se manifesteront pas de la même manière selon les recruteurs (Shao, 2023).

La différence culturelle intervient également au travers de ces phénomènes puisque certains recruteurs attribueront une importance significative à leur pays et à leur ethnie. De ce fait, un recruteur privilégiera les candidats faisant partie de sa propre ethnie, au détriment de ceux présentant une divergence culturelle (Shao, 2023).

Cependant, la première impression étant un phénomène bien connu des individus, il est plausible que certains candidats se préparent à l'entretien de sorte à savoir mettre en avant leurs atouts, afin d'activer le phénomène de halo chez le recruteur, accroissant alors leur employabilité (Shao, 2023).

En conclusion, les décisions prises par les recruteurs peuvent avoir des répercussions significatives sur l'ensemble de l'organisation ainsi que sur l'employabilité des candidats. Il est donc primordial pour les recruteurs de pouvoir minimiser l'impact des biais lors du recrutement.

2.5.3 Les compétences verbales et non-verbales

Au cours de ce chapitre, nous nous focaliserons sur le pouvoir des compétences verbales et non verbales durant les entretiens, ainsi que leur influence sur la perception des recruteurs.

Les conclusions des recherches de Goldberg et ses collaborateurs (2004) soulèvent que les compétences verbales et non-verbales des candidats ont le pouvoir d'influencer l'évaluation du recruteur à leur égard.

Tout d'abord, Gifford et ses collègues (1985, cités dans Goldberg, Caren & Cohen, Debra, 2004) ont mis en lumière l'impact du non-verbal lors du processus de recrutement. Le langage corporel d'un candidat apporterait de nombreuses informations cruciales quant à sa performance professionnelle. En effet, le non-verbal permettrait aux recruteurs d'en savoir davantage sur les compétences sociales détenues par les candidats.

Il est à savoir que les compétences non-verbales reprennent les gestuelles, la posture, les mouvements du corps, en particulier ceux des mains et de la tête, le contact visuel et le sourire, etc., et l'ensemble de ces éléments jouent un rôle déterminant puisqu'ils influenceraient positivement ou négativement les évaluations du recruteur (Baron, 1986 ; Gatewood & Field, 1998 cités dans Goldberg, Caren & Cohen, Debra, 2004).

Ensuite, les compétences verbales contribuent également à influencer les évaluations des recruteurs. La clarté de la communication, l'utilisation de jargon relatif au domaine professionnel, le contenu des réponses des candidats, etc., exerceraient une influence

significative sur les impressions des recruteurs (Bradac et Mulac, 1984, cités dans Goldberg, Caren & Cohen, Debra, 2004).

Au cours de leur recherche, Goldberg et ses collègues (2004) ont souhaité comparer l'impact des compétences verbales et non-verbales et ont constaté que les compétences non-verbales, en raison de leur valeur plus significative, influençaient davantage la perception de l'évaluateur que les compétences verbales.

La prise en considération des compétences non-verbales peut, cependant, être pertinent dans le cadre du recrutement puisque l'analyse de ce non-verbal renforcerait la fiabilité des entretiens et permettrait, aux recruteurs, d'effectuer des choix judicieux et pertinents quant aux décisions d'embauche des candidats. En effet, les recherches de Gifford et al. (1985), Harris (1989) et Landy et al. (1994, cités dans Goldberg, Caren & Cohen, Debra, 2004) ont confirmé que les comportements non-verbaux augmentent la validité des entretiens puisqu'ils permettent d'évaluer certains aspects et compétences considérées comme cruciales pour le poste vacant.

Concrètement, l'étude menée par Gifford et al (1985) a démontré que les candidats utilisant certains comportements non-verbaux, plus précisément les candidats qui bougeaient davantage leurs mains, qui souriaient, et qui avaient une tenue formelle étaient considérés comme plus « aptes » pour le poste que les autres postulants. En outre, l'ensemble du comportement non-verbal du candidat transmettrait des informations clefs aux recruteurs, qui pourraient en deviner certaines compétences sociales requises. Nous comprenons à travers cette étude que les trois indices non-verbaux permettant de transmettre des informations relatives aux compétences sociales/qualités exigées pour les postes seraient : la fréquence des gestes, le temps de parole lors de l'entretien et le style formel de la tenue vestimentaire. En effet, si un candidat s'exprime clairement, est souriant, est habillé de manière formelle, etc., le recruteur percevra certaines qualités qu'il considère comme essentielles pour le poste vacant. De ce fait, ces signaux non-verbaux augmenteraient la probabilité d'embauche de ce candidat.

Dans une seconde étude menée par McGovern's (1976, cité dans Gifford et al., 1985), seuls les candidats qui présentaient un sourire, s'exprimaient de manière fluide, gardaient un contact visuel avec le recruteur, etc., étaient sélectionnés pour passer un second entretien.

Ce phénomène peut s'expliquer par la recherche de Amalfitano (1977, cité dans Gifford et al., 1985) qui a démontré que le contact visuel favorisait les impressions positives. En effet, les

candidats étaient perçus comme étant de confiance, fiables et assertifs et ces derniers étaient, par la suite, considérés comme étant de « bons profils » à recruter au sein de l'entreprise.

Grâce à l'ensemble de ces résultats de recherches, il apparaît que l'analyse des éléments subjectifs peuvent s'avérer intéressantes dans le cadre du processus de sélection.

Se fier à sa subjectivité et aux données peu objectives telles que le non-verbal d'un candidat peut favoriser une prise de décision efficace.

2.5.4 Biais de similitude

Comme le confirment Gauthier et ses collaborateurs (2005), les compétences verbales, le physique, etc., jouent un rôle crucial dans l'évaluation des recruteurs.

Au-delà des jugements positifs, tels que l'attrait physique d'un candidat, les jugements personnels occupent également une place considérable. En effet, lors de l'entretien, la qualité des interactions, ou en d'autres termes, le niveau d'affinité entre le recruteur et le candidat, aura également un impact sur l'évaluation du recruteur. Ainsi, un recruteur qui trouve un candidat très sympathique attribuera d'autres compétences à ce dernier telles que l'honnêteté, la confiance, etc. L'affinité entre un recruteur et un candidat se développe principalement lorsque le recruteur perçoit des similitudes entre lui et le candidat (Gauthier, Godechot, Sorignet, 2005).

Ce nouveau biais révélé occupe une place prédominante lors de la décision d'embauche et est appelé l'effet « similaire à moi » (Barragán Díaz, Ramírez Marín, & Medina Díaz, , 2019, p.3). En ce sens, les recruteurs sélectionnent les candidats qui leur ressemblent sur certaines caractéristiques démographiques (Barragán Díaz, Ramírez Marín, & Medina Díaz, 2019). La similarité démographique se concentre sur certains attributs liés à l'identité du candidat tels que le genre, la race, l'âge, l'éducation, etc. (Tsui et al., 1992). Ce phénomène est expliqué par la croyance populaire « qui se ressemble s'assemble » (McCarthy, Van Iddekinge, Campion, 2010, p.327).

Les conclusions de l'étude menée par Byrne (1971, cité dans Barragán Díaz, Ramírez Marín, & Medina Díaz, 2019) démontrent que dès lors qu'un recruteur perçoit certaines similitudes entre lui et le candidat présent durant l'entretien, un sentiment d'attraction, d'affinité se met en place, sentiment qui augmente l'attractivité du candidat et qui orientera positivement la décision

d'embauche. L'étude conduite par Barragán Díaz et ses collaborateurs (2019) ont confirmé les conclusions de l'étude de Byrne (1971).

En effet, par la perception de similitudes entre le recruteur et le candidat, un effet de confiance s'installe entre les deux individus puisqu'ils partagent, d'une certaine manière, des attributs similaires, et ce sentiment de confiance influencera la prise de décision du recruteur (Jiang, Chua, Kotabe, Murray, 2011, cités dans Barragán Díaz, Ramírez Marín, & Medina Díaz, 2019).

Nous constatons donc qu'à travers le phénomène de la similarité-attraction, les recruteurs favorisent les candidats ayant davantage de caractéristiques démographiques similaires par rapport à d'autres candidats. La perception de similitudes augmente l'évaluation positive de ces candidats (Milliken & Martins, 1996, cités dans Mccarthy, Van Iddekinge, Campion, 2010).

2.5.5 Effet de primauté

L'effet de primauté est étroitement lié à un phénomène précédemment cité, à savoir les premières impressions. Les résultats de l'étude menée par Florea et ses collaborateurs (2018) confirment que les biais cognitifs comme l'effet de primauté exerce une influence certaine sur les décisions de sélection des recruteurs. En effet, par effet de primauté, le recruteur se concentre sur les premières informations qu'il obtient d'un individu pour se forger une première impression sur ce candidat. Comme nous l'avons constaté précédemment, les recruteurs ont tendance à se fier à leurs premières impressions et par conséquent l'effet de primauté joue un rôle indéniable lors du processus de sélection.

De plus, certaines études ont démontré que les évaluateurs avaient tendance à confirmer leurs premières impressions en ajustant leur comportement, afin d'assurer une cohésion entre leurs décisions finales en fonction des informations initialement reçues d'un candidat (Dipboye, 1982, 1992 ; Macan & Dipboye, 1990, cités dans Dougherty et Turban, 1994).

Dans ce contexte, les recruteurs peuvent déformer les informations recueillies sur un candidat afin qu'elles correspondent à leurs premières impressions.

Pour illustrer ce phénomène, nous pouvons prendre l'exemple d'un recruteur durant un entretien d'embauche avec un candidat. Dans le cas où le candidat fait très bonne première impression à l'évaluateur, ce dernier sera moins enclin à poser d'autres questions puisqu'il

considère que ce candidat à toutes les qualités requises pour cette fonction. En revanche, dans le cas où un candidat ferait une mauvaise première impression, le recruteur aura tendance à poser davantage de questions pratiques et complexes, qui confirmeront ses premières impressions défavorables (Phillips & Dipboye, 1989 ; Tullar, 1989, cités dans Dougherty et Turban, 1994).

2.6 Impact des biais sur le recrutement – Discrimination & inégalités ?

Comme expliqué précédemment, les pratiques de sélection sont des activités principalement « humaines », signifiant ainsi qu'elles sont constamment sujettes au risque de biais cognitifs (Blasco, 2004, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021), et peuvent également entraîner des inégalités et des risques de discrimination de certaines catégories de candidats (Ghirardello, 2005).

En effet, les outils d'évaluations sont réputés comme pouvant être source de problème lors du recrutement de candidats. La subjectivité est sous-jacente à ces méthodes qui peuvent, dans certains cas, prendre un aspect discriminatoire. Il est donc indispensable de questionner l'évaluation durant le processus de recrutement et d'analyser ces méthodes avec précaution afin de baser les évaluations sur des critères davantage objectifs que subjectifs. Pour rappel, réaliser un entretien structuré permet de diminuer le risque de subjectivité, et de ce fait, de l'intervention de biais. Il est donc préférable d'entamer des entretiens avec un plus grand degré de structure et d'éviter tout type d'entretien non-structuré, qui pourrait mener à des inégalités.

De plus, comme constaté précédemment, lorsque les consultants souhaitent évaluer des candidats, le recours à des jugements est automatique (Ghirardello, 2005).

Le jugement des recruteurs se base principalement sur les premières impressions, sur les compétences verbales et non-verbales, sur l'apparence physique, ..., entraînant inévitablement des préjugés. Par exemple, un candidat présentant d'une manière peu soignée enverra une image négative au recruteur. Cette image aura autant d'impact qu'un parcours professionnel aberrant. Ces préjugés provoqueront, alors, des réactions discriminatoires de la part du recruteur, qu'elles soient volontaires ou non (Ghirardello, 2005).

Durant les entretiens, des cas de discrimination envers les femmes ont été régulièrement dénoncés et sont, désormais, punissables par la loi, comme toutes les autres formes de discrimination.

La discrimination directe liée au genre se définit comme : « *la situation dans laquelle se trouve une personne qui est, a été ou pourrait être traitée, en raison de son sexe, de manière moins favorable qu'une autre dans une situation comparable* » (Alonso, 2011, p.44).

La discrimination indirecte liée au genre se définit comme : « *la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutres met des personnes d'un sexe à un désavantage particulier par rapport à des personnes de l'autre sexe, sauf si cette disposition, ce critère ou cette pratique peut être objectivement justifié au regard d'un objectif légitime et que les moyens pour atteindre cet objectif sont nécessaires et appropriés* » (Alonso, 2011, p.44).

Afin de prévenir les risques de discrimination liée au genre du candidat, les méthodes de sélection doivent remplir deux conditions essentielles : elles doivent être valides, c'est-à-dire qu'elles doivent pouvoir prédire la performance professionnelle, et elles doivent être appropriées, garantissant l'absence de méthodes alternatives susceptibles de réduire les possibilités de discrimination. Pour exemple, dès lors qu'un recruteur entamerait un type d'entretien ne répondant pas à ces deux critères, cet entretien pourrait être jugé comme étant discriminatoire (Alonso, 2011).

Les recherches menées par Arvey (1979, cité dans Alonso, 2011) ont démontré que les entretiens non structurés pouvaient mener à des cas de discrimination envers les femmes. En revanche, les entretiens structurés permettraient de réduire la discrimination liée au genre.

En effet, les entretiens structurés sont considérés comme plus objectifs puisqu'ils reposent sur des questions précises devant être strictement suivies. De ce fait, les mêmes critères s'appliquent à l'ensemble des candidats, hommes et femmes, favorisant la neutralité dans le processus de sélection. Les résultats de l'étude menée par Alonso (2011) confirment les conclusions de Arvey concernant les entretiens structurés. Ils annoncent que ces types d'entretiens ainsi que les entretiens comportementaux structurés seraient particulièrement efficaces et permettraient d'éviter la discrimination indirecte (Alonso, 2011).

Par ailleurs, une étude empirique américaine a démontré que les entreprises changeant de méthodes d'évaluation entraînent une diminution de la discrimination et une augmentation de la compétitivité (Ghirardello, 2005).

Nous remarquons donc qu'il est primordial pour les entreprises de sélectionner et d'employer les outils d'évaluations qui se révèlent être en adéquation avec leurs objectifs, tout en permettant de réduire les potentiels risques de discrimination.

2.7 Solutions réduisant la subjectivité

Face au risque d'inégalités et de discrimination présent durant les phases de recrutement et de sélection, certaines solutions ont été proposées afin de réduire l'intervention de la subjectivité et des biais cognitifs. Parmi celles-ci, nous retrouvons l'organisation de formations et de cours traitant des biais inconscients spécialement dédiés aux recruteurs afin de limiter au maximum le recours aux stéréotypes et aux préjugés (Amadiou, J-F., Roy, A., 2019). Ces formations préventives sur les préjugés sensibiliseront les recruteurs à ces effets afin de pouvoir réduire leur impact à l'avenir (Shao, 2023).

Une seconde solution est le recours à des méthodes de tri automatique de CV. En effet, comme le confirme Chen et ses collègues (2018, cités dans Amadiou, & Roy, 2019), les outils de traitement mécaniques permettraient un recrutement qualitatif et davantage objectif, réduisant l'impact de la subjectivité sur les recruteurs.

Parmi les solutions proposées par Amadiou et Roy (2019), le recours aux CV anonymes permettrait de limiter les aspects subjectifs puisque les évaluateurs n'ont pas accès aux photographies, noms, prénoms, sexes des candidats, etc.

Ensuite, le recours aux intelligences artificielles permettrait également de réduire la subjectivité durant les processus de recrutement et de sélection. En effet, les nouvelles intelligences artificielles ne sont pas influencées par des biais inconscients comme le sont quotidiennement les recruteurs, ce qui augmente la rationalité et l'objectivité au cours de ces processus.

Toutefois, afin que les intelligences artificielles puissent trier efficacement les CV, les responsables doivent les programmer sur base de certains critères spécifiques, réduisant ainsi

l'aspect « objectif » des méthodes d'intelligence artificielle (Amadiou, & Roy, 2019). Il sera donc pertinent de remettre en question cette prétendue objectivité au cours d'une section ultérieure dans ce travail.

Enfin, d'autres stratégies sont proposées afin de réduire l'intervention d'effets subjectifs telles que des entretiens avec plusieurs recruteurs ou encore des entretiens structurés, considérés comme étant les deux stratégies les plus efficaces. En effet, afin de réduire l'impact des biais présents durant le processus de sélection, Florea et ses collaborateurs (2018) préconisent la mise en place d'entretiens en comité, durant lesquels les candidats rencontrent divers évaluateurs lors d'un entretien afin de rationaliser les prises de décision finale. En sollicitant l'aide de plusieurs évaluateurs possédant des caractéristiques distinctes et des perceptions différentes, cela permettrait de réduire l'impact de leur subjectivité sur la décision finale (Florea, Valcea, Hamdani, Dougherty, 2018).

De plus, au travers d'entretiens structurés, les responsables doivent suivre scrupuleusement une liste de questions basées sur des critères précis, permettant un entretien davantage objectif.

En effet, afin d'assurer un entretien structuré et donc objectif pour l'ensemble des candidats, les recruteurs basent majoritairement leurs questions sur l'analyse de poste préalablement établie, ce qui permet d'interroger de la même façon l'ensemble des candidats postulants pour une fonction (Campion, Palmer, 1997).

La prise de note est également une pratique recommandée puisqu'elle est considérée comme efficace afin de réduire l'influence de la subjectivité, par exemple, l'influence de l'effet de primauté (Schmitt & Ostroff, 1986, cités dans Campion, & Palmer, 1997). En se concentrant sur la prise de notes, les évaluateurs organisent leurs pensées en résumant brièvement les réponses des candidats, ce qui favorise une meilleure structure et davantage d'objectivité puisque les notes sont entièrement vérifiables. Cette méthode permet également à l'évaluateur de se focaliser uniquement sur les propos du candidat, sans être influencé par d'autres signaux subjectifs comme le non-verbal (Campion, M., Palmer, D., 1997).

2.8 Conclusions de la revue de littérature

La gestion des ressources humaines considérée comme essentielle joue un rôle crucial au sein des organisations (Aslam et al., 2014). Les processus de recrutement et de sélection sont les deux activités RH permettant d'acquérir les meilleurs talents, qui permettront l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise et, de ce fait, permettront à l'entreprise d'être efficace et compétitive (Aslam et al., 2014).

Toutefois, ces deux processus devant, en théorie, se baser sur des principes objectifs comportent en réalité des aspects de subjectivité indéniables.

La complexité de ces processus est spécifiquement expliquée par le nombre croissant de critères et d'exigences que doivent respecter les recruteurs afin de répondre au mieux à la demande des clients (De Larquier, & Montchatre, 2014). De cette manière, il n'est donc plus suffisant de se fier uniquement aux qualifications, compétences d'un candidat, critères dits objectifs (Gautié et al., 2005) obligeant alors les recruteurs à se tourner davantage vers des critères subjectifs, implicites, personnologiques, etc., considérés comme moins rationnels et neutres.

Les processus de recrutement et de sélection étant des activités humaines, il apparaît évident que ces activités soient constamment influencées par des biais inconscients, affectant alors l'évaluation des recruteurs (Shao, 2023).

Ces phénomènes sont multiples et nous retrouvons, notamment, les stéréotypes qui conduisent les recruteurs à se baser sur les croyances sociales véhiculées par la société lors de la décision de sélection (Shao, 2023, p.192), ainsi que les effets de halo et de corne qui poussent les évaluateurs à se fier aux premières impressions positives ou négatives qui influencent par la suite l'ensemble du jugement sur le candidat (Shao, 2023).

Deux autres aspects énormément étudiés par les chercheurs sont les compétences verbales et non verbales qui ont également le pouvoir d'influencer la perception du recruteur (Goldberg, Caren & Cohen, Debra, 2004).

D'autres biais interviennent également lors des processus de recrutement et de sélection tels que le biais de similitude qui conduit le recruteur à favoriser et sélectionner un candidat qui lui ressemble (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005). Et enfin l'effet de primauté qui prévoit que le recruteur, se basant sur les premières informations récoltées d'un candidat, se forge une image, une première impression qui influencera considérablement sa perception du candidat (Florea et al., 2018).

La complexité de ces phénomènes et l'intervention constante de la subjectivité dans le quotidien des recruteurs peut mener à des situations d'inégalité ou de discrimination à l'égard de certaines catégories de candidats (Ghirardello, 2005). Afin de combattre ces risques, des méthodes et solutions sont proposées telles que l'utilisation de tri automatique des CV (Chen et al., 2018, cités dans Amadiou, & Roy, 2019), la mise en place d'entretiens structurés se basant sur les descriptifs de fonction (Campion, Palmer, 1997), ou encore l'organisation de formations ayant pour but de sensibiliser les recruteurs sur l'influence des biais cognitifs (Shao, 2023).

3 Problématique

La gestion des ressources humaines s'est révélée être, au fil des années, d'une importance cruciale au sein des organisations (Aslam et al., 2014). En effet, les ressources humaines, considérées comme la richesse de toute entreprise (Bernaud, 2012), détiennent le pouvoir d'influencer les résultats, et de ce fait la réussite d'une entreprise (Khan, 2018).

Le recrutement et la sélection font partie des activités permettant d'attirer et de recruter les talents et qui impactent l'avenir des entreprises (Gutiérrez, 2007, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

La complexité de ces processus incite les entreprises à déléguer leurs activités RH telles que le recrutement et la sélection à des organisations externes spécialisées dans ces domaines (Saba, & Ménard, 2005).

Le recrutement peut être perçu comme étant la rencontre entre une demande et une offre de travail, représentée respectivement par un recruteur et un candidat. Au cours de cette rencontre, les recruteurs souhaitent déceler et sélectionner les candidats répondant à l'ensemble des exigences requises pour le poste vacant, car, comme l'affirme Garner-Moyer (2011), la nature même du recrutement est dite sélective. Toutefois, cette sélectivité peut entraîner l'exclusion d'une certaine catégorie de candidats en raison de l'établissement d'exigences, parfois, peu objectives. Le nombre croissant de critères de sélection complique ainsi les processus de sélection des candidats (De Larquier, & Montchatre, 2014).

Les critères utilisés par les recruteurs peuvent être classés en deux catégories : les critères objectifs, critères vérifiables et mesurables tels que l'expérience, les diplômes, etc., et les critères subjectifs, éléments difficilement quantifiables tels que la personnalité, le physique du candidat, etc. (Gautié et al., 2005). Les évaluations des recruteurs ainsi que leur décision finale peuvent être influencées par ces critères subjectifs, mais également par l'intervention de biais cognitifs inconscients.

En effet, afin de faire face au nombre conséquent de candidatures, les recruteurs ont régulièrement recours à des outils de sélection subjectifs, à des critères peu rationnels et sont influencés par des biais inconscients. En conséquence, les décisions prises par les recruteurs ne peuvent être entièrement neutres, car elles dépendent de leur perception, de leur subjectivité. Ainsi, nous constatons que le recrutement n'est plus considéré comme un processus totalement objectif, mais plutôt comme un processus influencé par la subjectivité propre à chaque recruteur. En effet, les évaluateurs sont quotidiennement biaisés inconsciemment par leurs croyances, leurs jugements, et bien d'autres facteurs, ce qui impactera inévitablement la sélection de candidats au cours du processus de recrutement (Garner-Moyer, 2011).

3.1 Question de recherche

Au cours de cette recherche, notre objectif est d'analyser l'influence exercée par ces critères et ces biais cognitifs sur les processus de sélection ainsi que sur les décisions des recruteurs. Comme l'affirment De Larquier et Marchal (2008), la prise en compte de l'âge ou du genre du candidat peut avoir autant d'impact que l'expérience. Il devient alors pertinent de comparer le poids d'influence de ces divers facteurs sur les prises de décision des recruteurs lors de la sélection de candidats.

C'est pour ces raisons que nous souhaitons orienter notre recherche sur l'évaluation subjective des recruteurs, et sur l'influence qu'elle exerce sur l'intégralité du processus de sélection. Notre recherche examine la manière dont les opinions, les croyances personnelles et l'intervention de biais cognitifs peuvent moduler la décision des recruteurs. Cette étude sera menée au sein de deux entreprises spécialisées dans le domaine du recrutement : à savoir Connect People et Randstad.

En nous concentrant sur ces deux sociétés, nous espérons récolter un éventail d'informations variées, permettant une analyse riche en contenu. Le choix d'investiguer deux entreprises, plutôt qu'une, n'est pas anodin. En explorant ces deux entités, nous avons l'opportunité d'obtenir des résultats contrastés, ou au contraire similaires, nous permettant de garantir la validité de notre recherche, afin qu'elle puisse être considérée comme représentative.

4 Hypothèses

Après avoir exploité et analysé l'ensemble des ressources scientifiques, nous sommes en mesure de rédiger six hypothèses que nous tenterons de vérifier au cours de ce travail et qui nous permettront ainsi de répondre à notre question de recherche. Recherche visant à identifier les divers biais cognitifs altérant la prise de décision des recruteurs durant les phases de recrutement et sélection.

Hypothèse n°1: Les entretiens structurés réduisent l'influence de la subjectivité des recruteurs durant le processus de sélection (Alonso, 2011).

Hypothèse n°2: La présence de photographie sur les CV influence les prises de décision des recruteurs (Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017).

Hypothèse n°3: Les évaluations des recruteurs sont influencées par les croyances sociales et les stéréotypes présents dans la société (Larraguivel, 2009, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021).

Hypothèse n°4 : Le non-verbal influence davantage les évaluations des recruteurs que les compétences verbales d'un candidat (Goldberg et ses collègues, 2004).

Hypothèse n°5 : Par effet de halo et de corne, les premières impressions des recruteurs à l'égard d'un candidat peuvent jouer un rôle fondamental sur les décisions de recrutement et de sélection (Shao, 2023).

Hypothèse n°6 : Une perception de similarités entre le recruteur et le candidat entraînera une évaluation positive du candidat (Barragán Díaz, Ramírez Marín, & Medina Díaz, 2019).

5 Méthodologie

Afin de mener à bien ce travail de recherche, nous nous dirigerons vers une approche purement qualitative, permettant une exploration approfondie du sujet. En effet, nous débuterons notre travail par la sélection de textes scientifiques pertinents pour notre sujet. À la suite de la lecture et de l'analyse de ces textes, nous formulerons diverses hypothèses. Ensuite, nous effectuerons divers entretiens semi-directifs avec des professionnels en recrutement afin de récolter les données empiriques nécessaires à l'élaboration de nos résultats. Résultats qui seront, finalement, confrontés aux ressources scientifiques afin de nous permettre de répondre aux hypothèses et, par ailleurs, à notre question de recherche.

5.1 Type de recherche

Afin de répondre au mieux à notre question de recherche, nous avons opté pour une méthode dite qualitative. Cette méthode a été privilégiée puisqu'elle permet de se rapprocher au plus de la réalité des phénomènes, en se concentrant principalement sur les sentiments, les ressentis des participants. En effet, cette méthode nous permet de décoder des schémas, des données qui permettent de comprendre la réalité du terrain, de mieux comprendre les comportements humains. Le chercheur a la possibilité d'observer les comportements des répondants et de pouvoir interpréter et déduire certaines nouvelles informations (Poisson, 2009).

Nous avons choisi de réaliser une approche qualitative puisque cette dernière est particulièrement adaptée pour notre sujet de recherche. En effet, nous souhaitons explorer le domaine de la subjectivité, les biais inconscients, ainsi que le vécu des recruteurs. Notre recherche s'intéresse particulièrement aux expériences personnelles des recruteurs qui sont quotidiennement impliqués dans les processus de recrutement et de sélection.

La méthode qualitative nous permettra de capturer les opinions, les histoires, les ressentis de chaque recruteur et nous serons, de ce fait, capables de saisir la complexité du sujet de la subjectivité. Nous analyserons l'individualité de chaque répondant, sa façon de penser et d'agir dans des situations précises liées au recrutement et à la sélection de candidats.

5.2 Outil

Toujours en lien avec la méthode qualitative, nous avons judicieusement choisi les entretiens comme outil de collecte de données dans le cadre de cette recherche.

En menant des entretiens, les participants ont l'opportunité d'exprimer librement leurs expériences, de développer certains aspects qui n'étaient, à la base, pas envisagés. Les entretiens permettent aux chercheurs de découvrir et de saisir la complexité d'un phénomène en récoltant du contenu riche grâce à la prise en compte d'éléments spécifiques tels que leurs ressentis, leurs émotions, etc.

Comme l'expliquent les auteurs Van Campenhoudt et Quivy (2001), les entretiens permettent de mieux cerner le sens que donnent les répondants aux situations auxquelles ils peuvent être confrontés, nous comprenons davantage ce qu'ils pensent de leur propre expérience, nous interprétons certaines informations qui permettent, par la suite, d'en découvrir de nouvelles.

Trois différents types d'entretiens sont possibles : les entretiens directifs, semi-directifs et non-directifs. Parmi ces trois formes, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs.

Ce type d'entretien est particulièrement pertinent pour notre travail de recherche puisqu'il offre une plus grande liberté d'expression aux répondants, principalement grâce aux questions ouvertes. En effet, durant ce type d'entretien, le répondant a la possibilité d'approfondir l'explication de ses ressentis, de ses opinions, de donner davantage de détails sur certains points. L'entretien semi-directif est considéré comme étant avant tout une conversation entre le chercheur et l'interviewé. Il ne s'agit donc pas de suivre scrupuleusement un questionnaire sous forme d'un interrogatoire. Le chercheur doit être à l'écoute de l'interviewé sans y apporter de jugements, sans apporter d'éléments de réponse. Cependant, contrairement à l'entretien non-directif, ce type d'entretien demande un minimum de préparation en prévoyant un guide d'entretien qui apportera une structure durant la conversation. De plus, il est essentiel que le chercheur suive un fil conducteur et guide l'interviewé afin de centrer le dialogue sur le sujet de recherche initialement établi, et de ne pas s'en éloigner (Imbert, 2010).

Notre recherche visant à identifier dans quelle mesure la subjectivité affecte le quotidien des recruteurs, il nous semble particulièrement pertinent de recourir à des entretiens semi-directifs, puisque notre travail de recherche repose sur la compréhension et l'analyse approfondie du vécu, des ressentis et des expériences des répondants.

5.3 Le choix de l'échantillon

Afin de recueillir des données pertinentes nous permettant de répondre à notre question de recherche qui traite de l'évaluation subjective des recruteurs, nous avons choisi d'interroger des individus actuellement en poste en tant que recruteurs, ou ayant déjà eu une expérience professionnelle dans le domaine du recrutement. En effet, les recruteurs sont les plus aptes à expliquer leur vécu, leur ressenti, leurs expériences durant les phases de recrutement et de sélection de candidats. Il nous semblait évident d'interroger des recruteurs, étant donné que notre travail de recherche se concentre sur ces professionnels en particulier.

Nous avons mené six entretiens avec six professionnels en recrutement. Ces derniers ont tous déjà eu une expérience professionnelle en tant que recruteurs, et certains occupent toujours cette place.

Durant les interviews, les recruteurs ont l'opportunité de partager en détail leurs expériences, leurs anecdotes, qui nous seront très utiles pour notre analyse afin d'établir des résultats concrets.

L'ensemble des répondants travaillent au sein d'entreprises belges, plus précisément situées dans la région wallonne. En effet, trois répondants sont d'actuels ou d'anciens recruteurs au sein de la société Randstad, et les trois autres sont ou ont été recruteurs au sein de Connect People.

Les six interviewés ont des âges variés, allant de 25 ans à 55 ans. Il nous semblait intéressant d'interroger des candidats de différentes tranches d'âge afin d'explorer les diverses expériences, façons de penser, perspectives, pouvant enrichir notre analyse.

La décision d'interroger six répondants n'a pas été anodine. En effet, nous avons pris en considération le temps nécessaire à l'analyse, à la retranscription, et à la rédaction des résultats.

5.4 Présentation des répondants

Prénom anonymisé	Fonction	Entreprise	Durée l'entretien
<i>Émilie</i>	Payroll Administrator	Randstad	30:56
<i>Coralie</i>	Coach de carrière	Randstad	28:37
<i>Mathilde</i>	Recruteuse	Randstad	31:47
<i>Hugo</i>	Recruteur & Business Developer	Connect People	38:52
<i>Élena</i>	Recruteuse	Connect People	33:34
<i>Lucie</i>	Stagiaire - Recruteuse	Connect People	32:19

Dans le dessein de recueillir au mieux les informations indispensables pour ce travail de recherche, nous élaborerons un guide d'entretien permettant une structure et, de ce fait, une cohérence lors de la conduite de nos interviews (cfr. Annexe 1). Le choix des questions sera orienté principalement en fonction de la littérature rigoureusement analysée, permettant de conserver les questions les plus pertinentes afin de répondre efficacement aux hypothèses. Toutefois, une certaine flexibilité sera accordée afin d'ajuster certaines questions lors des entretiens et d'ainsi pouvoir approfondir certains aspects intéressants pour ce travail.

Notre guide d'entretien a été fractionné en trois thèmes majeurs tels que : les processus de recrutement et de sélection, l'objectivité et la subjectivité. Pour chaque thématique, nous avons ajouté des questions précises qui nous permettraient de répondre à nos hypothèses et d'en apprendre davantage sur le sujet de notre recherche.

Une fois le guide d'entretien achevé, nous avons entamé les prises de rendez-vous pour les interviews avec les différents recruteurs. Six entretiens semi-directifs ont été effectués auprès d'un échantillon de six recruteurs, trois travaillant ou ayant déjà travaillé au sein de la société Connect People et trois ayant également réalisé une partie de leur parcours professionnel au sein de la société Randstad. Le choix de ce type d'entretien vise à octroyer une certaine liberté d'expression des répondants, favorisant des réponses davantage riches, nécessaire à une analyse approfondie du thème de la subjectivité des recruteurs durant le processus de sélection.

Dans un souci de facilité et de rapidité, l'ensemble des entretiens ont été réalisés en visioconférence, et ont duré approximativement 30 minutes chacun.

5.5 Retranscription des entretiens

Avec l'accord des six participants, chaque entretien a été enregistré à l'aide d'un dictaphone, permettant, par la suite, une retranscription intégrale au mot à mot. En effet, comme l'explique Rioufreyt (2016), une transcription fidèle et complète des propos des intervenants est fortement conseillée lors de la réalisation de travaux en sciences sociales. Un nom d'emprunt a été attribué à l'ensemble des répondants, assurant l'anonymat de ces derniers.

5.6 Analyse des données

Une fois la transcription de l'intégralité des entretiens finalisée, nous avons entamé une analyse dite thématique largement développée par les autrices Braun et Clarke (2006). Ce type d'analyse permet d'identifier les éléments pertinents dans le cadre de notre étude et de les catégoriser par thématiques.

Pour ce faire, plusieurs relectures des entretiens et annotations ont été nécessaires afin de repérer les informations cruciales permettant de répondre aux différentes hypothèses.

Afin de faciliter l'analyse de l'ensemble des données, nous avons identifié différents thèmes, liés aux hypothèses, et leur avons assigné une couleur spécifique. Par la suite, nous avons souligné les propos pertinents avec la couleur correspondante afin de faire le lien entre les thèmes principaux et les réponses des intervenants. Grâce à cette méthode, nous avons catégorisé les propos afin de les rassembler par thèmes généraux. Le principal atout de ce type d'analyse réside dans le fait qu'elle ne requiert aucune connaissance théorique avancée. Cependant, il est nécessaire de déceler les limites de cette approche. En effet, en se focalisant sur le discours d'un individu, nous devons prendre en compte la potentielle intervention de biais d'interprétation lors de l'analyse de l'intervieweur (Braun et Clarke, 2006).

6 Contexte de l'étude empirique

Au cours de ce chapitre, nous souhaitons apporter l'ensemble des informations nous permettant de situer et cadrer notre recherche. Nous présenterons davantage les deux entreprises investiguées pour ce travail et examinerons leur fonctionnement, pratiques et stratégies en termes de recrutement.

6.1 Présentation des entreprises

6.1.1 Connect People

Connect people, fondée en 2010, est une entreprise de recrutement et de consultance spécialisée dans le domaine des profils informatiques. Le siège étant situé à Namur, elle dispose également d'une seconde agence au Luxembourg, offrant ainsi de nouvelles opportunités de collaboration avec des entreprises luxembourgeoises. Cette entreprise est composée d'une petite équipe de 5 professionnels, comprenant la directrice, trois responsables en recrutement et un responsable financier.

L'objectif principal de Connect People est de satisfaire les besoins tant des entreprises que des demandeurs d'emploi. En effet, d'une part, Connect People assure le recrutement de talents pour les entreprises clientes, en mettant tout en œuvre afin de déceler les meilleurs candidats pour combler les postes vacants. D'autre part, Connect People s'engage à accompagner les candidats dans la recherche d'un emploi adapté, assurant ainsi leur épanouissement professionnel.

Grâce à son expertise, Connect People apporte son aide à de nombreuses entreprises en Belgique et au Luxembourg, ainsi qu'à des candidats en provenance de toute l'Europe.

6.1.2 Randstad

Randstad a été fondée en 1960 et est considérée comme étant une référence mondiale dans le domaine des ressources humaines. Son siège se situe aux Pays-Bas, mais de nombreux bureaux sont répartis à travers les cinq continents. Randstad est spécialisée dans une variété de services RH tels que le recrutement et la sélection, la formation de talents, ainsi que l'intérim.

Contrairement à Connect People, Randstad propose des services au sein de divers secteurs d'activité, notamment le commerce, la finance, la santé, ...

En raison du grand nombre d'agences que compte l'entreprise Randstad, nous avons décidé de nous concentrer sur une seule, celle localisée à la Louvière, où nous avons mené des entretiens avec trois recruteuses.

6.2 Les coulisses des cabinets de recrutement

Au cours de cette recherche, nous examinons le cas de deux entreprises opérant dans le domaine du recrutement. La première, connue sous le nom de Connect People, est une entreprise de recrutement et de consultance dans le secteur informatique. La seconde, Randstad, est une société qui propose des services d'intérim tout en s'occupant également du recrutement de candidats.

Ces deux entreprises s'inscrivent donc dans un secteur similaire, rythmé par les enjeux de recrutement et de sélection. Leur mission commune est de pouvoir déceler les meilleurs candidats pour les entreprises clientes, impliquant qu'elles sont toutes les deux confrontées à la complexité du processus de recrutement.

L'analyse du fonctionnement de ces deux entreprises, de la gestion du recrutement et de la sélection ainsi que des méthodes qu'elles utilisent revêt un intérêt particulièrement important dans le cadre de cette recherche. En étudiant le cas d'entreprises spécialisées dans le recrutement, nous pouvons clairement identifier les pratiques et solutions mises en place par les recruteurs, faisant quotidiennement face à la subjectivité durant les processus de recrutement et de sélection. En comprenant la manière dont elles abordent ces processus, nous avons l'opportunité de mettre en évidence les similitudes ainsi que les divergences entre les pratiques des recruteurs travaillant au sein de ces deux entreprises. De cette manière, nous pouvons mettre en lumière les éventuelles lacunes pour, ensuite, pouvoir proposer des pistes d'amélioration afin de réduire l'intervention de la subjectivité durant ces processus.

Tout d'abord, il est pertinent de comprendre le fonctionnement de ce type de cabinets de recrutement et leur importance sur le marché de l'emploi.

Une des raisons justifiant le recours à des cabinets spécialisés en recrutement est d'ordre économique.

En effet, les sociétés de recrutement sont, comme leur nom l'indique, spécialisées exclusivement dans le domaine du recrutement et de la sélection de candidats. Par conséquent, ces entités possèdent l'ensemble des outils, méthodologies et données nécessaires à la réalisation d'un recrutement efficient (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

Les recruteurs au sein de ces firmes, souvent désignés sous le nom de « chasseurs de têtes », possèdent les compétences et l'expertise requises afin de réaliser ce type de missions. En choisissant les cabinets de recrutement, les directeurs des organisations bénéficient du savoir-faire des chasseurs de têtes, contribuant à minimiser les coûts liés au processus de recrutement. (Finlay et Coverdill, 2002, cités dans Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

Les cabinets de recrutement agissent en tant qu'intermédiaires entre l'entreprise cliente et les candidats disponibles sur le marché du travail.

Dès lors que l'entreprise cliente émet une demande relative à un profil de candidat recherché ou une description de poste vacant, l'enjeu premier de ces chasseurs de têtes réside dans la compréhension des attentes du client. En effet, les demandes formulées par le client peuvent parfois manquer de précision, nécessitant une clarification avant de pouvoir entamer les démarches de recherche afin de limiter les erreurs de recherche et les pertes de temps (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005). Le chasseur de tête transforme alors les exigences du client en une demande de marché perceptible par l'ensemble des candidats en recherche d'emploi.

Une seconde difficulté rencontrée par ces chasseurs de tête est liée aux exigences émises par les clients. En effet, de nombreux critères, considérés comme étant des conditions indispensables, peuvent complexifier la recherche d'un candidat. Des critères liés aux diplômes exigés, à l'âge, au nombre d'années d'expertise, aux aptitudes et compétences particulières peuvent ainsi entraver la quête de talents potentiels et rendre la satisfaction de la demande davantage complexe.

La recherche de candidats s'effectue principalement à travers l'exploitation de bases de données internes au cabinet de recrutement, mais également à travers des sites spécifiques, des réseaux, etc. (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

En ce qui concerne les entreprises Randstad et Connect People, l'élargissement de leur base de données débute en explorant l'outil « LinkedIn » ou encore des sites dédiés au recrutement tels que ICT Job, Editx, et bien d'autres. Cette démarche vise à déceler des employés qui pourraient se révéler être de futurs candidats intéressants. Le quotidien des chasseurs de tête de Connect People et de Randstad consiste à entrer en contact avec ces talents potentiels afin de recueillir

des informations relatives à leurs attentes professionnelles, leurs objectifs de carrière, etc., et de conserver les données personnelles de ces individus, avec leur consentement, dans le but d'agrandir leur éventail de profils.

Parmi leurs stratégies de recherche, les chasseurs de tête peuvent également prendre contact avec d'anciennes relations professionnelles qui disposent, elles aussi, d'un éventail de candidats expérimentés, ou encore solliciter d'autres cabinets de recrutement détenant également un large réseau de talents. En échangeant des contacts, des informations, chaque partie s'attend à tirer des avantages ultérieurs de cette coopération (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

La base de données interne aux cabinets de recrutement, s'enrichissant au fil des années, permet de réutiliser les candidats enregistrés au sein de cette dernière. Cette base de données représente donc un atout précieux pour les recruteurs, car elle contribue à réduire les coûts de recherche pour les futures demandes de clients. Cette base de données reprend les candidats potentiels détenant de très bonnes qualifications et pouvant être des profils intéressants pour les prochaines demandes de clients. Grâce à cette base de données, les recruteurs ont la capacité de déceler rapidement des candidats potentiels lors d'une demande d'un client, avant même de recourir à d'autres canaux. Le processus de « chasse » débute en consultant l'ensemble de la base de données des candidats afin de sélectionner le ou les candidats répondant aux critères exigés par les clients. Ensuite, les chasseurs entament d'autres recherches à travers d'autres canaux. C'est à la suite de cette étape qu'intervient la phase de recrutement à travers l'organisation d'entretiens avec les candidats sélectionnés (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

6.3 Processus de recrutement : analyse comparée

La première étape, le tri de CV, considérée comme l'étape la plus objective est réalisée par le chasseur de tête afin de s'assurer que le candidat potentiel réponde aux exigences « générales » du poste vacant. À travers cette étape, le recruteur vérifie l'adéquation du candidat au poste vacant en ayant recours aux critères objectifs tels que les formations suivies par le candidat, son niveau d'expertise, etc., vérifiables sur le CV.

Après cette analyse, le chasseur de tête décide s'il veut, ou non, rencontrer le candidat lors d'un entretien (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

La deuxième phase est donc consacrée à l'entretien, au cours duquel le recruteur se concentrera davantage sur les qualités et défauts du candidat, les aptitudes, la personnalité, etc., éléments moins rationnels et vérifiables. Durant cet entretien, les recruteurs souhaitent prendre en compte l'individualité des candidats, signifiant alors qu'ils ne se basent pas uniquement sur des critères purement objectifs, mais analysent également les éléments davantage subjectifs. Dans cette perspective, la personnalité d'un candidat est considérée comme étant aussi importante que ses compétences professionnelles, telles que les diplômes ou l'expérience, etc. (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

À l'issue de cet entretien, le recruteur rédige un compte-rendu, dégagant les informations majeures concernant le candidat et il décide ensuite s'il souhaite ou non que le client rencontre ce candidat (Gautié, Godechot, Sorignet, 2005).

Au sein de Connect People et de Randstad, le quotidien des chasseurs de tête, aussi appelés recruteurs, est rythmé par la recherche de candidats, et par l'organisation d'entretiens afin de sélectionner les plus adaptés aux besoins de l'entreprise cliente. Au sein de ces deux organisations, les recruteurs suivent des processus similaires : ils diffusent les offres d'emploi sur divers canaux, trient les CV reçus pour une fonction donnée, contactent les candidats présélectionnés et prévoient des entretiens par téléphone, en visioconférence ou en présentiel. Lorsque l'ensemble des entretiens a été réalisé, les recruteurs présentent les candidats retenus au client, qui les évalue à son tour. Si l'un des candidats répond aux attentes du client et est engagé, le contrat est remporté. En revanche, si aucun des candidats proposés n'est retenu par le client, il est alors nécessaire de poursuivre les recherches.

7 Résultats

Au cours de cette section, notre objectif est de répondre à notre question de recherche qui, pour rappel, s'intéresse à l'impact de l'évaluation subjective des recruteurs sur le processus de recrutement et de sélection des candidats.

L'intégralité des données a été récoltée lors de six entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels en recrutement. La méthode utilisée lors de l'analyse des résultats est d'ordre thématique. En effet, nous avons identifié les thèmes spécifiques, liés aux hypothèses, afin de catégoriser les propos pertinents par thématiques.

Tout d'abord, nous nous intéresserons aux biais subjectifs présents dans le quotidien des recruteurs interrogés. Ensuite, nous analyserons les actions et pratiques mises en place au sein des deux entreprises, à savoir Connect People et Randstad, afin de lutter contre les risques d'inégalités et de discriminations. Enfin, nous mettrons en évidence les diverses solutions proposées par les répondants afin de minimiser l'impact de la subjectivité durant les phases de recrutement et de sélection.

7.1 Les biais subjectifs

À travers les six entretiens, nous avons constaté que la subjectivité était, en effet, bel et bien présente dans le quotidien des recruteurs et ne peut être évitée.

Cette part de subjectivité ne semble pas être un sujet totalement « tabou » et tous les recruteurs interrogés semblent conscients de son impact, comme le cite notamment Émilie, payroll administrator chez Randstad : *« Mais on n'est pas censé le faire, on est bien d'accord ! Ce n'est pas censé arriver mais dans la vie de tous les jours bien sûr qu'on est influencé...et il faut prendre en compte cette subjectivité et ne pas la nier en fait... »*.

Grâce aux divers entretiens que nous avons menés et à leur analyse, nous avons remarqué que certains biais étaient plus prédominants que d'autres dans la pratique quotidienne des recruteurs. L'un des biais le plus souvent évoqué est celui des premières impressions. En effet, quatre répondants sur six ont affirmé que les premières impressions étaient le biais subjectif qui les affecte le plus durant les processus de recrutement et de sélection. Pour illustrer, prenons

l'exemple de Lucie, ancienne stagiaire en recrutement chez Connect People qui affirme clairement : *« pour moi le biais qui pourrait plus rentrer en compte c'est la première impression qu'on se fait de quelqu'un quoi! »*. Ou encore le cas de Coralie, coach de carrière et ancienne recruteuse chez Randstad : *« oui, si ça passait bien et si j'avais un doute par rapport à mes premières impressions, que je ne sentais pas la personne ou si je la sentais bien c'était plus sur ça vraiment parfois que je me basais! »*.

De cette manière, nous remarquons que, pour certains répondants, les effets des premières impressions associés aux phénomènes de halo et de corne peuvent impacter leur évaluation des candidats. Les propos d'Émilie permettent d'illustrer concrètement ces effets : *« ...donc je pense que quelqu'un qui va me prouver que par A + B il en veut, qu'il est vraiment motivé, même s'il est mal habillé, je vais l'envoyer, parce qu'il me fait bonne impression au final tu comprends? Par contre, quelqu'un qui présente super bien mais que si ce qu'il dégage, sa motivation, et sa manière d'être ne me conviennent pas alors j'aurais moins envie de le présenter au client.. parce que je vais voir noir pour tout... »*.

Cependant, les premières impressions ne sont pas les seuls biais ayant une influence sur les recruteurs. En effet, les compétences verbales ainsi que non-verbales d'un candidat semblent influencer significativement les perceptions des évaluateurs.

Durant les entretiens, nous avons interrogé l'intégralité des intervenants sur l'importance du verbal ainsi que du non-verbal durant les processus de recrutement et de sélection. Tous ont affirmé que ces deux aspects étaient déterminants lors du choix d'un candidat. Émilie explique d'ailleurs : *« Pour moi, les deux sont importants hein.. comment il parle est important mais aussi ses gestes, ses attitudes... »*.

Néanmoins, pour la majorité des répondants, l'aspect non-verbal d'un candidat semble exercer une influence davantage décisive sur le choix de sélection des candidats, positionnant alors les compétences verbales en position secondaire. Comme le cite très clairement Coralie : *« Bah.. moi personnellement je trouve que.. c'est quand même le non verbal qui a une plus grande part que le verbal, oui je pense qu'inconsciemment quelqu'un qui va arriver, qui va s'asseoir sur la chaise vraiment cool, qui va avoir une attitude un peu plus désinvolte, quelqu'un qui va croiser les bras et qui va être très fermé je pense que contrairement à quelqu'un d'autre qui va être plus ouvert plus souriant, qui va me regarder et avoir une meilleure communication, je pense que automatiquement le choix va plus aller vers l'autre personne! »*.

Toutefois, pour deux recruteurs en particulier, les compétences verbales semblent être décisives durant la phase de sélection de candidats. Comme le mentionne Élena : « *Donc à un moment donné tu te dis bof, je ne peux pas le présenter au client s'il ne sait pas s'exprimer clairement !* ». À travers cet extrait, nous comprenons que les compétences verbales sont considérées comme un indicateur sur lequel peuvent se baser les recruteurs afin de déterminer la « qualité » d'un candidat.

En examinant les propos de Hugo, nous pouvons émettre une hypothèse : « *...Parce que faut bien penser que si le client est pas satisfait de ce qu'on envoie, qu'on lui propose pas les candidats qu'il veut.. bah c'est ciao..faut quand même envoyer des personnes qui correspondent à ce qu'il veut sinon c'est mort pour nous. Notre rentabilité ça repose sur les clients hein... donc voilà..* ».

Les propos de Hugo nous éclairent sur la raison pour laquelle il est indispensable d'être attentif aux détails subjectifs d'un candidat avant de pouvoir le présenter au client. Cela s'explique par le fait qu'en sélectionnant et en présentant des candidats inadéquats aux clients, l'entreprise prend le risque de ternir son image, sa réputation et de perdre des clients.

L'effet de similitude est également un biais subjectif qui influence, d'une certaine manière, les évaluations des recruteurs. En interrogeant les répondants durant les entretiens, nous constatons que plusieurs d'entre eux sont pleinement conscients de son impact.

Lucie, ancienne stagiaire recruteuse chez Connect People nous explique : « *Franchement oui, j'ai eu ça une fois c'était avec ma toute première candidate je l'ai envoyé chez un client justement durant mon stage...euh.. voilà elle avait mon âge, on était nées la même année, on était toutes les deux brunes de cheveux, enfin je veux dire c'était...(rires)... elle était toute gentille, elle était toute mignonne et tout... En plus c'était son premier job donc j'étais quand même très derrière sa candidature! J'étais vraiment motivée à ce qu'elle ait le job! Je demandais souvent des nouvelles par rapport au client etc donc oui!* ».

En examinant davantage cet extrait, nous remarquons qu'à travers l'identification de traits communs avec cette candidate, un sentiment de confiance s'est développé. En effet, Lucie désirait régulièrement recevoir des nouvelles à son propos. De plus, Coralie semble convaincue que cet effet influence le quotidien de nombreux recruteurs, elle explique notamment : « *je pense que les atomes crochus sont là et qu'on va peut-être même présenter les autres mais on va un peu pousser pour que celle-là passe quoi. Donc oui je pense qu'on le fait tous en tant que recruteur et on le dit souvent qu'on recrute des gens qui nous ressemblent et je pense*

que..euh..et je pense que c'est vrai on le fait inconsciemment oui... ». En analysant ces réponses de manière plus approfondie, nous remarquons que ce biais n'affecte pas tant le choix final d'un candidat par rapport à un autre, mais la manière dont les recruteurs valorisent et présentent le candidat auprès du client.

Tous les répondants sont unanimes : les stéréotypes sont un des biais qui n'exerce aucune influence lors des processus de recrutement et de sélection. En effet, chaque intervenant a affirmé que les stéréotypes ou croyances sociales n'occupent pas une place particulière dans leur quotidien de recruteur.

Prenons pour exemple les propos d'Élena, recruteuse chez Connect People : *« Oui je ne vais pas privilégier une personne par rapport à une autre, d'une manière ou d'une autre, il faut juste qu'il y ait les critères et c'est bon! ».* Ou encore le cas de Coralie, coach de carrière chez Randstad : *« Alors franchement moi peu m'importe tant que la personne...euh.. correspond aux attentes du client.. voilà quoi... ».*

En parcourant et analysant plus en profondeur les entretiens, nous relevons un élément qui semble expliquer la raison pour laquelle les recruteurs évitent le recours aux stéréotypes lors de la phase de sélection : de nombreux contrôles sont mis en place, principalement au sein de l'entreprise Randstad, afin de minimiser les risques d'inégalités et de discrimination, punissables par la juridiction belge.

7.2 Les inégalités et la discrimination

Certaines actions sont instaurées, tant au sein de l'entreprise Randstad que chez Connect People, afin de réduire les risques d'inégalité envers certains candidats.

Un exemple concret est celui de Connect People qui a établi un format de CV spécifique pour l'entreprise et que doivent utiliser l'ensemble des recruteurs (cfr. Annexe 2).

En effet, comme le souligne Élena, recruteuse chez Connect People : *« ...le CV qu'on reçoit n'est pas celui qu'on envoie au client ! Nous on transpose, on fait un copier-coller des éléments pertinents du CV dans un CV au format Connect people de manière à ce que tous les candidats soient présentés de la même manière... ».* De cette manière, l'ensemble des candidats sont traités sur un pied d'égalité, car il est fréquent que les photographies, par exemple, puissent influencer la perception et le choix des recruteurs des entreprises clientes.

Coralie, coach de carrière chez Randstad explique notamment : « ...moi j'ai reçu des CV avec des photos.. (rires)... des gens en vacances, des photos de personnes qui ressemblent plus à des photos de Tinder que des photos de CV..euh...avec... j'ai eu... j'ai eu un monsieur qui avait mis une photo où il était torse nu dans son lit quoi bah (rires)... Là je n'ai même pas regardé le reste du CV, donc oui ça peut influencer... ».

Toutefois, les photographies ne sont pas les seuls éléments sur lesquels il est possible de discriminer et de juger un candidat. En effet, comme l'explique Coralie : « Oui oui ça arrive très souvent dans certains secteurs, ils nous le disent clairement au téléphone ! Jamais par mail forcément parce que...parce que sinon..euh.. mais..euh..(rires).. « je veux pas d'arabe je veux pas d'africain je veux que des Belges"... alors à nous de lui dire : "votre demande, je ne veux pas y répondre vous aurez quelqu'un qui sera qualifié point." Nous ce qu'on faisait, c'est qu'on retirait le nom et le prénom du CV... ».

À travers cet extrait, nous comprenons que les recruteurs prennent des mesures permettant de limiter les jugements et les risques d'inégalités au sein des entreprises clientes. Dans ce cas-ci, la recruteuse interrogée prend l'initiative de retirer le nom ainsi que le prénom du candidat pour empêcher les risques de discrimination sur base de la nationalité, du nom et du prénom.

Au sein de Randstad, l'ensemble des recruteurs sont unanimes et déclarent être régulièrement surveillés afin d'éviter toute forme de discrimination envers certains candidats. Prenons pour exemple les dires d'Émilie, payroll administrator chez Randstad: « ...Mhhh..qui sont hyper surveillées... on a par exemple des mystery call etc pour voir si on ne fait pas de la discrimination, ce genre de chose... C'est vraiment quelque chose qui est surveillé... ».

Comme nous avons pu le constater, les entreprises mettent en œuvre certaines mesures afin de lutter contre la discrimination et les inégalités. Dans le cas des deux entreprises, Randstad et Connect People, différentes politiques sont instaurées telles que la standardisation des CV, la mise en place de « mystery calls »¹ ou encore la suppression d'informations spécifiques afin de combattre le risque d'inégalités des recruteurs.

¹ Traduit sous le nom d'appels mystères, sont des appels qui permettent de vérifier l'efficacité et la qualité des services proposés par une entreprise (Linternaute, 2021).

Toutefois, malgré la mise en place de telles politiques, les inégalités ne peuvent être totalement évincées. En effet, la majorité des demandes discriminantes proviennent des clients sollicitant les services des entreprises de recrutement telles que Connect People et Randstad.

Coralie explique : *« Donc..euh... mais alors moi j'ai essayé de ne jamais faire de la discrimination à ce niveau-là, maintenant je vous dis, si sur 3 personnes, sur trois CV que j'ai envoyé chez les clients je savais qu'il y avait une femme alors qu'il voulait un homme, je savais qu'il prendrait l'homme mais je vais envoyer quand même la femme quoi! ».*

Coralie ajoute par la suite : *« ...encore une fois dans le monde de l'intérim on est très surveillés par rapport à ça donc on ne peut pas faire de différence maintenant je ne vais pas vous cacher que dans les entreprises...euh... très souvent les clients nous disaient : « alors j'ai besoin d'avoir quelqu'un pour faire tel job et j'aimerais que ce soit un homme, je ne veux pas de femme ou je veux une femme mais pas d'homme ou je veux quelqu'un de jeune ou quelqu'un qui est belge ou l'inverse il faut me mettre quelqu'un qui est d'origine étrangère parce que il y a que les étrangers » et donc..euh.. je suis assez pour l'intégration donc des entreprises, on avait très souvent des critères discriminants auxquels on ne pouvait pas répondre ».*

Nous comprenons par ces extraits que les clients ont des attentes particulières en termes de candidats et imposent des critères qui, dans ce contexte, sont considérés comme discriminants et sont protégés par la loi.

Au sein de Connect People également, les demandes de clients sont, parfois, complexes en raison du grand nombre de critères devant être respectés. Comme le confirme Lucie, ancienne stagiaire chez Connect People : *« ...Il y avait quand même beaucoup de critères de la part des clients. Donc c'était pas forcément des critères de subjectivité de moi.. de ma part mais c'était plus des critères qui étaient imposés et auquel je devais faire attention pour trouver les bons profils ! Parce que je savais que si j'envoyais chez le client et qu'il ne correspondait pas à ce qu'il cherchait, ça ne sert à rien quoi! Il allait quand même dire non je ne veux pas le voir donc..euh.. ça aurait été une perte de temps pour tout le monde je veux dire... ».*

Ces résultats mettent en évidence la persistance de demandes à caractère discriminatoire malgré les systèmes de contrôle instaurés au sein des entreprises de recrutement. Ce biais n'émane pas directement du recruteur lui-même, mais est provoqué à la suite d'attentes particulières des clients, auxquelles il est nécessaire de répondre efficacement au risque de perdre des contrats et des clients.

En effet, lorsque les demandes du client, aussi complexes soient-elles, ne sont pas comblées, l'entreprise court le risque de perdre le client au profit d'un concurrent, un risque que ce type d'entreprise ne peut se permettre. Comme le souligne très clairement Hugo, recruteur et business developer chez Connect People : *« moi comme je t'ai dit je suis ici pour mettre des gens au travail et me faire une marge, donc que ce soit un homme ou une femme pour tel type de fonction, je m'en fou tant qu'il ou elle a les compétences, qu'il remplit les critères que veut le client c'est bon j'envoie donc non vraiment pas non... Parce que faut bien penser que si le client est pas content de ce qu'on envoie, qu'on lui propose pas les candidats qu'il veut.. bah c'est ciao..faut quand même envoyer des personnes qui correspondent à ce qu'il veut sinon c'est mort pour nous. Notre rentabilité ça repose sur les clients hein... donc voilà... ».*

7.3 Solutions pour réduire la subjectivité ?

Nous remarquons que la subjectivité fait partie intégrante des processus de recrutement et de sélection au sein des organisations Connect People et Randstad, bien que celles-ci s'efforcent de la maîtriser au maximum à travers divers moyens mis en place.

Toutefois, les recruteurs interrogés ont, eux aussi, des conseils et astuces afin de réduire l'impact de ces biais.

Hugo, recruteur chez Connect People, a proposé l'idée de formations axées sur la capacité à mener un entretien téléphonique.

En effet, Hugo explique : *« Moi je propose toujours des formations mais c'est des formations avec le téléphone principalement... parce que au final les avis et les jugements qu'on va avoir c'est grâce à l'expérience! Donc c'est à force d'avoir des personnes au téléphone qu'on va pouvoir se faire un vrai avis... ».*

À travers ses propos, nous constatons également que l'expérience est primordiale afin d'appréhender la subjectivité et de pouvoir finalement s'y fier. Selon lui, *« c'est avec l'expérience de recruteur que tu peux dire quand il parle comme ça, ce ne sont pas des bons candidats ou plutôt quand ils s'expriment comme ça, ça va être de très bons candidats! Tu vas pouvoir faire la différence entre les différentes personnes au fur et à mesure du temps grâce à l'expérience et au bout de 10 personnes au téléphone tu vas pouvoir faire la différence entre elles! ».*

Après analyse des entretiens, nous remarquons que les cinq autres répondants ont également suggéré la mise en place d'entretiens structurés ou standardisés pour l'ensemble des candidats. De cette manière, en imposant une structure, les recruteurs s'assurent de poser des questions identiques à chaque candidat se présentant pour un poste et suivent scrupuleusement une liste reprenant les critères et les qualifications requises pour la fonction, limitant ainsi l'influence de leur subjectivité. Cette méthode est alors considérée comme pertinente afin de pouvoir satisfaire la demande du client en basant le recrutement sur les critères imposés par ce dernier, sans accorder d'importance aux éléments subjectifs du candidat.

Prenons pour exemple les propos d'Émilie qui explique : *« en fonction de l'entretien, je me listais les questions que j'allais leur poser comme ça je me disais que je ne favorisais personne et que tout le monde avait la même question! Si je pose une question à un.. je la pose à tout le monde tu vois? Et puis..bah.. je posais les questions sur base des critères que les clients voulaient ainsi ça m'empêchait de poser d'autres questions qui n'avaient pas vraiment lieu ici... »*. Ou encore le cas de Lucie : *« Donc pour moi, pour baisser la subjectivité il faut pouvoir standardiser c'est-à-dire que...euh... on va dire c'est pas facile à faire mais pour chaque fonction, il devrait y avoir une petite liste de critères et si la personne elle les coche tant mieux pour elle elle est envoyée, et si elle ne les coche pas bah tant pis elle n'est pas envoyée. Mais ainsi on ne fait pas attention à comment elle se comporte... »*.

8 Discussion des résultats

Les divers entretiens réalisés ont permis de constater les points de convergence et de divergence avec la littérature exploitée. De cette manière, il nous est désormais possible de confronter les éléments théoriques avec les données des entretiens afin de répondre à nos hypothèses. En effet, chaque entretien apporte des éléments cruciaux sur les divers biais de subjectivité ainsi que sur la manière dont ils affectent la décision des recruteurs lors de la phase de sélection.

8.1 Synthèse des résultats

L'ensemble des informations récoltées nous permettent désormais de confirmer ou d'infirmer les conclusions d'études précédemment étudiées, et de cette manière, nos hypothèses.

Hypothèse n°1: Les entretiens structurés réduisent l'influence de la subjectivité des recruteurs durant le processus de sélection (Alonso, 2011).

Notre première hypothèse est confirmée par l'ensemble de nos répondants. En effet, les six intervenants que nous avons interrogés ont affirmé que la mise en place d'entretiens dits structurés permettait de réduire l'intervention de la subjectivité. Nos résultats confirment donc la littérature exploitée soulignant l'importance d'instaurer une structure lors des entretiens.

Dans ce contexte, les recruteurs ont également suggéré l'initiative de la checklist durant les entretiens. Cette dernière permet aux recruteurs de suivre minutieusement les critères et qualifications requises pour la fonction, sans prêter attention aux aspects subjectifs des candidats postulant pour une fonction, comme le propose Lucie : « *donc pour moi, pour baisser la subjectivité il faut pouvoir standardiser c'est-à-dire que...euh... on va dire c'est pas facile à faire mais pour chaque fonction, il devrait y avoir une petite liste de critères et si la personne elle les coche tant mieux pour elle elle est envoyée, et si elle ne les coche pas bah tant pis elle n'est pas envoyée. Mais ainsi on ne fait pas attention à comment elle se comporte...* ».

Nous constatons, grâce à ces résultats, que la mise en place d'entretiens structurés accompagnés d'une checklist effectuée sur base de la description de fonction serait l'outil idéal afin de minimiser l'influence des biais inconscients durant les phases de recrutement et de sélection de candidats. Cette recommandation rejoint, de ce fait, les conclusions de Campion et Palmer (1997) ainsi que celles d'Alonso (2011).

Hypothèse 2: La présence de photographie sur les CV influence les prises de décision des recruteurs (Solano-Gómez, & Smith-Castro, 2017).

Nous nuancions cette hypothèse. Parmi les six répondants, quatre ont explicitement confirmé que la présence de photographie inappropriée sur le CV d'un candidat pouvait influencer l'évaluation du recruteur et être préjudiciable pour ce candidat. Comme l'a démontré l'étude menée par Solano-Gómez et Smith-Castro (2017), les recruteurs ont tendance à accorder une certaine importance aux photographies, pouvant alors influencer leur perception du candidat et modifier leur décision de sélection.

Coralie explique notamment : *« Oui quand même parce que moi j'ai reçu des CV avec des photos.. (rires).... des gens en vacances, des photos de personnes qui ressemblent plus à des photos de Tinder que des photos de CV..euh...avec... j'ai eu... j'ai eu un monsieur qui avait mis une photo où il était torse nu dans son lit quoi bah (rires)... Là je n'ai même pas regardé le reste du CV, donc oui ça peut influencer donc c'est pour ça que moi maintenant dans ma fonction actuelle où je fais plus de... du coaching de carrière, je déconseille aux gens de mettre une photo ».*

La présence de photographies inadéquates peut avoir pour conséquence d'évincer la candidature d'un postulant, raison pour laquelle Coralie suggère aux candidats d'éviter d'intégrer des photographies sur les CV. Mathilde confirme : *« Non, parce que..euh.. mon boss est juste derrière moi et des fois il reçoit des CV et il m'appelle..et on en a encore reçu un avec casquette à l'envers qui fait son selfie..fin tu vois...je veux bien mais... (rires)..Ok mais y'a quand même des limites..donc il a été blacklisté aussi juste pour sa photo hein ! ».*

Afin d'éviter tout mauvais jugement, certains recruteurs prennent l'initiative de retirer les photographies potentiellement compromettantes des CV avant de les envoyer à l'entreprise cliente. Cette décision est basée sur leur expérience en tant que recruteurs et sur la connaissance

des attentes des clients, comme les propos d'Émilie le confirment : « *Typiquement quelqu'un qui met une photo avec son verre d'apéro, enfin il y en a hein des photos de profil sur les CV avec un verre d'apéro au bord de la piscine! Moi ce genre de chose j'enlève direct du CV parce que je sais que ça passera pas!* ».

Deux répondants ne confirment ni n'infirmement l'hypothèse. Cependant, une analyse plus approfondie nous permet de mettre en lumière une explication.

En réalité, ces deux répondants sont deux recruteurs travaillant au sein de Connect People. Il est indispensable de rappeler qu'au sein de cette entreprise, les photographies ne posent aucun problème majeur grâce à la mise en place d'un format de CV spécifique (cfr. Annexe 2). Cette pratique consiste à transposer les informations essentielles sur un nouveau CV au format Connect People, et prévoit la suppression des photographies et du nom de famille. De cette manière, les candidats postulant pour une certaine fonction proposent un CV uniforme et, lors de l'envoi de ces CV au client, chaque candidat bénéficie des mêmes opportunités, sans que la photographie puisse être un critère d'exclusion lors du choix final. Nous comprenons, d'une certaine manière, que les recruteurs sont conscients de l'influence que peuvent avoir les photographies sur les évaluateurs, d'où l'instauration de la méthode du CV format Connect People.

Grâce à cette analyse, nous comprenons que l'hypothèse est, dans une certaine mesure, confirmée par l'ensemble de nos répondants.

En affirmant que les photographies sont un facteur influençant la perception des évaluateurs, les recruteurs interrogés confirment les conclusions de l'étude de Solano-Gómez et Smith-Castro (2017).

Hypothèse 3 : Les évaluations des recruteurs sont influencées par les croyances sociales et les stéréotypes présents dans la société (Larraguivel 2009, cité dans Escobedo Portillo, & Mancera-Valencia, 2021)

Cette hypothèse est infirmée. En effet, l'intégralité des répondants réfute l'idée de l'influence des stéréotypes dans leur travail quotidien en tant que recruteurs. En effet, tous affirment ne jamais avoir eu recours aux croyances sociales véhiculées par la société lors de la sélection de candidats.

Deux raisons expliquent l'absence évidente du recours aux stéréotypes. La première est illustrée par les propos de Hugo, recruteur chez Connect People : « ...*moi comme je t'ai dit je suis ici pour mettre des gens au travail et me faire une marge, donc que ce soit un homme ou une femme pour tel type de fonction, je m'en fou tant qu'il ou elle a les compétences, qu'il remplit les critères que veut le client c'est bon j'envoie donc non vraiment pas non....* ». Dans ce cas, Hugo ainsi que les autres recruteurs interrogés n'estiment pas nécessaire de recourir aux stéréotypes afin de sélectionner les candidats, car, selon eux, le plus important est de répondre aux critères et attentes du client et ainsi remporter les contrats en jeu.

La seconde raison concerne davantage les contrôles récurrents mis en place par l'entreprise, comme l'explique Mathilde, recruteuse chez Randstad : « *Ah ça non, pas du tout parce que on fait pas ce qu'on veut et on peut avoir des problèmes si on fait ça tu sais que..ben.. y'a un gros contrôle à ce niveau là donc c'est quasi impossible... et puis même tant qu'il présente bien et a les compétences pour moi c'est bon j'envoie au client, je cherche pas plus loin moi...* ».

Nous comprenons, à travers cet extrait, que les stéréotypes n'influencent pas les évaluations des recruteurs puisque ces derniers sont soumis, particulièrement chez Randstad, à des contrôles récurrents. En effet, la présence de biais subjectifs lors des processus de recrutement et de sélection peut altérer le jugement des recruteurs, engendrant, dans certains cas, des risques d'inégalités et de discriminations des candidats (Ghirardello, 2005). En Belgique, la justice interdit et sanctionne les actions impliquant un traitement différent entre certaines personnes sur des critères dits protégés.

Comme le prévoit l'article 3 de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discriminations : « *La présente loi a pour objectif de créer, dans les matières visées à l'article 5, un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale* ». Par conséquent, sélectionner un candidat sur base d'un de ces critères précédemment énumérés est considéré comme de la discrimination, élément que souhaitent éviter les recruteurs interrogés.

Cependant, comme mentionné précédemment, les demandes des clients sont, quant à elles, parfois très précises et peuvent, dans certains cas, s'appuyer sur des critères discriminatoires.

En prenant en considération l'importance de combler les demandes des clients, qui peuvent se révéler être discriminatoires, il ne serait pas improbable que des recruteurs effectuent, de manière inconsciente, un certain tri inégalitaire afin de sélectionner les candidats répondant au mieux aux exigences du client. De ce fait, les recruteurs ne sont pas directement influencés par les stéréotypes véhiculés par la société, mais bien par les attentes des clients.

Toutefois, en se concentrant uniquement sur les résultats obtenus, nous constatons que ces derniers ne coïncident pas avec les conclusions de l'étude de Larraguivel (2009).

Hypothèse 4 : Le non verbal influence davantage les évaluations des recruteurs que les compétences verbales d'un candidat (Goldberg et ses collègues, 2004).

Nous nuancions également cette hypothèse. En effet, sur six répondants, trois estiment que le non verbal d'un candidat est beaucoup plus important que les compétences verbales. Tandis que les trois autres répondants considèrent que le verbal l'emporte sur le non verbal. Dans cette optique, nos résultats ne confirment ni n'infirment entièrement les conclusions d'études menées par Goldberg et ses collaborateurs (2004).

Pour rappel, les compétences verbales d'un candidat ainsi que son non verbal ont la capacité d'orienter les choix du recruteur durant le recrutement, aspect qui a été confirmé par l'intégralité de nos répondants (Goldberg, et al., 2004).

Les compétences verbales incluent, entre autres, la clarté de la communication, le contenu des réponses fournies par les candidats, ... (Bradac et Mulac, 1984, cités dans Goldberg et al., 2004).

En ce qui concerne le non verbal, l'accent est mis sur les mouvements du corps et la gestuelle, le contact visuel, et bien d'autres éléments encore (Baron, 1986 ; Gatewood & Field, 1998, cités dans Goldberg et al., 2004).

Pour certains recruteurs, comme Lucie, le non verbal occupe une place déterminante, elle explique d'ailleurs : *« Si c'est vraiment quelqu'un qui est face à moi durant l'entretien qui est comme ça tout blasé et qu'il n'est pas du tout intéressé, qu'il a beaucoup d'entretiens et il ne fait que les enchaîner et que ça se sent...ben franchement moi c'est pas.. ça m'intéresse pas quoi! Ca se voit directement qu'il n'est pas intéressé, qu'il le fait juste parce que c'est une formalité..donc si je vois que son non-verbal commence mal, bah j'ai plus envie de l'écouter par la suite donc voilà ».*

L'exemple d'Émilie confirme et illustre également les propos de Lucie : *« ... l'exemple le plus flagrant c'est quand tu as un student que maman pousse en disant : « allez va donner ton CV, va donner ton CV! » et qui vient et qui répète tout ce que maman lui a dit mais en fait il est sur son téléphone, il regarde par terre, il est affalé sur la chaise, il s'en fout, c'est hyper révélateur de sa motivation...il peut très bien parler...s'il s'en fout de ce que je lui raconte je ne vois pas l'intérêt qu'il soit là, tu sens bien que derrière c'est maman qui l'a déposé... ».*

Comme l'a démontré Amalfitano (1977, cité dans Gifford et al., 1985), un candidat ayant un contact visuel avec le recruteur influence positivement l'évaluation du recruteur à son égard, phénomène que nous retrouvons à travers cet extrait.

Cet exemple met clairement en évidence la discordance qui peut survenir entre le non verbal et le verbal d'un candidat. En effet, dans ce cas précis, le candidat semble avoir les compétences verbales adéquates, mais laisse entrevoir un non verbal inapproprié, notamment une posture nonchalante et un regard fuyant. De ce fait, le non verbal étant déconnecté du verbal du candidat, cela a pour conséquence d'influencer négativement l'évaluation qu'a le recruteur à son égard.

Pour d'autres, le verbal prévaut largement sur le non verbal d'un individu. Comme l'explique Mathilde : *« ...le non verbal est moins important dans le sens où tu peux avoir une personne qui est plus timide et qui va fort se renfermer sur soi-même et qui croise les bras et tout alors que c'est pas du tout ce qu'elle veut faire paraître tu vois? ».*

Dans cette perspective, le recruteur prend en considération la part de stress, d'intimidation que peut ressentir le candidat, pouvant alors affecter son non verbal dans son ensemble.

L'importance des compétences verbales prend également son sens si nous nous concentrons davantage sur l'image de marque et la satisfaction du client. En effet, Élena, recruteuse chez Connect People, ainsi que Hugo, recruteur chez Connect People également, démontrent tous deux que les compétences verbales sont un élément indispensable afin d'évaluer si le candidat peut, ou non, être présenté au client.

Hugo explique d'ailleurs : *« ...Donc ça va être vraiment comment il s'exprime, comment il me parle, comment il me répond au téléphone, comment il répond à mes questions parce que s'il répond pas bien avec toi alors il répondra sûrement mal avec le client par la suite... ».*

Dans cette optique, l'importance accordée au verbal du candidat est déterminante, principalement en raison de son potentiel impact sur l'image de l'entreprise. En effet, en

présentant des candidats qui ne possèdent pas les qualités d'expression attendues, l'entreprise court le risque de subir l'insatisfaction des clients et d'ainsi ternir sa réputation en général.

En examinant plus en profondeur les extraits d'entretiens de ces deux recruteurs, certains éléments nous ont particulièrement interpellés et nous poussent à la réflexion. En effet, nous jugeons opportun de questionner l'importance de la prise en compte des éléments subjectifs durant les phases de recrutement et de sélection.

Dans le cas des deux entreprises interrogées, à savoir Connect People et Randstad, toutes deux sont des entreprises de recrutement qui basent leurs activités et leur pérennité sur l'obtention et le gain de contrats avec des entreprises clientes qui sollicitent leurs services en termes de recrutement. Dans l'hypothèse où les recruteurs font les mauvais choix durant la sélection de candidats, l'entreprise cliente, insatisfaite, pourrait alors être incitée à rompre le contrat les liant afin de se tourner vers une entreprise de recrutement concurrente. Risque considéré comme inconcevable pour ces entreprises dont la rentabilité et la survie reposent sur ces clients et sur les contrats remportés.

Dans ce contexte, nous pouvons nous interroger sur l'importance de la subjectivité ainsi que sa pertinence durant les processus de recrutement et de sélection.

En effet, en éliminant toute influence de la subjectivité, en instaurant des politiques et actions visant à interdire son utilisation, cela impliquerait que les recruteurs devraient uniquement se fier aux qualifications inscrites sur le CV des candidats, sans prendre en considération les éléments subjectifs tels que les compétences verbales, etc., éléments susceptibles d'engendrer des jugements.

En se focalisant uniquement sur les qualifications et en présentant les candidats qui correspondent aux critères purement objectifs demandés par les clients, les recruteurs négligeraient des éléments qui, bien que subjectifs, pourraient se révéler être d'une importance capitale pour les clients.

Afin d'illustrer au mieux nos propos, imaginons qu'un recruteur présente un candidat qui possède les qualifications requises pour une fonction, mais qui, lors d'une rencontre avec le client, se comporte de manière inappropriée, de manière hautaine et arrogante. Face à une telle situation, il ne serait pas improbable que le client refuse le candidat et remette en question la qualité des services des recruteurs, voire de l'entreprise de recrutement. Dans l'hypothèse où ce

type de situation se reproduit à plusieurs reprises, l'entreprise risque de perdre des clients, qui cesseraient leur collaboration avec Connect People ou Randstad et émettraient des avis négatifs auprès d'autres professionnels, détériorant alors leur réputation sur le marché.

De plus, deux autres passages de retranscription nous poussent à considérer que la prise en compte de la subjectivité est indispensable durant les processus de recrutement et de sélection, comme le souligne Hugo, recruteur chez Connect People : *« Et du coup durant le recrutement sur certains aspects tu es obligé d'avoir plus de qualifications sur les soft skills que sur des compétences techniques! Parce que maintenant, on le remarque de plus en plus mais les clients ils veulent de plus en plus des gens qui ont beaucoup de soft skills, qui savent bien parler, qui savent gérer des équipes, c'est pas des trucs comme les hard skills que tu sais apprendre et te former. Des soft skills, comme c'est lié à ta personnalité, c'est soit tu les as ou tu les as pas tu vois ce que je veux dire »*.

Il ajoute par la suite : *« Et..euh.. du coup...euh.. par exemple pour des postes de chef de projet ou de business analyst ou tout ce qui est en rapport avec la gestion les chefs d'équipe, les team leader ou même certains autres postes, ça va être plus lié aux soft skills que les compétences techniques donc il faudra y faire attention durant le recrutement! Tu devras prendre des candidats qui ont tels soft skills comme la détermination, savoir s'exprimer clairement, se tenir correctement en public, ... ça va dépendre des fonctions bien sûr! »*.

Ces deux extraits mettent en évidence l'importance de pouvoir évaluer les « softs skills »² des candidats, en plus des « hards skills »³. Selon Schulz (2008), les soft skills considérées comme les plus importantes sont celles en lien avec la communication, telles que le langage corporel, les comportements, les conversations, et bien d'autres (cfr. Annexe 3). Et pour ce faire, les recruteurs doivent inévitablement se fier à leur subjectivité, à leur jugement et tenir compte des aspects subjectifs du candidat. Ainsi, ce travail de recherche prend tout son sens et soutient l'idée qu'il n'est pas pertinent de bannir totalement la subjectivité des processus de recrutement et de sélection.

² La notion de "soft skills" fait référence aux traits de personnalité, au savoir-être, aux compétences comportementales d'un individu (Indeed, 2023).

³ La notion de « hard skills » fait référence aux compétences techniques détenues par un candidat, acquises durant le parcours scolaire ou professionnel (Indeed, 2023)

Hypothèse 5 : Par effet de halo et de corne, les premières impressions des recruteurs à l'égard d'un candidat peuvent jouer un rôle fondamental sur les décisions de recrutement et de sélection (Shao, 2023).

Nous nuancions cette hypothèse. Trois répondants sur six affirment que les premières impressions se sont déjà révélées préjudiciables lors de la sélection de certains candidats. Prenons les propos de Lucie qui cite très clairement : « *Donc directement la manière dont on va me répondre, ou justement ne pas me répondre, si on me prend de haut ou qu'on me parle sèchement bah en tout cas en tant que première impression, je me dis que cette personne là ne me prends pas au sérieux, qu'elle ne prend pas ce que je lui propose au sérieux... et j'ai pas envie de continuer avec ce candidat...* ».

Les premières impressions sont étroitement liées à deux phénomènes clefs précédemment définis, à savoir l'effet de halo et l'effet de corne. Pour rappel, le phénomène de halo intervient lorsqu'un recruteur, ayant une impression positive d'un candidat, valorise davantage les qualités de ce candidat, sans y apporter de véritables observations (Shao, 2023). À l'inverse, par effet de corne, une première impression négative enclenchera une vision globalement négative du candidat (Shao, 2023).

Lors de l'analyse des entretiens, nous constatons que l'effet de halo et de corne semble être inévitable, car l'ensemble des répondants a affirmé avoir déjà éprouvé des méfiances à l'égard de certains candidats, principalement en raison des premières impressions négatives. Coralie explique : « *Oui souvent... souvent la première impression que l'on a ça s'avère souvent être la bonne et plusieurs fois où j'ai mis des gens.. où j'ai quand même donné la chance à des gens que je ne sentais pas et au final ça ne s'est jamais bien passé et donc à la fin...d'ailleurs..euh.. si j'avais le choix, j'irai vers quelqu'un vers qui mon impression était meilleure donc oui je pense que ça, ça joue beaucoup...* ». Ces résultats confirment donc les affirmations de Shao (2023).

Cependant, les trois recruteurs travaillant chez Connect People présentent une divergence d'action lors de la sélection. En effet, ceux-ci expliquent avoir déjà été influencés par ces premières impressions, sans pour autant compromettre les opportunités d'embauche de ces candidats.

De cette manière, un recruteur ayant une mauvaise première impression d'un individu, doutant de sa fiabilité, négligera ce sentiment et présentera tout de même le candidat au client. Les propos d'Élena, recruteuse chez Connect People, illustrent parfaitement cet état d'esprit : « ...parce que parfois je me dis pfff, j'ai déjà eu des hésitations à envoyer un candidat mais c'est vrai que même si j'ai hésité, je l'ai envoyé parce que j'estime qu'ils ont répondu à l'offre! Qui suis-je pour dire qu'il est bien ou pas bien et donc je l'envoie quand même au client... ». Hugo appuie également les propos d'Élena : « Même si le candidat là il me fait mauvaise impression, bah tant pis je l'envoie quand même... ».

Nous constatons que les premières impressions ont déjà influencé l'ensemble des six répondants dans leur parcours en tant que recruteurs, ce qui confirme, d'une certaine manière, les affirmations de Shao (2023).

Cependant, malgré les doutes et questionnements que suscitent, parfois, ces premières impressions, la philosophie des recruteurs de chez Connect People est de laisser la chance aux candidats et ne souhaitent, de ce fait, pas compromettre leur opportunité d'embauche. Pour ces trois répondants, les premières impressions exercent une influence qu'ils réfutent lors de la prise de décision en matière de sélection.

Hypothèse 6 : Une perception de similarités entre le recruteur et le candidat entraînera une évaluation positive du candidat (Barragán Díaz, Ramírez Marín, & Medina Díaz, 2019).

Nous nuancions également cette hypothèse. Après analyse des entretiens, nous remarquons que quatre recruteurs sur six confirment avoir déjà été influencés par le biais de similitude.

Une étude menée par Barragán Díaz et ses collaborateurs (2019) a confirmé que la perception de similitudes entre le candidat et le recruteur avait le pouvoir d'activer un sentiment de confiance, d'attraction, d'attachement entre les deux individus, affectant ainsi le choix du recruteur.

Quatre recruteurs sont unanimes et expliquent que ce biais exerce, en effet, une influence lors de la présentation du candidat et non pas lors du choix de sélection. Par conséquent, les candidats ne partageant pas de caractéristiques similaires avec le recruteur seront tout de même sélectionnés et présentés au client.

Prenons pour illustration les dires d'Émilie : « *Je crois que je vais présenter les deux peut-être que dans ma présentation ça va se sentir parce que je pense que quand tu présentes quelque chose dont tu es vraiment convaincu tu arrives toujours à mettre les phrases de manière différente que quand tu l'envoies parce que tu le dois... peut-être que je le ferai mais ce n'est pas conscient mais à titre égal j'envoie les deux...* ».

Dans cette optique, nous comprenons que la manière dont le recruteur va présenter et valoriser le candidat auprès du client sera différente en fonction de la perception de similitudes. Mathilde explique d'ailleurs : « *...Oui, le favoriser dans le sens où je me reconnais en lui et donc je vais le favoriser, je vais lui trouver plus de qualité tu vois? Si l'autre m'a dit juste trois qualités trois défauts durant son entretien et que l'autre aussi, mais celui qui me ressemble le plus, je vais lui trouver d'autres qualités et je pourrais appuyer dessus quoi!* ».

Toutefois, pour deux autres répondants, cette perception de similitudes ne semble avoir aucun impact, que ce soit lors de la présentation du candidat ou lors de la sélection. Élena, recruteuse chez Connect People affirme : « *Non parce que c'est pas pour travailler avec moi, donc ça va pas être ma ou mon collègue directe, euh.. donc...euh..* ».

Hugo rejoint cette idée en expliquant : « *Non pour le coup ça ne m'affecte vraiment pas parce que je ne l'engage pas parce qu'il va être pote avec moi. Parce que moi au final je recrute les gens parce qu'ils vont me rapporter le plus !...* ».

Pour Élena et Hugo, il semble évident que le biais de similitude n'intervient pas durant leur travail quotidien. La raison principale est liée au fait qu'ils n'engagent pas les candidats pour travailler avec eux et n'ont donc aucun intérêt évident à favoriser un candidat plutôt qu'un autre.

Nous constatons donc qu'une partie de nos résultats confirment, dans une certaine mesure, les conclusions de l'étude menée par Barragán Díaz et ses collaborateurs (2019).

9 Les limites

Lors de la réalisation de ce travail de recherche, nous avons rencontré certaines difficultés que nous souhaitons développer au sein de ce chapitre. Les deux principales limites sont liées à la recherche théorique et à la méthodologie.

9.1 Les limites de la recherche théorique

Compte tenu de la complexité du sujet de la subjectivité, traitant à la fois du monde psychologique et du monde social, il nous est parfois apparu compliqué de saisir les fondements des deux aspects et de pouvoir relier les deux domaines. En effet, de nombreux psychologues ont mené des études sur l'aspect purement psychologique, sur les biais cognitifs inconscients, sans pour autant établir un lien concret avec le domaine social tel que le recrutement ou la sélection de candidats. De plus, étudiant dans un master davantage axé sur le social, nous avons éprouvé des difficultés à entièrement comprendre les conclusions d'études psychologiques, à comprendre les termes techniques, à comprendre les fondements présentés, qui nous étaient totalement inconnus. De ce fait, rédiger un travail de recherche qui englobe le monde psychologique et le monde social représentait un défi. Il était crucial de suivre un fil conducteur pertinent tout au long de la réalisation de ce travail, fil conducteur essentiel afin de nous éviter de dévier dans une recherche exclusivement psychologique.

Ensuite, étant donné le vaste sujet que représente la "subjectivité", nous avons eu des difficultés lors du choix d'articles scientifiques et de l'évaluation de leur pertinence. En effet, ce sujet a été étudié tant par des psychologues que par des recherches sociales, entraînant alors une multitude de sources à traiter, à analyser, et à trier. De ce fait, nous avons dû filtrer l'ensemble de ces sources afin de conserver uniquement les plus significatives et de garantir une crédibilité à notre travail.

De plus, en raison du grand nombre d'articles scientifiques disponibles sur le thème de la subjectivité, il était complexe de synthétiser l'intégralité des informations récoltées et de se concentrer uniquement sur certains points, en limitant l'analyse d'autres éléments qui nous semblaient être tout aussi intéressants, mais qui pourront faire l'objet d'une étude ultérieure.

9.2 Les limites de la méthodologie

Il est également opportun de souligner le caractère subjectif que relève ce travail. En effet, en réalisant divers entretiens sur l'évaluation subjective des recruteurs, en les interrogeant sur des éléments qui sont, pour la plupart, inconscients, il est possible que cette subjectivité ait pu influencer l'écriture, l'analyse de ce travail de recherche. La subjectivité est, comme nous l'avons exposé au cours de cette étude, un aspect inévitable qui a un impact certain.

En procédant à une analyse qualitative, nos données reposent exclusivement sur le vécu et les expériences personnelles d'individus. En effet, chaque expérience dépend de chaque recruteur, chaque anecdote énoncée lors des entretiens est d'ordre purement subjectif puisqu'elle émane du vécu personnel des recruteurs. Il est donc essentiel de prendre en considération cette part de subjectivité durant l'analyse des résultats, mais également de prendre en compte la subjectivité émanant de notre propre interprétation des résultats.

10 Conclusion

L'objectif de ce travail de recherche était d'explorer les divers biais subjectifs présents dans le quotidien des recruteurs, et de pouvoir, par la suite, analyser leur influence sur les processus de recrutement et de sélection des candidats. En effet, notre question de recherche était précisément :

« De quelle manière l'évaluation subjective des recruteurs impacte-t-elle les processus de recrutement et de sélection des candidats »

Afin d'avoir l'ensemble des données nous permettant de répondre à cette question, nous avons réalisé une revue théorique mettant en évidence les multiples ressources scientifiques ayant déjà étudié ce phénomène de subjectivité. Ensuite, nous avons mené six entretiens avec des professionnels en recrutement, travaillant au sein des entreprises Randstad et Connect People. Ces entretiens, permettant une analyse de type qualitative, nous ont fourni les informations nécessaires à notre travail. En confrontant les conclusions d'études scientifiques précédemment menées avec nos données de terrain, nous avons pu confirmer et infirmer nos hypothèses et ainsi répondre à notre question de recherche.

De ce fait, nous pouvons conclure que la part de subjectivité présente dans la pratique quotidienne de recruteurs est et restera un facteur significativement influent lors des processus de recrutement et de sélection de candidats. En effet, l'intervention de biais subjectifs ne peut être totalement évincée étant donné leur nature humaine.

Grâce à nos entretiens, nous avons constaté que le biais considéré comme le plus influent est les premières impressions. Il nous semble également opportun de souligner l'importance du verbal et du non verbal d'un candidat qui impacte indéniablement l'évaluation des recruteurs. Un des biais qui, quant à lui, ne semble pas intervenir est celui des stéréotypes, principalement en raison de l'instauration de contrôles récurrents afin de lutter contre les cas de discrimination.

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce travail, la subjectivité occupe une place déterminante lors des processus de recrutement et de sélection. En effet, l'idée de pouvoir entièrement éliminer cette subjectivité est un leurre, car malgré la mise en place d'outils et de pratiques ayant pour objectif de la réduire, elle persiste. L'instauration de mystery calls ou

encore l'utilisation de CV spécifiques, supprimant certains éléments préjudiciables tels que le nom et la photographie d'un candidat, ne peuvent entièrement évincer la subjectivité.

Cette recherche a mis en évidence un point déterminant : la part de subjectivité n'émane pas uniquement des recruteurs des agences de recrutement, mais également des demandes, parfois à caractère discriminatoire, des entreprises clientes. En effet, les clients, de plus en plus exigeants, imposent des critères et ont des attentes qui doivent être respectées, sous peine de perdre les contrats indispensables à la survie de ces agences de recrutement telles que Connect People et Randstad.

Néanmoins, certaines solutions ont été proposées par les recruteurs, non pas pour éliminer la subjectivité, mais pour réduire son impact durant les phases de recrutement et de sélection. Prenons pour exemple la mise en place d'entretiens structurés accompagnés d'une checklist de compétences, ou encore la participation à des formations spécifiques.

De plus, nous avons constaté que cette subjectivité peut se révéler être un outil essentiel lors des évaluations des candidats. En effet, comme l'ont soulevé certains de nos répondants, en négligeant, par exemple, les compétences verbales d'un candidat, et en se concentrant uniquement sur des critères objectifs tels que les qualifications, le niveau d'expertise, etc., il existe un risque que les « hard skills »⁴ du candidat rencontrent les attentes du client, mais pas les « softs skills »⁵. Dans cette perspective, un recruteur présentant un candidat inadéquat au client prend le risque de perdre ce dernier, qui pourrait solliciter les services d'autres agences de recrutement concurrentes.

La prise en compte de la subjectivité prend alors tout son sens et semble être un instrument intéressant et pertinent pour certains aspects du métier de recruteur. Il reste tout de même important de pouvoir la maîtriser afin de lutter contre les risques d'inégalités et de discriminations de certains candidats.

Les limites de ce travail se sont situées tant au niveau de la recherche théorique qu'au niveau méthodologique. Le grand nombre d'études sociologiques et psychologiques complexes

⁴ La notion de « hard skills » fait référence aux compétences techniques détenues par un candidat, acquises durant le parcours scolaire ou professionnel (Indeed, 2023).

⁵ La notion de « soft skills » fait référence aux traits de personnalité, au savoir-être, aux compétences comportementales d'un individu (Indeed, 2023).

menées sur le thème de la subjectivité s'est révélé être un défi lors de la sélection de revues considérées comme pertinentes. De plus, notre travail de recherche traitant de la subjectivité, il est indispensable de prendre en considération le possible impact de notre propre subjectivité ainsi que celle des répondants dans la rédaction de ce travail.

Une solution proposée à de nombreuses reprises au sein des articles scientifiques exploités est l'utilisation des intelligences artificielles. En effet, nous avons constaté que de plus en plus d'entreprises avaient désormais recours aux intelligences artificielles durant le recrutement et la sélection afin de réduire l'intervention humaine, et donc la subjectivité (Lambrecht, Tucker, 2019). Cependant, étant programmées par des êtres humains, les intelligences artificielles se basent sur certains critères, initialement établis par les recruteurs, eux-mêmes influencés par leur subjectivité (Pan et al., 2021). De ce fait, nous considérons qu'il serait intéressant, lors d'une étude ultérieure, d'analyser la pertinence de ces intelligences artificielles dans les activités de gestion des ressources humaines, et de vérifier leur prétendue objectivité.

11 Bibliographie

- Alonso, P. (2011). *¿Producen Resultado Adverso de Género las Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal?* Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/262671934_Producen_Resultado_Adverso_de_Genero_las_Entrevistas_Estructuradas_de_Seleccion_de_Personal
- Amadiou, J.-F., & Roy, A. (2019). *Stéréotypes et discriminations dans le recrutement*. Consulté le 09 10, 2023, sur <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2019-1-page-162.htm>
- Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., & Habib, M. (2014). *Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/313269603_Importance_of_Human_Resource_Management_in_21st_Century_A_Theoretical_Perspective
- Barragán Díaz, A., Ramírez Marín, J., & Medina Díaz, F. (2019). *The Irony of Choice in Recruitment: When Similarity Turns Recruiters to Other Candidates*. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-2019-3-page-466.htm>
- Bergstrom, O., & Knights, D. (2006). *Organizational Discourse and Subjectivity - Subjectification During Processes of Recruitment*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/258139691_Organizational_Discourse_and_Subjectivity-Subjectification_During_Processes_of_Recruitment
- Bernaud, J.-L. (2012). *Recrutement et évaluation du personnel*. Récupéré sur <https://www.cairn.info/traite-de-psychologie-du-travail--9782100576890-page-101.htm>
- Bertrand, F., & Hansez, I. (2006). *Les mises en situation dans le cadre de la sélection du personnel et la gestion des carrières*. Récupéré sur <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/56166/1/texte%20hammamet%20mises%20en%20situation.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Récupéré sur <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campion, M., & Palmer, D. (1997). *A review of structure in the selection interview*.
- De Larquier, G., & Marchal, E. (2008). *Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/265039091_Le_jugement_des_candidats_par_les_entreprises_lors_des_recrutements
- De Larquier, G., & Monchatre, S. (2014). *Recruter: les enjeux de la sélection*. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2014-2-page-41.htm>
- Desrumaux, P. (2001). *Recrutement, critères valides et normes d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche*. Consulté le 08 29, 2023, sur <https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2001-4-page-343.htm>

- Desrumaux, P., & Zagrodnicki, C. (2003). *Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement*. Consulté le 08 29, 2023, sur <https://journals.openedition.org/osp/3178#tocto2n11>
- Dougherty, T., Turban, D., & Callender, J. (1994). *Confirming First Impressions in the Employment Interview*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/232418644_Confirming_First_Impressions_in_the_Employment_Interview
- Ekwoaba, J., Ikeije, U., & Ufoma, N. (2015). *The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/362595517_THE_IMPACT_OF_RECRUITMENT_AND_SELECTION_CRITERIA_ON_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
- Escobedo, A., & Valencia, F. (2021). *The process of recruitment and selection of personnel : Between objectivity and subjectivity*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/355155133_The_Processes_of_Recruitment_and_Selection_of_Personnel_Between_Objectivity_and_Subjectivity
- Gamage, A. (2014). *Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/281337130_J_Recruitment_and_Selection_Practices_in_Manufacturing_SMEs_in_Japan_An_analysis_of_the_link_with_business_performance
- Garner-Moyer, H. (2009). *Le management des ressources humaines dans un contexte incertain : entre subjectivité et risque pour les salariés*. Consulté le 08 31, 2023, sur <https://www.cairn.info/revue-connexions-2009-1-page-55.htm>
- Garner-Moyer, H. (2011). *Sélection et sélectivité en GRH: quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement?* Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-3-page-57.htm>
- Gautié, J., Godechot, O., & Sorignet, P.-E. (2005). *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête*. Récupéré sur <https://journals.openedition.org/sdt/26766>
- Ghirardello, A. (2005). *De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement*. Consulté le 09 02, 2023, sur <https://maelko.typepad.com/PratiquesDeRecrutement.pdf>
- Gifford, R., Cheuk, N., & Wilkinson, M. (1985). *Nonverbal Cues in the Employment Interview. Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/232559827_Nonverbal_Cues_in_the_Employment_Interview_Links_Between_Applicant_Qualities_and_Interviewer_Judgments
- Goldberg, C., & Cohen, D. (2004). *Walking the Walk and Talking the Talk. Group & Organization Management*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/247738314_Walking_the_Walk_and_Talking_the_Talk

- Imbert, G. (2010). *L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie*. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>
- Indeed. (2023). *Qu'est-ce que sont les hard skills et les softs skills*. Récupéré sur <https://emplois.be.indeed.com/conseils-carriere/evolution-professionnelle/competences-pratiques>
- Khan, M. Y. (2018). *Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational Goals*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/326279923_Strategic_Human_Resource_Practices_and_its_Impact_on_Performance_towards_Achieving_Organizational_Goals
- Laberon, S. (2003). *Les processus psychologiques à l'oeuvre dans la procédure de recrutement*. Récupéré sur https://www.persee.fr/doc/bupsy_0007-4403_2003_num_56_465_15231
- Laberon, S., Lagabrielle, C., & Vonthron, A.-M. (2005). *Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences*. Récupéré sur <https://www.adpotentiel.fr/wp-content/uploads/Examen-des-pratiques-dévaluation-en-recrutement-et-en-bilan-de-compétences.pdf>
- Lambrecht, A., & Tucker, C. (2018). *Algorithmic Bias? An Empirical Study into Apparent Gender-Based Discrimination in the Display of STEM Career Ads*. Récupéré sur https://lbsresearch.london.edu/id/eprint/967/1/AlgorithmicBias_Mar2018.pdf
- Linternaute. (2021). *Définition : Appel mystère*. Récupéré sur <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/appel-mystere/#citation>
- Loi 2007. (2007). *Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination*. Récupéré sur https://etaamb.openjustice.be/fr/loi-du-10-mai-2007_n2007002099.html
- Marchal, E. (1999). *Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats*. Récupéré sur <https://sciencespo.hal.science/hal-02137514/document>
- Mccarthy, J., Van Iddekinge, C., & Campion, M. (2012). *Are highly structured interviews resistant to demographic similarity effects?* Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/227538902_Are_highly_structured_interviews_resistant_to_demographic_similarity_effects
- Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Yunyang, H., & Ye, M. (2021). *The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/349344117_The_adoption_of_artificial_intelligence_in_employee_recruitment_The_influence_of_contextual_factors
- Poisson, Y. (2009). Récupéré sur L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation: <https://doi.org/10.7202/900420ar>
- Rioufreyt, T. (2016). *La transcription d'entretiens en sciences sociales : Enjeux, conseils et manières de faire*. Récupéré sur file:///Users/paulinecarlier/Downloads/Fiche_m%C3%A9thodo_transcription_entretiens.pdf

- Saba, T., & Ménard, A. (2005). *Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines : déterminants, activités visées et efficacité*. Récupéré sur <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2000-v55-n4-ri1197/051353ar/>
- Schulz, B. (2008). *The Importance of Soft Skills : Education beyond academic knowledge*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/41936500_The_importance_of_soft_skills_Education_beyond_academic_knowledge
- Shao, Y. (2023). *How Do the Halo Effect and Horn Effect Influence the Human Resources Managers Recruitment Decision In an Occupation Interview?* Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/373922242_How_Do_the_Halo_Effect_and_Horn_Effect_Influence_the_Human_Resources_Managers_Recruitment_Decision_in_an_Occupation_Interview
- Solano-Gómez, A., & Smith-Castro, V. (2017). *Effects of physical attractiveness and sex on personnel selection: An experimental study*. Récupéré sur <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v16n1/1657-9267-rups-16-01-00208.pdf>
- Tholen, G. (2022). *Matchmaking under uncertainty: how hiring criteria and requirements in professional work are co-created*. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0262>
- Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. (1992). *Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment*. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/2393472>
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- Vineeth, G. (2019). *The role of human resource planning in the human resource network*. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/335058560_THE_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_PLANNING_IN_THE_HUMAN_RESOURCE_NETWORK

12 Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Thème	Questions	Questions de relance
Presentation	Pouvez-vous vous présenter brièvement ?	Nom, prénom, âge, fonction
	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de cette entreprise ?	Randstad ou Connect People
Processus de recrutement et de sélection	Pouvez-vous me décrire une journée type au sein de votre entreprise ?	
	Pouvez-vous m'expliquer quelles sont les étapes que vous suivez lors du recrutement et de la sélection ?	
	Quels outils utilisez-vous pour trouver les candidats pour les entreprises ?	
Objectivité	Pensez-vous que le processus de recrutement est totalement objectif ?	Est-ce que vous utilisez uniquement des critères objectifs comme le diplôme, l'expérience ?
Subjectivité	Avez-vous parfois recours à des critères subjectifs pour trier les candidatures ?	Comme l'âge, le genre, la localisation, la détention du permis ?
	Quels sont les critères qui vous permettent de trier les CV rapidement ?	Le diplôme, les langues, l'expérience, la localisation, la détention du permis, ...
	Lorsque vous rencontrez des candidats en présentiel lors d'entretien, pensez-vous que d'autres critères entrent en jeu ?	Comme le physique, la façon de parler, la façon de s'habiller

	Selon vous, est-ce que les critères subjectifs ont autant d'importances que les données objectivables comme les diplômes etc ?	
	Selon vous, qu'est ce qui a le plus d'importance entre les critères objectifs ou les critères subjectifs ?	Un homme qui est beau et qui parle bien est aussi important qu'un homme qui a juste les qualifications ?
	Est-ce que vous faites attention au non-verbal des candidats ?	La façon dont ils se tiennent, s'ils sont fermés avec leur bras, ...
	Est-ce que la manière dont les candidats s'expriment est plus importante que leur non-verbal ?	Ou est-ce que le non-verbal est plus important à prendre en compte ?
	Est-ce que vous avez déjà refusé un candidat, qui pourtant avait les qualifications, à cause de la subjectivité ?	Pouvez-vous donner un exemple ?
	Avez-vous pleinement conscience que vous pouvez être influencé par la subjectivité ?	Que mettez-vous en place pour faire en sorte de réduire cette subjectivité ?
	Avez-vous suivi des formations pour réduire la subjectivité ? Ou avez-vous des conseils pour la minimiser ?	

Annexe 2 : CV spécifique au format Connect People



NOM :

DATE DE NAISSANCE :

LIEU :

FR – EN

RÉSUMÉ

Partie dédiée à la présentation du candidat afin que le client puisse se faire une idée sur ce dernier

EDUCATION & CERTIFICATION

Partie dédiée au parcours scolaire et aux brevets obtenus

LANGUES

Français -

Anglais -

Néerlandais -

COMPÉTENCES TECHNIQUES

Développer les compétences et aptitudes que possède le candidat

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Détailler les diverses expériences professionnelles du candidat

Annexe 3 : Illustration Soft Skills

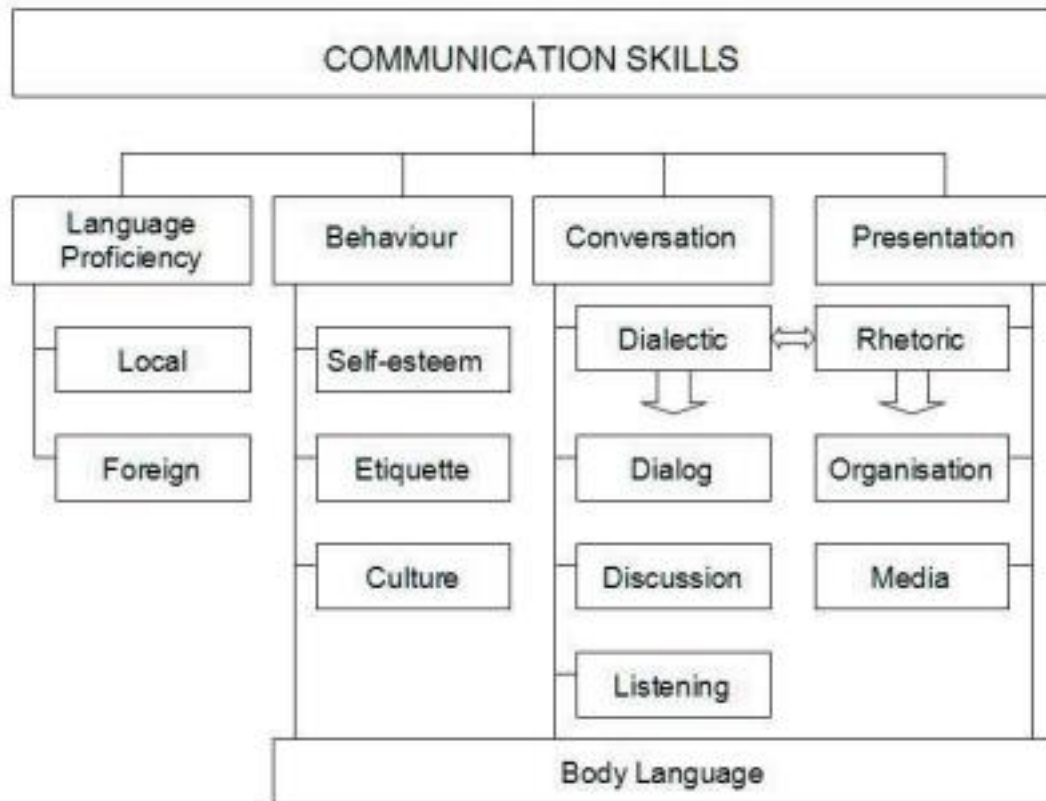


Figure 1: Communication skills

Schulz, B. (2008). Figure 1: Communication skills. The importance of Soft Skills : Education beyond academic knowledge

Annexes : Retranscriptions des entretiens Connect People

Annexe 4 : Retranscription d'Elena

Pauline: Bonjour Elena, est-ce que je peux t'enregistrer pour pouvoir tout retaper après?

Elena : Oui oui pas de souci!

Pauline: Top merci beaucoup! Mais donc ma première question ça serait du coup de te demander de te présenter brièvement, te présenter aussi ta fonction actuelle au sein de Connect people et depuis combien de temps tu es chez Connect people?

Elena: Donc je m'appelle Elena, j'ai 53 ans je suis chez Connect people depuis un peu plus d'un an. Je suis en charge du recrutement..mhh.. que ce soit en consultance ou en permanence et aussi bah du coup la partie commerciale donc trouver de nouveaux clients et pouvoir..beh..présenter les candidats par rapport à leur demande. Donc si on prend un exemple que tu connais ben voilà on a un client au Luxembourg qui recherche un profil bien particulier soit on regarde dans notre base de données si on a des profils disponibles soit on va utiliser les job boards pour trouver les bons candidats, les contacter et pour voir leur intérêt. Dès qu'il y a d'intérêt, on fait l'entretien et on le présente au client!

Pauline: Ok super et du coup je me demandais quand tu fais face à beaucoup de CV par exemple 50 cv pour une offre, est-ce que tu vas avoir recours à certains critères subjectifs par exemple on va dire...allez... des critères qui ne sont pas des qualifications pures?

Elena: Mhhh...(réfléchit)... oui... euh... la localisation du candidat!

Pauline: Oui ?

Elena : Donc par exemple on va prendre toujours cet exemple connu du client au Luxembourg comme il est frontalier..mhh.. je vais...euh.. et que ça va demander une relocalisation, je vais d'abord essayer de trouver des candidats qui sont géographiquement proches..mhh.. donc imaginons on reçoit 50 cv pour cette opportunité, je vais en priorité contacter ceux qui sont proches..mhhh.. idéalement je regarde effectivement le permis de conduire parce que c'est super important aujourd'hui au niveau de la mobilité quoi qu'on en pense..mhhh.. et alors le diplôme même si c'est pas demandé par le client..euh.. par expérience quelqu'un qui a fait une reconversion avec une formation de 6 mois...mhh.. je préférerais le candidat qui a déjà un bachelier avec un stage plutôt que de prendre quelqu'un qui était jardinier et qui a fait une reconversion en développeur.

Pauline: D'accord, et est-ce que la mise en page de CV peut aussi influencer dans la décision de choisir un candidat?

Elena: Oui, un cv clair net et précis (rires)!

Pauline: Oui (rires)

Elena: Ca va plus vite m'attirer que celui qui est brouillon ! Alors ça m'est arrivé d'avoir des CV ou tu as des expériences qui sont mélangées ou pas claires ou qui mélange dans leur parcours leur formation leur stage, qui ne distingue pas bien par pôle on va dire tu vois les formations les certifications, c'est une partie du CV et l'expérience professionnelle en est une autre et le stage je vais aller le relier plus avec le parcours éducation même si c'est une expérience professionnelle mais ça reste quand même dans un cadre scolaire...mhh.. le CV où il y a trop d'images aussi! J'ai vu des CV ou c'est hyper bariolé, où ça va dans tous les sens...oui ça peut être joli visuellement mais par rapport à notre métier c'est pas utile...mhhh.. par contre si.. imaginons que je dois chercher un graphiste pour un client, là le cv va avoir de l'importance au niveau du design donc il y a le contenu et le design ce sont deux choses différentes. aujourd'hui je préfère recevoir un simple CV Europass au moins c'est clair net et précis.

Pauline: D'accord ok!

Elena: En fait il faut aller vite donc c'est aussi pour ça..

Pauline: Oui il faut simplifier le tri quoi ?

Elena: Oui oui!

Pauline: Et justement aussi au niveau des photos, est-ce que tu as déjà remarqué que ça pouvait t'influencer quand il y avait des bonnes photos ou de mauvaises photos justement?

Elena: Alors ça ne va pas influencer...euh... ça va me faciliter la tâche parce que je suis visuelle!

Pauline: oui ok..?

Elena: Donc je vais... un CV où j'ai une photo je vais mieux me rappeler du candidat!

Pauline: D'accord!

Elena: Enfin du nom! quand je vais voir le nom dans une base de données ou dans un mail, je vais mieux me rappeler de qu'il s'agit... ah oui j'avais vu sa photo tac tac tac et ça va me parler..euhh... maintenant les noms en général je les retiens aussi..mhh.. mais après ça n'a pas d'importance franchement...euh.. j'estime que ça peut..est-ce que ça peut porter préjudice à la personne en fait ça à son avantage et son inconvénient...

Pauline: Oui!

Elena: De mon point de vue en tant que Elena en fait je m'en fiche ça m'importe peu que j'ai sa photo ou pas...maintenant je sais qu'il y a des agences ou même des services de recrutement en entreprise qui vont y apporter de l'importance parce que même si il ne peut pas y avoir de discrimination, je reste convaincu qu'il y en a donc voilà...

Pauline: D'accord et si justement tu fais face à une photo qui n'est pas appropriée où la personne est avec un verre de bière en main, est-ce que tu vas te dire du coup non ça je ne vais pas prendre en compte faut pas abuser ou est-ce que tu vas quand même lui laisser la chance? Et peut-être retirer la photo toi-même?

Elena: Bah déjà la photo je l'envoie pas au client! En fait j'envoie pas la photo au client puisque le CV qu'on reçoit...ça rejoint les autres questions.. le CV qu'on reçoit n'est pas celui qu'on envoie au client ! Nous on transpose, on fait un copier-coller des éléments pertinents du CV dans un CV au format Connect people de manière à ce que tous les candidats soient présentés de la même manière donc les photos ça n'a pas d'importance après si je vois une photo avec un verre de bière je vais me dire: "quel beauf!" mais peut-être qu'il est très bon donc...euh..pfff.. ça ne va pas non plus...euh.. attention quand on est en entretien, là ça va jouer beaucoup! (rires).

Pauline: Oui! Justement en entretien et quand tu fais des visio, est-ce qu'il y a des biais inconscients qui vont rentrer en jeu plus que d'autres ? Par exemple est-ce que tu vas faire plus attention au physique, au non verbal? Donc le non verbal c'est tout ce qui est gestuelle, les premières impressions, enfin est-ce qu'il y en a un qui interpelle le plus? que tu utilises le plus on va dire?

Elena : Ca va être la première...enfin comment il se présente à l'écran..mhh.. voilà on ne doit pas être en costume cravate c'est pas ma demande loin de là mais être présentable oui. Parce que j'en ai déjà eu un en bonnet version geek affalé dans son siège..fin pfff.. oui peut-être qu'ils peuvent convenir pour un certain poste mais j'estime quand même que pour l'entretien il faut quand même... il faut être soi-même ça c'est une chose mais il faut aussi pouvoir avoir un peu de tenue. J'ai eu un gars aussi qui était allongé, je n'ai jamais su s'il était dans son lit ou dans son canapé enfin bon bref..mhh.. donc oui je vais faire attention à la manière dont il se tient face à la caméra maintenant..mhhh.. j'attends aussi qu'il soit un peu avenant tu vois? qu'il puisse se présenter enfin tu vois pour moi ça doit être la même chose qu'un entretien en face à face!

Pauline: Oui d'accord, et est-ce que tu vas donner plus d'importance à son non verbal donc la manière dont il se tient, la casquette etc où est-ce que tu vas donner plus d'importance quand même au verbal ? Entre les deux, tu choisirais lequel?

Elena: Mhh..(réfléchit), on va dire le verbal!

Pauline: Le verbal?

Elena : Parce que j'ai déjà eu le cas où il parle à un entretien comme s'il parle à son pote de fête ou avec qui il est au foot... donc ça c'est quand même important de maîtriser un minimum au niveau du langage hein.. pour donner un exemple je ne sais plus qui..."ah oui ben au taf" et c'était que de l'argot ! Donc à un moment donné tu te dis bof, je ne peux pas le présenter au client s'il ne sait pas s'exprimer clairement ! Que tu parles comme ça avec tes amis c'est une chose donc j'attends qu'il sache faire une différence entre le privé et le professionnel!

Pauline: D'accord ok super, et au niveau plus des première impressions, est-ce que tu as déjà remarqué que quand tu avais une bonne impression ou justement une mauvaise impression d'un candidat, elle se révélait être bonne par la suite, par exemple tu présentes un candidat que tu ne sentais pas et au final bah tu avais raison parce que ça n'a pas été par la suite ? est-ce que ça c'est déjà révélé être vrai?

Elena: Mhhh...(réfléchit), je t'avoue que j'ai jamais fait trop trop attention à ça, parce que parfois je me dis pfff, j'ai déjà eu des hésitations à envoyer un candidat mais c'est vrai que même si j'ai hésité, je l'ai envoyé parce que j'estime qu'ils ont répondu à l'offre! Qui suis-je

pour dire qu'il est bien ou pas bien et donc je l'envoie quand même au client et j'essaie toujours d'en informer le client mais généralement je reste neutre et effectivement j'ai deux cas...mhh... deux cas récemment où il s'est avéré que le client ne les a pas retenus..Quoi qu'il y a un que le candidat a retenu et c'est la personne elle-même qui est revenue en me disant je n'irai pas l'entretien mais je pense qu'elle s'est rendu compte de...euh... là il y avait de la triche en fait je crois...

Pauline: Oui?

Elena: Mhh mhh (acquiesce), et donc je suis persuadée qu'au moment de devoir passer devant le client, ben voilà... j'ai laissé aller le process normal..

Pauline: D'accord et est-ce que tu as déjà eu tendance à favoriser un candidat par rapport aux stéréotypes qu'on a nous à cause de la société, pour un poste on va dire plus masculin est-ce que tu vas favoriser inconsciemment, bien sûr, un homme plutôt qu'une femme ou pas du tout?

Elena : Non pas du tout après il faut savoir...euh.. (rires)...tu l'as bien vu! Dans le milieu de l'IT c'est...allez.. c'est un CV féminin pour 9 masculin en fonction du métier. En project manager, en tout ce qui est coach, scrum, agile, on va être plus sur des métiers qui sont féminins.. je vois qu'il y a des tendances où.. maintenant un développeur quand je vois sur 100 personnes à envoyer au Luxembourg j'ai peut-être envoyé quatre filles

Pauline : Oui...

Elena: Mais maintenant je pense que c'est aussi propre à notre pays ou à nos régions... si on prend un exemple de développeuses, il y en a énormément en Tunisie et au Maroc et elles sont très très bonnes il y en a beaucoup alors que en Belgique il y en a moins... ou alors peut-être qu'elles ont des postes plus haut je ne sais pas je ne peux pas avancer mais on va dire que pour du support, du help desk, bah j'ai peut-être présenté trois filles chez nos clients sur un an..

Pauline: Oui ok oui donc ça dépend vraiment de ce qui est disponible sur le marché quoi..

Elena: Oui je ne vais pas privilégier une personne par rapport à une autre, d'une manière ou d'une autre, il faut juste qu'il y ait les critères et c'est bon! Mais elles sont moins nombreuses. Et il y a des clients qui sont demandeurs pour avoir des filles pour avoir une mixité justement!

Pauline: Ah voilà! OK!

Elena : Donc ça il y a quand même beaucoup de clients qui sont demandeurs, quoique non en support, oui j'ai signé un contrat début d'année, il y a un mois même pas elle est chez un client et c'est une fille oui...

Pauline: Ah oui bah c'est bien ça!

Elena: Oui oui!

Pauline: Et quand tu fais face à deux candidats et il y en a un qui a plus de points en commun avec toi que l'autre, est-ce que inconsciemment tu vas le favoriser ou pas?

Elena : Des points communs?

Pauline : Oui tu vois un candidat qui te ressemblerait qui aurait le même parcours de vie que toi, qui aurait avec toi un bon feeling tu vois tu sens...bah voilà la personne te ressemble un peu.. est-ce que tu vas inconsciemment la favoriser par rapport à l'autre qui est totalement différent de toi?

Elena : Non parce que c'est pas pour travailler avec moi, donc ça va pas être ma ou mon collègue directe, euh.. donc...euh.. maintenant avec le temps j'apprends à connaître certains clients et j'apprends les personnalités qu'ils souhaitent...

Pauline: OK?

Elena: J'ai eu l'expérience récemment...j'ai eu deux excellents candidats très différents ils ont été retenus tous les deux chez le client, ils ont été en entretien tous les deux! Le client a même hésité à engager les deux et au final il n'a engagé personne parce que il avait envie de la personnalité de l'un et de la compétence de l'autre, idéalement ça doit être un clone des deux et c'était la personne parfaite ! (rires)

Pauline: OK! (rires)

Elena: Mais non du coup comme c'est pas directement pour moi..

Pauline: Oui c'est ça!

Elena: En fait pour moi ça n'a pas d'importance, enfin ça n'a pas d'importance...bon je vais pas envoyer non plus chez les clients n'importe qui hein! donc il y a un minimum de critères de sélection!

Pauline: Oui! Et pour vraiment clôturer l'aspect biais cognitifs, est-ce qu'il y a un biais parmi beaucoup qui t'influence et dont tu es consciente qui t'influence? Ben du coup tu m'as dit que le non verbal et le verbal voilà tu avais quand même une..euh..

Elena : La ponctualité!

Pauline: La ponctualité? OK ?

Elena : (rires)!

Pauline: Ça c'est intéressant c'est bien! (rires)!

Elena : Ca c'est oui..!

Pauline: La ponctualité c'est vraiment un point qui..?

Elena: Ah oui oui, le candidat qui arrive déjà en retard ou qui ne se présente pas et qui me dit: "ah j'ai oublié"...mhh.. je vais l'accepter en entretien malgré tout mais déjà c'est... ça démarre déjà sur des mauvaises bases! Du coup, bah ça va jouer sur la première impression que j'ai de lui tu vois? S'il arrive déjà pas à l'heure.. ça commence mal pour lui..

Pauline: Ah ok d'accord super c'est intéressant!

Elena : Enfin c'est par rapport à mon ressenti!

Pauline: Ok d'accord! Et la dernière question c'est si tu devais donner des conseils à des nouvelles recruteuses, qu'est-ce que tu leur dirais pour permettre de réduire les effets inconscients durant le recrutement? Bah ça peut être par exemple la mise en place de formation, prévoir des questions que tu poses à tout le monde, est-ce que tu as d'autres conseils?

Elena : Beh..(réfléchit), finalement ce qui est important de notre côté...du côté du métier qu'on fait chez Connect people, je pense que c'est avoir les compétences adéquates par rapport à la demande du client. En non-verbal ça reste quelque chose qui est très subjectif, de très personnel, il est difficile de dire à quelqu'un: si la personne parle comme ça se comporte comme ça... bon sauf si on est dans l'irrespect bon voilà quelqu'un qui est irrespectueux, bon ça je... mais après on a tous et toute une sensibilité différente et je pense que c'est propre à l'expérience de vie...Mhhh.. à notre environnement social aussi, à notre environnement même peut-être... oui je pense que c'est lié à ça... parce que tu peux.. parce que tu peux avoir quelqu'un face à toi et tu vas te dire: "oh pfff, c'est qui celui-là!" Parce que peut-être qu'il ne se tient pas bien, parce qu'il est mal habillé, mais ça n'empêche en rien ses compétences professionnelles!

Pauline : D'accord!

Elena : Donc il faut pouvoir faire abstraction... maintenant je fais aussi des entretiens juste par téléphone ou je ne vois pas la personne..mhh.. donc ça influence moins après c'est toujours bien de voir comment la personne se comporte dans le non-verbal on est bien d'accord! Même en caméra j'ai déjà eu des personnes qui étaient en promenade entre guillemets pendant l'entretien, après c'est pas grave! Ça n'empêche pas de discuter et d'avancer! Bon je dirais de rester au plus proche de la demande du client, là c'est plus dans le subjectif, enfin c'est plus dans le non verbal... c'est vraiment se fixer sur les critères de sélection... tu vois si je reprends un exemple j'ai un client pour l'instant pour lequel je travaille, je sais que la personne peut être aussi parfaite que possible si elle n'a pas le master je ne pourrai pas l'envoyer et peut-être que je vais avoir quelqu'un avec un master et je vais me dire mon dieu! mais c'est ma chance de gagner le contrat aussi il faut rester conscient qu'on fait un travail qui est.. c'est du business quoi!

Pauline: Oui donc voilà donc il faut vraiment rester focus sur les compétences quoi !

Elena : Oui oui..

Pauline: Ok super, bah écoute moi j'ai tout ce qu'il me faut merci beaucoup pour tes réponses complètes, je vais avoir du bon travail à faire avec ça! (rires)!

Elena : (rires) et ben ça va alors!

Annexe 5 : Retranscription de Lucie

Pauline: Alors tout d'abord merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Donc pour rappel mon sujet de mémoire est la subjectivité dans le processus de recrutement et donc j'ai trouvé opportun de vous interviewer vu que vous êtes recruteuse et que vous avez travaillé chez Connect people durant quelques mois il me semble ? Donc est-ce que vous pouvez vous présenter : nom, prénom, âge et la fonction que vous aviez chez Connect people?

Lucie: Ok ben moi je m'appelle Lucie..euh....j'étais recruteuse stagiaire chez Connect people voilà pendant 3 mois et..euh.. j'ai 25 ans.

Pauline: Ok et du coup vous avez fait 3 mois chez Connect people mais du coup ici vous m'avez dit que vous aviez commencé un nouveau job en tant que recruteuse dans une autre société?

Lucie: Oui voilà en fait j'ai commencé en septembre chez Connect people du coup j'ai fait mes trois mois de stage et ensuite j'ai été contacté par une autre boîte de consultance justement spécialisée dans les profils IT également..et..euh... du coup depuis là.. janvier février je travaille deux trois fois par semaine chez eux quoi!

Pauline: D'accord donc ça fait quand même plus de 6 mois que vous avez de l'expérience maintenant dans le recrutement?

Lucie : Oui voilà!

Pauline: Ok super parfait. Et du coup je me demandais chez Connect people, est-ce que vous savez me décrire une journée type comment ça se passait quand vous arriviez au bureau le matin?

Lucie : Ok du coup ben.. on arrive vers 9h, on arrivait et on devait directement se connecter. On avait en début de semaine un petit sales meeting avec notre responsable qui nous disait les opportunités professionnelles qu'on devait rechercher pendant la semaine du coup voilà ça c'était le lundi matin...

Pauline : Mhh Mhh (acquiesce)

Lucie : Mais sinon les autres jours de la semaine ben voilà chacune avait les profils qu'elle devait rechercher et on savait très bien vers quoi on devait se tourner. Ben voilà on allait principalement sur le site ICTjobs pour trouver les bons profils et là on les contactait pour faire des entretiens visio sur teams. Voilà tout se passe en visio parce qu'on ne va pas faire venir quelqu'un jusqu'à Namur pour venir faire un entretien du coup voilà ça c'était un peu une journée type c'était vraiment axé...euh.. que sur le recrutement!

Pauline: Ok d'accord! Et avant de commencer chez Connect people, est-ce que vous pensiez que le processus de recrutement avait des points subjectifs ou justement est-ce que vous pensiez que le processus de recrutement était totalement objectif, qu'il n'y avait pas de biais qui rentrait en jeu?

Lucie: Mhhh.. pour moi dans tous les cas ça devait rentrer en jeu parce que je pense que personne ne peut jamais être à 100 % objectif. Même dans la vie de tous les jours même pas forcément par rapport au recrutement mais par exemple quand on rencontre quelqu'un on a directement des biais qui viennent modifier notre pensée par rapport à cette personne là pour nous influencer et nous impacter etc. Et je pense que le recrutement c'est encore plus une pratique qui souligne cet aspect de subjectivité parce que c'est sûr et certain que quand on voit un CV qui ne correspond pas totalement nos attentes ou à comment nous on l'aurait fait par exemple ben on va directement avoir des préjugés on va se dire qu'on aurait pas fait comme ça! On part directement avec une base un peu négative on va dire donc je pense que le recrutement est la pratique qui amène le plus de subjectivité quoi...

Pauline: Et ça s'est confirmé du coup grâce à Connect people? Vous avez remarqué les biais cognitifs qui étaient présents du coup?

Lucie: Oui moi en tout cas personnellement on va dire que quand je voyais des CV où il y avait des fautes d'orthographe ou c'était... Où la mise en page n'était pas top, directement je me disais que la personne ne devait pas être très... pas très compétente mais je veux dire... euh.. il y a quand même un petit... ça me donne pas envie de regarder, ça donne pas envie et donc je me dis que cette personne n'a pas pris énormément de temps pour se préparer, pour venir postuler etc... donc pour moi personnellement ce sont des critères qui sont importants pour moi le fait de bien présenter son CV, de ne pas faire de fautes d'orthographe etc et... euh.. voilà!

Pauline: Ok! Et du coup quand vous faisiez face à de nombreux CV par exemple 50 CV pour une offre, est-ce que vous aviez recours à certains critères pour le tri de CV ? Par exemple on va dire la localisation? s'il avait le permis de conduire ? Ou alors vous vous fixiez uniquement sur les qualifications et le diplôme pour dire ok ça va je le prends ? Ou est-ce que vous utilisiez quand même d'autres critères plus subjectifs?

Lucie : Euh.... alors moi au début de mon stage je regardais simplement les qualifications. Je regardais si la personne pouvait correspondre au niveau des compétences etc. Et ensuite j'ai discuté avec ma responsable qui m'a dit que non il fallait quand même regarder à la localisation de la personne parce que si on a une opportunité qui se... euh.. qui se localise à Bruxelles... euh.. ben on ne va pas prendre quelqu'un qui travaille à Arlon quoi! On ne va pas prendre quelqu'un qui se trouve aussi loin... mais moi à la base ce n'est pas quelque chose auquel je fais attention parce que je me suis dit ben si il cherche du travail, normalement il est censé être quand même un peu motivé entre guillemets quoi.. pour pouvoir faire le chemin etc donc je ne me focus pas forcément sur la localisation mais à partir du moment où ma responsable m'a dit de regarder à ça alors je me suis concentrée là-dessus. Mais à la base des bases je regardais uniquement les compétences parce que pour moi c'est le plus important quand on postule quelque part c'est d'être compétent quoi c'est pas le fait d'habiter à 100 km...

Pauline: Oui!

Lucie: Donc voilà!

Pauline: Donc c'était vraiment... le seul critère subjectif c'était la localisation Il n'y avait rien d'autre qui rentre en jeu?

Lucie : Ben en fait il y a aussi les clients.. vu que c'est une boîte de consultance... euh.. les clients avaient quand même certaines conditions. Par exemple, il faut pouvoir déménager près

de l'entreprise, il faut avoir le permis de conduire parce qu'il n'y a pas de transport en commun qui permettent d'accéder à l'entreprise...euh.. il y avait... il faut parler anglais, il faut pas parler anglais, il faut parler néerlandais etc, nanani nanana... Il y avait quand même beaucoup de critères de la part des clients. Donc c'était pas forcément des critères de subjectivité de moi.. de ma part mais c'était plus des critères qui étaient imposés et auquel je devais faire attention pour trouver les bons profils ! Parce que je savais que si j'envoyais chez le client et qu'il ne correspondait pas à ce qu'il cherchait, ça ne sert à rien quoi! Il allait quand même dire non je ne veux pas le voir donc..euh.. ça aurait été une perte de temps pour tout le monde je veux dire..

Pauline: D'accord ok. Et est-ce que vous avez déjà fait face à des photos qui étaient inappropriées sur le CV? Par exemple un homme avec un verre de bière à la main? Vous le supprimez de la base de données?

Lucie : Mhh... franchement non...

Pauline: Non?

Lucie : J'ai jamais fait face à ce genre de truc sur les CV, j'ai jamais vu de photos qui m'a vraiment choqué et même je pense qu'il y a beaucoup moins de gens qui mettent des photos sur leur CV parce que justement ils essaient d'éviter ce genre de problème mais..euh.. non le fait d'avoir vraiment quelqu'un avec une photo inappropriée non j'ai jamais été choqué par ça quoi..

Pauline: D'accord ok! et du coup tout ce qui est le nom de la personne, ça n'impacte pas non plus au niveau du tri de cv ?

Lucie : Euh... ben... non encore une fois c'est un peu la même chose que la photo pour moi en tout cas ce n'est pas quelque chose qui m'importe. Moi je regarde plutôt le fait que le profil va matcher avec la job desc donc voilà le fait que le prénom ou le nom de famille de la personne ait une consonance un peu étrangère c'est pas ça qui m'intéresse du tout ! Moi à partir du moment où c'est quelqu'un qui est prêt à travailler et qui correspond à ce que le client attend ben voilà moi j'envoie!

Pauline: Ok et du coup maintenant on va plus parler des entretiens en visio du coup...

Lucie: Bien sûr...

Pauline: Donc c'était uniquement en visio du coup pas en présentiel ?

Lucie : Oui non pas du tout..

Pauline : Ok ben du coup justement en visio c'est un peu plus compliqué mais est-ce que vous faisiez attention à certains détails durant le visio?

Lucie : Oui!

Pauline : Par exemple la gestuelle, le non verbal, le physique, qu'est-ce qui rentrait le plus en compte selon vous?

Lucie : Franchement c'était un peu compliqué parce que...euh... en visio on n'arrive pas vraiment à voir comment la personne se tient comment... après je veux dire on n'est pas non

plus des recruteurs, des profileurs des séries américaines.. faut pas non plus regarder le non verbal à la loupe je vais dire avec des jumelles (rires) !

Pauline: (rires) oui!

Lucie: Je veux dire...c'est vrai que c'est beaucoup plus facile de parler avec quelqu'un qu'on a en face de soi, on se fait beaucoup plus facilement une idée d'une personne que par caméra qu'on ne voit pas vraiment, comment elle se tient, comment elle parle vraiment dans la vraie vie quoi... Mais c'est vrai que par entretien moi j'ai déjà eu des expériences où la personne correspondait et le souci c'est qu'elle parlait méchamment, c'était pas une personne très avenante elle faisait...euh.. il y avait même parfois de l'arrogance donc c'était vraiment très désagréable pour le recruteur en tout cas moi en l'occurrence ben de faire un entretien avec une personne comme ça parce que je me dis que si je l'envoie au client c'est l'image de notre entreprise qui va être mise en jeu ! J'ai pas envie d'envoyer quelqu'un... je sais qu'il va avoir ce type de comportement avec le recruteur de l'entreprise cliente et j'ai pas envie qu'après ça se répercute sur l'image de l'entreprise, sur la réputation de l'entreprise donc voilà il faut quand même faire attention à la manière dont les personnes s'expriment surtout en visio il n'y a que sur ça qu'on peut vraiment juger la personne en fait...

Pauline: Oui!

Lucie : Donc...euh... la manière dont la personne va parler, va s'exprimer et voir surtout si elle s'est préparée pour l'entretien est important! Ça se voit directement parce que si c'est juste quelqu'un qui est là et qui répond oui non enfin ouais je sais pas j'ai fait ça j'ai fait ça... Non! Il faut quand même avoir un air déterminé, il faut quand même savoir pourquoi tu as postulé, il faut quand même montrer un certain intérêt quoi! Après, si la personne est fermée, elle tire la tête, ça se voit qu'elle ne m'écoute pas et qu'elle fait autre chose, alors là, ça me donnera pas envie de l'écouter parler. Donc au final, je dirais que le non verbal est plus important quand même. Beh..euh.. oui s'il se tient mal, ou quoi bah j'ai pas envie de l'écouter donc oui.

Pauline: Ok d'accord Et justement par rapport à ça, est-ce que vous pensez que c'est les critères subjectifs qui prennent du poids par rapport aux critères objectifs ou est-ce que c'est l'inverse?

Lucie : Mhhh... c'est quand même difficile de répondre à cette question...(rires). Honnêtement c'est quand même difficile parce que bon il faut quand même rester objectif parce que même si moi personnellement je ne sens pas un candidat mais qu'au final je n'ai rien de concret à lui reprocher, c'est juste que moi en tant que personne je ne suis pas très fan de ses comportements mais que en vrai il ne fait rien de grave n'importe qui pourrait dire que ben non c'est pas grave c'est juste que ces pensées ça ne va pas dans ce que moi je pense... mais pour moi il faut rester objectif mais j'ai oublié la question...(rires)!

Pauline: (rires)... c'est juste vous par rapport à votre expérience, vous pensez que c'est les critères subjectifs qui ont pris le pas sur l'objectivité?

Lucie : Ah oui donc voilà ! Pour moi il faut quand même rester objectif mais c'est vrai que parfois la subjectivité... en fait c'est quand même compliqué de répondre à cette question...

Pauline: Donc la subjectivité elle est quand même présente dans un certain sens quoi?

Lucie : Oui voilà, il faut rester objectif donc si la personne correspond aux qualifications etc il faut pouvoir l'envoyer même si elle ne correspond pas aux critères que moi j'attends d'un candidat...

Pauline: Oui?

Lucie : Je veux dire que moi j'ai déjà été face à un cas où je me disais ok la personne elle peut correspondre, elle pourrait correspondre aux attentes du client mais en non-verbal, en verbale etc, elle ne me correspond pas, je ne sens pas sa manière de parler avec moi, je ne me sens pas à l'aise durant l'entretien, je vois que la personne n'a aucun intérêt ! Mais après j'ai discuté avec ma responsable qui m'a dit qu'il valait mieux l'envoyer quand même, il y a toujours une chance, il y a toujours moyen que peut-être la personne se comporte mieux avec l'entreprise cliente donc voilà...

Pauline: Ok super parfait merci pour cette réponse elle était bien complète en tout cas! (rires).... mais donc vous avez dit que le non verbal et le verbal était quelque chose qui...ben..qui retenaient votre attention durant les entretiens?

Lucie: Oui!

Pauline : Et vous pensez que c'est le non-verbal qui a un poids plus important pour vous ou le verbal? Est-ce que c'est la manière de parler ? Si il est affalé dans son divan mais qui parle bien alors c'est ok ou justement s'il parle mal mais qui présente bien alors c'est ok ? Qu'est-ce qui est le plus important pour vous?

Lucie: Franchement je préfère quelqu'un qui est affalé dans son divan et qui me parle d'une manière déterminée, qui est quand même intéressé par l'entretien et dans lequel je sens qu'on est tous les deux impliqués même si il est assis dans un canapé ou assis sur un bureau c'est pareil pour moi ! Je préfère ça que quelqu'un qui est super bien apprêté, qui se présente hyper bien mais au final n'a rien à dire, qui parle d'une manière monotone... non je préfère une personne qui est vraiment déterminée quoi!

Pauline: OK et même si la personne par exemple a les bras croisés, elle tire une tronche... ben... elle est pas contente d'être là..?

Lucie : Après en entretien surtout par Teams c'est difficile de voir si la personne a les bras croisés ou pas mais..euh.. oui non si c'est quand même quelqu'un qui est blasé moi là je parlais plus du lieu... Donc si maintenant la personne est dans la voiture ok je me dis il le prend pas trop au sérieux mais si je vois qu'il est quand même intéressé par ce que je dis, que je ressens que c'est vraiment une vraie conversation entre deux personnes...ben je vais quand même oublier le contexte dans lequel il me reçoit on va dire..

Pauline: Oui?

Lucie : Si c'est vraiment quelqu'un qui est face à moi durant l'entretien qui est comme ça tout blasé et qu'il n'est pas du tout intéressé, qu'il a beaucoup d'entretiens et il ne fait que les enchaîner et que ça se sent...ben franchement moi c'est pas.. ça m'intéresse pas quoi! Ça se voit directement qu'il n'est pas intéressé, qu'il le fait juste parce que c'est une formalité..donc si je vois que son non-verbal commence mal, bah j'ai plus envie de l'écouter par la suite donc voilà.

Pauline: Ok donc le non-verbal, il a quand même une place importante au final?

Lucie : Oui! oui ça c'est sûr, c'est sûr! Surtout qu'on a que ça vraiment pour juger surtout en entretien par teams donc...euh...

Pauline: Oui c'est ça... donc ça retient quand même votre attention... OK! et une question un peu plus basée sur l'attrait physique d'une personne: est-ce que la beauté physique d'une personne peut influencer votre choix de sélection d'un candidat?

Lucie : non! non pas du tout !

Pauline: OK!

Lucie: Moi c'est pas quelque chose auquel je prête attention enfin je ne suis pas là pour faire des speed dating donc...euh... je suis juste là pour trouver des candidats! Donc non ça ne joue pas du tout pour moi!

Pauline: Ok d'accord super!..Mhh.. du coup ça j'ai fait le tour aussi... est-ce que vous avez déjà refusé un candidat juste pour un critère subjectif qui est entré en jeu? Par exemple, il avait toutes les qualifications, il était OK mais voilà parce qu'il tirait la tronche, parce qu'il parlait mal ou quoi je ne le prends pas? Est-ce que vous avez déjà refusé un candidat pour ça? Ou vous prenez quand même les candidats même si voilà...?

Lucie : Honnêtement... honnêtement il y a eu deux manières de fonctionner donc ça veut dire que moi durant mon stage on était beaucoup dans la...euh... on voit un candidat qui correspond tant mieux on l'envoie bien que son non verbal etc ne soit pas non plus top, on va quand même l'envoyer au client parce que voilà il y a toujours une chance qu'il puisse quand même bien se présenter durant l'entretien donc on envoie quand même. Là maintenant durant mon travail étudiant, dans mon job étudiant...euh... c'est pas arrivé que je refuse quelqu'un. Les seules fois où je refuse quelqu'un c'est quand il ne correspond pas aux qualifications. ..Ça veut dire que si c'est des personnes qui...voilà.. elles postulent parce qu'il faut postuler mais au final il leur manque une certaine certification, il leur manque ça qui est important pour l'entreprise cliente...ben là je vais refuser parce que voilà quoi je refuse.. mais sinon non je n'ai jamais vraiment refusé quelqu'un pour un critère subjectif...

Pauline: Ok, d'accord et est-ce que vous pensez que les premières impressions elles peuvent aussi influencer la décision ? Ca veut dire que ben comme vous avez dit tantôt parfois en visio, on a un pressentiment on se dit oui ce candidat là je ne le sens pas avec lui il y a un truc qui ne va pas avec lui et est-ce que cette première impression vous a déjà aiguillé dans le sens je ne sens pas donc je ne vais pas le présenter?

Lucie: Oui mais encore une fois...euh.. on était dans la mentalité on envoie parce que il faut quand même le présenter au client, il y a quand même moyen, il a toujours une chance, il y a toujours un espoir que ça fonctionne donc oui mais si moi je m'étais écoutée, il y a quand même des candidats que je n'aurais pas envoyé parce que pour moi ils n'étaient pas pertinents on va dire...euh... ils ne correspondaient pas forcément quoi!

Pauline: Ok!

Lucie : Donc..euh..oui la première impression elle est quand même importante mais après il faut pouvoir la prendre en compte quoi!

Pauline: Ok ça va! Super! Et maintenant on va plus parler des critères de stéréotype... Est-ce que les stéréotypes qu'on a dans la société parce qu'on va pas se cacher parfois quand on fait face à beaucoup de CV masculins et certains féminins pour un poste on va dire d'ouvrier, on va favoriser inconsciemment je ne dis pas qu'on le fait tous mais parfois les hommes parce que c'est un poste masculin... Est-ce que dans l'IT vous chez Connect people ça vous est déjà arrivé de... parmi une grande sélection de CV...favoriser parfois un homme pour un poste de développeur par exemple?

Lucie : Non pas du tout! Vraiment pas du tout...euh... non vraiment pas!

Pauline: Ok!

Lucie: En fait je me dis que il y a aucune différence entre un homme et une femme, ils ont les mêmes compétences, ils font le même métier, ils ont sûrement fait les mêmes études. Donc je ne vois pas pourquoi est-ce qu'un homme serait davantage privilégié qu'une femme... non surtout que les femmes dans l'IT elles sont vraiment très peu représentées... il y en a pas énormément donc on a pas énormément de choix non plus mais non j'ai jamais eu ce truc de me dire un homme sera plus qualifié qu'une femme pour faire ce métier là quoi..

Pauline: Oui donc les stéréotypes ne rentrent pas du tout en compte?

Lucie: Non pas du tout!

Pauline: Ok super!

Lucie: Après je sais pas si je dis ça parce que je suis une femme et du coup je me dis bah un homme ou une femme ben c'est pareil alors que peut-être qu'un homme penserait différemment? Peut-être qu'il se dirait oui ou non elle a sûrement pas les bonnes compétences, elle a sûrement pas les bonnes qualifications etc...mais en tout cas moi ça n'est jamais rentré en compte quoi!

Pauline: Ok super.. et aussi on va parler de l'effet de similitude, c'est-à-dire qu'on va favoriser une personne parce qu'il a des points communs avec nous par exemple il a un parcours commun, il a le même âge que nous ou il parle de la même manière, ou travaille de la même manière... Est-ce que vous avez déjà ressenti cet effet qui peut rentrer en compte durant les entretiens ou quoi? Est-ce que vous allez favoriser quelqu'un qui a... on a un feeling avec la personne, elle nous ressemble, est-ce que je vais la favoriser par rapport à une autre personne qui ne me ressemble pas du tout, il est pas du tout comme moi quoi?

Lucie: Franchement oui, j'ai eu ça une fois c'était avec ma toute première candidate je l'ai envoyé chez un client justement durant mon stage...euh.. voilà elle avait mon âge, on était nées la même année, on était toutes les deux brunes de cheveux, enfin je veux dire c'était...(rires)... elle était toute gentille, elle était toute mignonne et tout... En plus c'était son premier job donc j'étais quand même très derrière sa candidature! J'étais vraiment motivée à ce qu'elle ait le job! Je demandais souvent des nouvelles par rapport au client etc donc oui!

Pauline: Ok d'accord et du coup là c'est plus une question récapitulative donc parmi tous les biais qu'on a parlé ici donc l'effet de similitude, première impression, verbale, non verbale est-

ce qu'il y en a un vraiment qui vous a influencé durant votre expérience de recruteuse chez Connect people et dans votre job étudiant ? Est-ce qu'il y en a un vraiment qui vous influence au quotidien quand même?

Lucie : Mhhhh.. franchement je veux dire la première impression parce que là maintenant je vais parler de mon job étudiant... quand je vois des gens sur LinkedIn qui ont l'air d'être intéressé pour travailler, qui ont le petit badge pour dire ok pour travailler "open to work" et tout mais que quand je les contacte, il y a très peu de réponse, on me prend un peu de haut, on me traite un peu comme si comme si c'était moi qui venais leur demander du travail en fait... moi pour moi à partir de ce moment-là même si la personne derrière elle va venir me dire je suis ok pour un créneau après 5 jours de conversation où j'essaie de forcer les choses, qu'elle me répond après ce temps-là ok j'ai une disponibilité...ben d'office je vais dire non en fait parce que je trouve que c'est irrespectueux ! Donc directement la manière dont on va me répondre, ou justement ne pas me répondre, si on me prend de haut ou qu'on me parle sèchement bah en tout cas en tant que première impression, je me dis que cette personne là ne me prends pas au sérieux, qu'elle ne prend pas ce que je lui propose au sérieux... et j'ai pas envie de continuer avec ce candidat... donc pour moi le biais qui pourrait plus rentrer en compte c'est la première impression qu'on se fait de quelqu'un quoi!

Pauline: Ok!

Lucie : Virtuellement ou dans la vie réelle, c'est pareil pour moi oui... Vraiment le fait qu'on me prenne de haut par message, qu'on s'intéresse pas vraiment à ce que je propose alors que moi à la base je suis là pour proposer du travail à quelqu'un qui se dit être à la recherche d'un travail...voilà pour moi c'est vraiment le seul truc qui rentre un peu en compte quoi!

Pauline: Ok d'accord et pour clôturer j'avais une petite question... C'était si vous faisiez face à de nouvelles recruteuses qui sont jeunes et qui débutent, est-ce que vous auriez des conseils pour leur dire...ben voilà pour réduire la subjectivité, on peut mettre ça en place par exemple? J'avais vu mettre en place des formations ou mettre en place des questions qu'on peut poser à l'ensemble des candidats, qu'on pose à tout le monde sans exception pour réduire la subjectivité... est-ce que vous auriez d'autres conseils?

Lucie : Franchement ça serait une bonne idée de standardiser en fait ..

Pauline: Oui?

Lucie: Je veux dire que par exemple durant mon stage, on a eu une opportunité où on devait faire une sorte de check-list avec toutes les compétences de la personne et c'était tout ce qui rentre en jeu pour sélectionner les personnes en fait donc on cochant si la personne a un master, si la personne avait ses compétences là, est-ce qu'elle avait cette technologie là, et etc,... du coup, après, cette petite check-list elle était envoyé au client pour dire ben voilà on a jugé entre guillemets la personne sur ces critères là en fait. Donc pour moi, pour baisser la subjectivité il faut pouvoir standardiser c'est-à-dire que...euh... on va dire c'est pas facile à faire mais pour chaque fonction, il devrait y avoir une petite liste de critères et si la personne elle les coche tant mieux pour elle elle est envoyée, et si elle ne les coche pas bah tant pis elle n'est pas envoyée. Mais ainsi on ne fait pas attention à comment elle se comporte... comment..euh.. même si ça joue quand même je ne dis pas que c'est pas important de savoir comment une personne appréhende un entretien avec nous mais je trouve que c'est quand même plus important de faire

attention à ses qualifications, à son expérience professionnelle, etc...donc pour moi il faudrait quand même faire une standardisation au niveau des critères quoi!

Pauline: Ok ok donc vraiment structuré!

Lucie : Oui et du coup ça éviterait que ben vu que tout le monde a le même document pour juger les personnes, personne ne pourra faire attention à leur biais donc oui ça serait une très bonne idée!

Pauline: Ok super parfait ben écoutez j'ai fait le tour de toutes mes questions ! Donc je vous remercie pour votre temps, pour vos réponses et je vous recontacterai si j'ai des nouvelles questions et donc je vous remercie et je vous souhaite une belle journée!

Lucie : D'accord merci à vous!

Annexe 6 : Retranscription de Hugo

Pauline: Salut ça va tu m'entends?

Hugo: Attends je vais passer sur mon téléphone parce que ça ne va pas!

Pauline: Ah mais ça y est je t'entends maintenant! (rires)

Hugo: je vais mettre mes écouteurs attends...

Pauline: Ok ça va d'accord nickel parfait!

Hugo: Voilà là c'est mieux?

Pauline: Ca va tu m'entends?

Hugo: Oui je t'entends très bien!

Pauline: Ok parfait super ça va?

Hugo : Ca va ça va et toi?

Pauline: Ca va ça va!!

Hugo: Je suis désolé, j'étais encore en appel et j'ai pas vu le temps passer !

Pauline: Oh t'inquiète il n'y a pas de souci il y a pas de stress! t'inquiète! Ben du coup merci d'avoir accepté de participer à cette réunion parce que ben voilà comme je t'ai dit je fais un mémoire sur la subjectivité des recruteurs et...ben.. j'ai besoin de récolter des témoignages sur..ben.. comment ça se passe durant le recrutement principalement ici chez Connect people et ben voilà voir la place que la subjectivité a pendant le recrutement et principalement durant tes phases de recrutement à toi donc...ben voilà merci en tout cas de bien vouloir participer!

Hugo: Il y a pas de souci! donc..mhhh.. dis-moi les questions c'est quoi c'est la subjectivité? durant le processus de recrutement?

Pauline: En fait tu vois c'est tout ce qui tourne autour.... en tant que recruteur quand tu ne fais pas seulement attention aux compétences et qualifications d'un candidat mais que la partie comme comment elle s'exprime...allez oui c'est ça... comment il s'exprime, comment il se tient durant un recrutement, comment ça va t'impacter toi aussi quoi? tu vois ? il n'y a pas que les qualifications qui peuvent impacter mais il y a aussi la manière d'être de la personne donc voilà ça va vraiment tourner autour de ça quoi!

Hugo: Oui voilà donc en fait ben...en fait..ben il y a deux choses il y a la partie ... euh... les technical skills donc les compétences techniques et tu as la partie soft skills...

Pauline: OK!

Hugo: Donc la partie soft skill ça reprend comment la personne s'exprime, comment elle se comporte, comment elle me répond..euh... si elle est plutôt introvertie ou extravertie, si elle a un peu d'humour, si elle est premier degré ou pas premier degré donc tu as plein de choses comme ça qui...qui permettent de juger la personne..

Pauline: Oui oui c'est ça exactement!

Hugo : Et du coup durant le recrutement sur certains aspects tu es obligé d'avoir plus de qualifications sur les soft skills que sur des compétences techniques! Parce que maintenant, on le remarque de plus en plus mais les clients ils veulent de plus en plus des gens qui sont beaucoup de soft skills, qui savent bien parler, qui savent gérer des équipes, c'est pas des trucs comme les hard skills que tu sais apprendre et te former. Des soft skills, comme c'est lié à ta personnalité, c'est soit tu les as ou tu les as pas tu vois ce que je veux dire ?

Pauline: Ah oui?

Hugo: Parce que tu as des postes et des clients qui vont te demander ça!

Pauline: OK?

Hugo: Et..euh.. du coup...euh.. par exemple pour des postes de chef de projet ou de business analyst ou tout ce qui est en rapport avec la gestion les chefs d'équipe, les team leader ou même certains autres postes, ça va être plus lié aux soft skills que les compétences techniques donc il faudra y faire attention durant le recrutement! Tu devras prendre des candidats qui ont tels soft skills comme la détermination, savoir s'exprimer clairement, se tenir correctement en public, ... ça va dépendre des fonctions bien sûr!

Pauline: OK!

Hugo: Comme nous par exemple en tant que recruteur c'est beaucoup plus basé sur les soft skills que sur les compétences techniques tu vois ? En tant que recruteur, ça va être important de savoir comment tu t'exprimes, comment tu penses, comment est ta façon de t'exprimer, si tu es ouvert d'esprit ou si tu es plutôt introverti ou extraverti enfin voilà!

Pauline: Donc oui voilà c'est vraiment sur ça que ça se joue aussi il n'y a pas que les qualifications d'une personne qui compte....?

Hugo : Non! ça va dépendre des postes... Si tu comptes engager une personne pour un CDI alors là les deux parties vont compter..euh..autant les soft skills que les compétences techniques parce que si on recrute une personne en CDI, on va embaucher une personne sur le très long terme. Et sur les compétences techniques, on peut se dire qu'il peut toujours progresser par la suite en théorie il va apprendre! Mais sur les soft skills c'est beaucoup plus compliqué parce que ça dépend de la personnalité de la personne donc si c'est pas une personnalité qui correspond à l'entreprise cliente... après ça dépend de chacun il y en a qui aime les personnes qui sont très introverties alors qu'il y a d'autres entreprises clientes qui vont aimer avoir des personnes extraverties ça dépendra vraiment de la politique de l'entreprise en question...

Pauline: Ok d'accord! Ok et du coup chez Connect People ça fait combien de temps que tu travailles chez Connect people?

Hugo: Mhhh je pense que ça fait un peu plus de 6 mois.... attends c'est quand en octobre? ça fait octobre novembre décembre janvier février mars avril... oui donc plus de 6 mois!

Pauline: OK et du coup tu as un poste de recruteur c'est ça?

Hugo: En fait je suis business développeur et recruteur!

Pauline: Ok super ainsi je sais développer cela dans mon mémoire pour pouvoir un peu te présenter?

Hugo: Oui donc si je dois me présenter je m'appelle Hugo j'ai 27 ans et du coup je suis chez Connect People depuis comme j'ai dit 6 mois (rires), et du coup moi je ne fais pas seulement la partie recrutement, moi je fais aussi la partie commerciale donc moi je vais chercher des clients!

Pauline: Ok d'accord! Oui donc vraiment tu as plusieurs casquettes?

Hugo : Oui oui oui oui! Donc moi j'ai toutes les casquettes donc ce que je fais c'est que je vais chercher les clients...mhh... je vois un peu les besoins et par rapport aux besoins du client je vais chercher les candidats qu'il leur faut!

Pauline: Ok d'accord!

Hugo: Et je fais ça de manière proactive!

Pauline: Ok d'accord donc c'est toi qui dois avoir les clients?

Hugo: Si tu veux je vais t'expliquer quelque chose qui peut être intéressant pour ton mémoire c'est expliquer comment ça marche le cercle de recrutement?

Pauline: Oui?

Hugo: Donc tu pars d'un candidat donc à partir d'un CV comme vous avez pu travailler en tant que stagiaire chez Connect people... donc tu pars du CV du candidat...mhh.. sur le CV tu retrouves différentes entreprises ...après ça.. je te parle plus de la partie consulting mais aussi sur la partie embauche également...

Pauline: Oui?

Hugo : Donc sur le CV du candidat, quand tu regardes tu vas poser des questions sur toutes les différentes entreprises dans lesquelles il a déjà travaillé... et les entreprises ou la personne a déjà travaillé c'est forcément des entreprises qui recrutent également!

Pauline: OK! d'accord!

Hugo: Et donc à partir du CV du candidat tu vas te créer tout un business, donc si la personne est bonne ben du coup tu vas garder le candidat pour le présenter dans des entreprises clientes qui recherchent un profil comme lui et avec le CV du candidat tu vas aussi trouver des clients donc des entreprises qui peuvent peut-être avoir besoin de tes services, qui recherchent des profils, qui recherchent et qui recrutent parce qu'ils recherche des candidats qui veulent

travailler et donc si la personne justement est partie c'est sûrement qu'ils vont vouloir recruter à nouveau!

Pauline: D'accord ok, ça c'est intéressant quand même!

Hugo: Mhh mhh (acquiesce)... Et donc tu récoltes les informations avec le candidat pour avoir les noms par exemple des responsables des entreprises dans lesquelles lui il a travaillé, tu vas appeler ces responsables là et prendre des références et dire que tu as discuté avec ce candidats là, que tu vas le présenter pour un autre poste chez un autre client, tu vas lui expliquer comment ça s'est passé. Et par cette prise de référence tu auras plus d'informations sur l'entreprise en question, tu auras un premier contact avec le responsable de l'entreprise en question et ça te fait alors un nouveau client!

Pauline: Ok d'accord, ah oui donc je comprends un petit peu mieux comment ça se passe à ce niveau-là (rires) !

Hugo: Et voilà et...oui oui.. Donc ça représente un cercle: le client là va te demander quelque chose par exemple pendant que tu fais la prise de référence tu dis bah voilà pour le moment vous recherchez quelques profils en particulier et justement nous d'ici un mois on va devoir chercher ce type de profil qui ressemble donc on peut le faire pour vous et du coup lui il t'a donné quelque chose... en quelque sorte un job, et toi tu vas rechercher le candidat pour ce job et du coup voilà tu fais toujours la même chose et tu vas te créer une base de clients donc ainsi tu fais une base de clients et une base de candidats !

Pauline: Ok d'accord! Ah oui ben c'est bon à savoir ça! c'est vrai qu'on parle souvent de recrutement pur et dur mais on ne voit pas souvent la facette commerciale plus business sur le côté!

Hugo: Oui voilà c'est ça c'est un peu comme ça... enfin c'est la manière de fonctionner pour se faire des clients assez rapidement et avoir plus de connaissance sur le marché on va dire!

Pauline: Ok d'accord et je voulais savoir un petit peu toi pendant ton expérience de recruteur en tant que tel...mhhh.. si par exemple.. tout ce qui est photos, localisation, permis de conduire... enfin des éléments subjectifs, est-ce que ça t'a déjà impacté durant le tri de CV ou est-ce que tu regardes uniquement les qualifications pour le tri de CV pendant une offre ?

Hugo: Mhhh..c'est-à-dire localisation.. En fait déjà par rapport aux photos nous chez Connect people on transpose un CV d'un candidat sur un CV formaté par Connect People donc on doit retirer automatiquement la photo donc je ne vais jamais faire attention à la photo d'un candidat vu que je la retire après dans tous les cas ! Par contre par rapport à la localisation... en fait il faut dire que pendant le recrutement tout va dépendre du besoin du client donc quand tu as le responsable au téléphone en fait la base de recrutement c'est de poser des questions!

Pauline: Oui?

Hugo: Si tu poses la bonne question tu auras les bonnes réponses et plus il va poser la bonne question plus tu auras de bonnes informations et tu vas ainsi affiner ta recherche ça va permettre de restreindre les CV et de rendre tout ça moins large. Donc si par exemple tu parles avec un client et qu'il te dit : "moi j'ai besoin de ça", tu dois lui poser la question pourquoi ? Et s'il te dit : "oui j'ai besoin d'un mec qui habite dans les environs de mon entreprise et qui parle les

trois langues etc”, tu dois lui demander pourquoi il a besoin de ça pourquoi il a besoin de parler les trois langues ? Par exemple est-ce que tu as vraiment besoin de ces critères là et puis tu vas demander : “est-ce que une personne qui habite un peu plus loin de l’entreprise, est-ce que ça peut aller ? Et une personne qui parle uniquement le français ça peut aller? Et c’est comme ça qu’il peut arriver à dire oui en vrai ça peut aller donc ainsi on peut déjà éliminer les critères comme le fait de devoir parler les trois langues ou encore habiter à tel endroit etc tu vois ? Ainsi tu commences à pousser... et quand il te dit qu’il a besoin de quelqu’un uniquement sur site et qui habite dans la région et ben alors il faut lui demander si il va venir 5 fois sur site et là s’il te dit non que deux fois alors on peut en conclure que le candidat n’est pas obligé d’être de la région à côté de l’entreprise vu qu’il ne viendra que deux fois sur site! En fait c’est à toi de trouver les arguments avec les clients pour détourner la recherche et limiter les critères et pour que le responsable accepte plus de candidats de notre part, pour qu’il soit moins exigeant!

Pauline: Ok?

Hugo: Parce que...parce que en vérité tu n’auras jamais vraiment ce qu’ils veulent avec tous les critères qu’ils veulent, tu ne trouveras jamais le mouton à cinq pattes comme on dit ! Tu ne le sauras pas mais au final... c’est comme si tu allais visiter un appartement tu veux une terrasse, tu veux qu’il soit orienté sud, tu veux qu’il soit au dernier étage, tu ne veux pas de bruit, pas de si pas de là, ... Mais au final tu ne pourras jamais avoir tous les critères donc tu vas d’office enlever certains critères pour trouver un appartement!

Pauline: D’accord ok! Justement tantôt tu me parlais que les façons de s’exprimer et ben ça comptait aussi et je voulais savoir toi te concernant est-ce que tu vas faire plus attention à la manière dont s’exprime les candidats ou à la manière plus dont allez... plus la gestuelle ? comment il se tient durant un recrutement derrière la caméra tu vois? est-ce que c’est plus comment il parle ou comment il présente qui va t’impacter toi?

Hugo: Pour moi c’est un peu les deux mais ça va vraiment dépendre des postes encore une fois! Si tu es sur des postes très techniques...euh.. de développeurs ou plus des geeks en IT, il ne faut pas s’attendre à ce que ce soit des personnes qui vont être très extraverties, il ne faut pas s’attendre à ce qu’ils soient à l’aise devant une caméra ou à l’aise devant une personne durant un entretien... ça dépend de la personnalité et tu sais que leur personnalité ne va pas impacter le travail qu’ils vont faire parce qu’ils vont savoir faire ce que le travail demande .. enfin ce que le responsable leur demande de faire... ! Alors que si tu cherches un chef de projet ou enfin un chef d’équipe ou même quelqu’un de technique mais qui devra être leader d’une équipe... bon là effectivement il va falloir faire attention à comment il s’exprime durant l’entretien, comment il gère les gens, comment il gère les conflits, comment il gèrent l’entretien qu’on a ensemble, comment il gère ses propres émotions... si c’est par exemple quelqu’un que tu vois qui n’écoute pas ce que tu dis etc ben ça reste important!

Pauline: OK et toi est-ce que tu as déjà refusé catégoriquement quelqu’un, un candidat juste pour une question de façon de parler ? ou à cause de la façon dont il se tenait durant l’entretien, de la façon dont il présentait devant toi durant l’entretien?

Hugo: Oui oui bien sûr ben moi direct après quelques minutes au téléphone je sais direct que je vais pas le présenter à mon client ou si justement je vais le présenter au client!

Pauline: Ah oui ok?? Et tu te bases sur quoi ? S’il est enjoué quand il te parle au téléphone? s’il est motivé ? Tu fais attention à quoi?

Hugo: Mhhh..Non ça dépend parce que si la personne a du mal à s'exprimer avec toi, si la personne va bafouiller ou tout des trucs comme ça en fait ça dépend vraiment de ce que le client demande!

Pauline: Oui?

Hugo: Donc si la personne me dit j'ai fait ci j'ai fait ça, je serai très bien si c'est bon pas bon pour le client pour le responsable...

Pauline: D'accord ok donc tu fais attention à tout ça aussi, à ces détails là aussi alors pour recruter quelqu'un?

Hugo: Oui oui bien sûr!

Pauline: OK et tout ce qui est aussi les premières impressions tu vois quand tu sens par exemple que tu n'as pas le feeling avec une personne du coup est-ce que ça va impacter sur le choix final d'embauche? Si tu te dis ben lui je le sens pas ! Est-ce que tu vas être catégorique et tu ne vas pas l'envoyer au client?

Hugo: Euh... oui c'est vrai qu'il y a de ça aussi quand tu ne sens pas une personne mais après moi je fais beaucoup de consultance plus que de recrutement d'embauche donc c'est clairement pour des personnes qui vont faire des missions donc je m'en fou! Je m'en fous un peu si la personne je ne la sens pas même si j'ai un problème avec lui... je me dis que c'est peu probable qu'il y ait un problème avec le client ! C'est juste qu'il est chiant avec moi en fait ça dépend des profils au final. Même si le candidat là il me fait mauvaise impression, bah tant pis je l'envoie quand même...

Pauline: OK!

Hugo: Là peut-être qu'il va être chiant avec moi, il va peut-être être chiant alors que après quand il va être payé il ne va plus casser la tête et il va être top chez le client ! Mais c'est vrai qu'il y en a ils font peur tu te dis s'il est déjà comme ça avec moi durant l'entretien qu'est-ce que ça va être avec le client... je me dis que c'est quelqu'un qui va faire des problèmes donc oui au final il y a un peu des deux!

Pauline: Ok d'accord et imagine si tu as deux candidats face à toi pour le même poste... qui postulent pour le même poste ! Mais tu sens qu'il y en a un qui te ressemble plus que l'autre tu vois? Qu'il a le même parcours de vie que toi, qu'il te ressemble sur certains points, est-ce que tu vas le favoriser par rapport à l'autre qui est différent de toi ou ça ne t'impacte pas du tout?

Hugo: Non pour le coup ça ne m'affecte vraiment pas parce que je ne l'engage pas parce qu'il va être pote avec moi. Parce que moi au final je recrute les gens parce qu'ils vont me rapporter le plus ! Donc je vais choisir en fonction de ça et pas parce qu'il me ressemble donc je vais pousser le candidat qui va me rapporter le plus, qui correspond le plus à la demande de mon client ! Mais je vais pas faire du tout attention à la ressemblance avec moi je vais choisir la personne qui correspond vraiment aux demandes, que je suis sûr qu'il va rester le plus longtemps dans l'entreprise, donc si moi j'estime que ce candidat correspond mieux que l'autre alors c'est sûr que je vais le vendre mieux que l'autre chez le responsable ! Mais ça n'a rien à

voir avec la ressemblance avec moi et forcément je vais choisir le candidat chez qui je vais prendre le plus de marge! Donc..euh..

Pauline: Ok top! Et du coup au niveau des stéréotypes..euh.. ça t'influence parfois ou pas du coup?

Hugo: Ben en fait ça rejoint mes autres réponses, moi comme je t'ai dit je suis ici pour mettre des gens au travail et me faire une marge, donc que ce soit un homme ou une femme pour tel type de fonction, je m'en fou tant qu'il ou elle a les compétences, qu'il remplit les critères que veut le client c'est bon j'envoie donc non vraiment pas non... Parce que faut bien penser que si le client est pas satisfait de ce qu'on envoie, qu'on lui propose pas les candidats qu'il veut.. bah c'est ciao..faut quand même envoyer des personnes qui correspondent à ce qu'il veut sinon c'est mort pour nous. Notre rentabilité ça repose sur les clients hein... donc voilà..

Pauline: OK super et maintenant c'est juste une question un peu plus générale et durant la phase de recrutement que tu dois faire est-ce que tu penses qu'il y a un élément inconscient qui va influencer plus que les autres ? Par exemple est-ce que ça va être le non verbal, le verbal, l'effet de similitudes? les croyances? les premières impressions? Parmi tout ce qu'on a parlé, qu'est-ce qui va t'influencer le plus selon toi?

Hugo : Mhhh (réfléchit).. . pour moi c'est le verbal qui joue le rôle le plus important dans ma phase de recrutement parce que on les a beaucoup au téléphone au final! Donc voilà j'ai les candidats 80 % du temps au téléphone donc c'est ça qui m'impacte le plus! Donc ça va être vraiment comment il s'exprime, comment il me parle, comment il me répond au téléphone, comment il répond à mes questions parce que s'il répond pas bien avec toi alors il répondra sûrement mal avec le client par la suite donc...euh..

Pauline: Ok super parfait et juste une question pour clôturer on va dire l'entretien pour le mémoire, si tu faisais face à de nouvelles recruteuses tu vois dans le domaine, est-ce que tu aurais des conseils pour leur permettre de réduire l'influence de la subjectivité durant les phases de recrutement? Qu'est-ce que tu proposerais à de nouvelles recruteuses?

Hugo: Moi je propose toujours des formations mais c'est des formations avec le téléphone principalement... parce que au final les avis et les jugements qu'on va avoir c'est grâce à l'expérience! Donc c'est à force d'avoir des personnes au téléphone qu'on va pouvoir se faire un vrai avis... parce que si on va te le dire comme ça tu ne dois pas vraiment comprendre, il faut être dans le cas pour le comprendre et c'est à force d'entendre des personnes te parler, la façon dont ils parlent, dont ils s'expriment, etc. Et c'est avec l'expérience de recruteur que tu peux dire quand il parle comme ça, ce ne sont pas des bons candidats ou plutôt quand ils s'expriment comme ça, ça va être de très bons candidats! Tu vas pouvoir faire la différence entre les différentes personnes au fur et à mesure du temps grâce à l'expérience et au bout de 10 personnes au téléphone tu vas pouvoir faire la différence entre elles! Tu vas voir la différence de caractère, tu vas voir les différentes façons de s'exprimer, comment ils vont se vendre, comment ils vont te répondre, comment ils expliquent leur projet et leur parcours professionnel... donc oui pour moi c'est vraiment ça c'est de prévoir des formations avec des personnes au téléphone et après faire un point et ainsi pouvoir comparer et apprendre des choses!

Pauline: Ok top super! ben écoute je regarde si j'ai fait le tour de mes questions... Et est-ce que tu penses que prévoir une check-list ou euh... une structure dans l'entretien...ben ça pourrait aider à réduire le subjectif ?

Hugo: Ben écoute l'idéal c'est de prévoir des questions types je pense... tu vois que tu poses à tous les candidats pour voir s'ils cochent les cases que les clients veulent. Une check list, oui pourquoi pas... mais avoir des questions vraiment clés à poser, ça je dirais que oui!

Pauline: Ah d'accord super! mhh.. ah oui est-ce que tu peux juste m'expliquer une journée type toi chez Connect People comment ça se passe?

Hugo: Donc une journée type...mhh.. une journée type c'est quand tu commences, tu fais un peu le point sur les postes que tu as en cours donc les rôles sur lesquels tu dois travailler et rechercher des candidats. Et donc en règle générale quand tu as des postes sur lesquels tu vas devoir travailler, tu vas d'abord débiter en faisant une recherche de candidats donc ça c'est une partie de la journée. Et une fois que tu as trouvé ça, le but comme je l'ai dit c'est de trouver des candidats sur le marché qui sont disponibles. Après là je te parle de la partie consultance hein ! Et donc il faut trouver des candidats intéressants sur le marché et il faut discuter avec eux, comprendre ce qu'ils font et récolter des informations pour trouver des clients et ensuite le lendemain matin avec toutes les informations que tu as pu récolter dès le matin tu contactes tous les clients là!

Pauline: Ok super ben écoute là du coup j'ai fait le tour de mes questions donc en tout cas merci beaucoup! Merci beaucoup pour tes réponses développées, au moins j'aurai du boulot pour ma mémoire donc c'est cool! (rires)

Hugo: Pas de souci avec plaisir en tout cas bonne chance pour le mémoire!

Annexes : Retranscriptions des entretiens Randstad

Annexe 7 : Retranscription d'Émilie
--

Pauline: Merci de bien vouloir participer à cette réunion ! Ça va beaucoup m'aider pour mon mémoire...

Emilie: Oui (hochement de la tête).

Pauline : Donc voilà je voulais vous remercier de bien vouloir participer!

Emilie: Avec plaisir!

Pauline : Mhhh, vous êtes prêtes à commencer?

Emilie : Oui oui!

Pauline : Ok super je vais lancer le chrono...hop...ok... donc tout d'abord...euh... est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement donc..euh..juste... nom, prénom, âge et fonction ?

Emilie : Oui donc Emilie, j'ai 55 ans, alors pour l'instant je...je suis payroll administrator donc je travaille pour le service paiement et j'ai fait 4 ans de recrutement avant pour la même société.

Pauline: D'accord, ok! Et donc ça fait plus ou moins combien de temps que vous travaillez chez Randstad?

Emilie: il y aura 8 ans au mois d'août.

Pauline : Ah oui ok donc ça fait déjà...euh.. une belle paire d'années! (rires).

Emilie: Oui! (sourire).

Pauline : D'accord et est-ce que vous pouvez me décrire...beh..brièvement aussi une journée type au sein de votre entreprise du coup?

Emilie : Quand j'étais recruteuse du coup?

Pauline : Oui, du coup...si c'est possible..mhh..

Emilie : Oui! Euh.. Beh donc il y a tout ce qui est la rencontre avec les candidats, les appels téléphoniques des clients...mhh.. le recrutement et alors il y a toute une partie.. mhh.. prospection commerciale..beh.. qui fait partie des target à atteindre sur la semaine...euh.. et donc ben voilà on doit avoir un objectif de... on va dire x client sur la semaine et donc ça, ça doit être fait en même temps que tout le reste.

Pauline : D'accord ok et est-ce que vous pouvez m'expliquer un peu plus les étapes clés du processus de recrutement chez Randstad?

Emilie : Mhhh...alors... il y a l'envoi des candidatures spontanées..

Pauline : Oui?

Emilie : il y a la publication des offres d'emploi...

Pauline : D'accord!

Emilie: Mhhh... il y a les gens qui passent spontanément...

Pauline : Ok!

Emilie : Euh... et puis ben il y a les recrutements plus poussés pour un client qui te met en challenge pour aller chercher tel type de fonction mais il faut essayer d'aller le retrouver ailleurs...euh.. via LinkedIn et ce genre de chose...

Pauline : Ok! Et vous utilisez beaucoup de méthodes et d'outils pour rechercher des candidats alors ? Vous passez par LinkedIn et par d'autres canaux aussi alors?

Emilie : Oui oui! au quotidien...

Pauline : Et vous avez une base donnée où tous les CV entrent alors pour les trier aussi?

Emilie : Oui oui!

Pauline : Ok! D'accord.

Emilie : Ils sont déjà triés en amont...euh... donc on a un service qui...euh... est chargé de s'occuper de tout ce qui est...euh...nouvelles...euh...enfin nouveaux candidats...euh... les gens qui n'ont pas été au bout de l'inscription, les gens pour qui il manque des données, les gens où on ne sait pas très bien vers qui les diriger parce que..beh.. il n'y a pas d'infos ou ce genre de chose...c'est déjà trié en amont. Et alors c'est dispatché vers les agences par la suite...

Pauline : D'accord, ok! Ok, super...Et du coup...euh.. on va parler plus de tout ce qui est objectivité, est-ce que vous pensez que le processus de recrutement en lui-même...il est plus objectif ou la subjectivité prend quand même un poids plus fort par rapport à l'objectivité?

Emilie : Elle n'est pas censée... elle n'est pas censée...mhh.. si je prends chez nous ici, on a vraiment des valeurs à respecter...

Pauline: Oui ?

Emilie : Mhhh..qui sont hyper surveillées... on a par exemple des mystery call etc pour voir si on ne fait pas de la discrimination, ce genre de chose... C'est vraiment quelque chose qui est surveillé..mhh..maintenant elle est plus présente..mhh.. moi je me souviens d'un cas où ma collègue m'avait dit : “ça n'ira jamais je ne le mettrai jamais au travail...c'est quelqu'un qui se permet un peu ... dans ses propos... qui voilà (fait geste avec ses mains)...”

Finalement on avait besoin d'un manœuvre donc on l'a mis au boulot ça a été pendant quelques semaines et puis finalement elle avait raison son premier jugement était le bon et le mien n'était pas bon et à contrario on a le même cas où ça c'est super bien passé et où son collègue a finalement été engagé donc c'est pas censé être là mais il n'y a rien à faire on a tous un ressenti sur quelque chose et en général quand on ne le sent pas il y a toujours une bonne raison et parfois c'est du vécu! Tu sais que la première fois...beh... c'est con quelqu'un qui... n'a pas de voiture... tu le mets dans un zoning et il te promet que par A + B il va trouver une solution.. tu lui fais confiance une fois, deux fois, au bout de trois fois quand tu t'es cassé la gueule tu ne le fais plus. Et de nouveau pourquoi celui-là et pas un autre? Ben c'est pas censé être là, on n'est pas censé le faire sauf que parfois tu es pris par le temps, tu es pris par ton client, tu es pris par ta hiérarchie et tu te dis : “bah tu sais quoi je vais même pas perdre mon temps...en fait..”

Pauline : Oui oui c'est ça...

Emilie : Mais on n'est pas censé le faire, on est bien d'accord ! Ce n'est pas censé arriver mais dans la vie de tous les jours bien sûr qu'on est influencé...et il faut prendre en compte cette subjectivité et ne pas la nier en fait...

Pauline : Ca arrive, on est humain quoi donc...euh..

Emilie : Bien sûr! Maintenant c'est vrai que tout ce qui est...mh....fin voilà... demandes discriminantes, tout ce qui est âge, ce genre de chose, ici en tout cas chez nous c'est vraiment quelque chose qui n'est jamais...euh.. pris en compte parce qu'effectivement on est vraiment surveillés à tous les niveaux là-dessus et donc voilà on est vraiment hyper ouvert à plein de choses ! On ne recale jamais un CV sur base de... maintenant ta subjectivité elle est là! Tu as quatre candidats et tu sais que tu ne peux en présenter que deux bah peut-être que moi je vais les présenter et toi pas et voilà...

Pauline : Ça dépend de chacun, chacun a son propre pressentiment...

Emilie : Bien sûr...et il y a peut-être quelque chose que dans l'offre qui va être importante pour moi, chez moi pour mon client parce que... moi j'imagine que pour mon client ça c'est important... or pour ma collègue ça va être un autre détail qui va être important et sur quoi elle va mettre la mise... donc oui il y en a, on va pas se le cacher !

Pauline : oui bien sûr! Et justement pour les tris de CV, est-ce que parfois vous avez quand même recours pour aller plus vite, on va dire...parce que bon parfois il faut faire...euh.. il faut faire face à beaucoup de CV! Est-ce que vous avez recours parfois à des critères plus subjectifs autre que les critères objectifs comme la qualification, les diplômes etc ou pour le tri de CV c'est vraiment purement objectif : qualification, diplôme ?

Emilie : Mhhh..non. Donc ici si tu postules en ligne tu peux en effet aller mettre une espèce de lettre de motivation donc on se base déjà là-dessus...euh... de nouveau moi je me souviens qu'à l'époque j'avais des collègues qui quand j'arrivais me disait : “moi s'ils n'ont pas pris le temps d'écrire, je regarde même pas le CV parce que parce que voilà je pars du principe que tu t'es motivé tu écris tes lettres de motivation”. Moi c'était pas du tout quelque chose que voilà...moi je parlais du principe qu'à partir du moment où il avait postulé c'est qu'il était intéressé...

Pauline: D'accord!

Emilie : Mhhh.. Donc effectivement après ben oui quand j'ouvre un CV, c'est vrai qu'un CV qui est vide ou tu as une faute d'orthographe par phrase et on cherche une admin trilingue qui te rend un CV bourré de fautes bah tu te poses quand même des questions voilà là où par exemple je ne m'arrêterai pas sur une vendeuse ou ce genre de chose parce que c'est pas ce qui lui est demandé en fait hein.. mhh.. donc là-dessus vraiment..mhh... ça m'arrivait d'avoir des offres avec beaucoup de CV et là malheureusement il y n'y a rien d'autre à faire, tu dois passer par le screening téléphonique parce que tu ne peux pas rencontrer tout le monde non plus dans un premier temps mais tu ne peux pas non plus te dire : “bah tant pis je tape au pif et j'en prends que 10”. Donc tu appelles ! En général, il y a déjà un tiers qui ne te rappelle pas, un tiers qui ne sait pas venir à l'entretien et donc il te reste un dernier tiers et là dedans tu les rencontres.

Pauline : D'accord, et donc pendant la rencontre justement la façon de parler, de s'exprimer, elle est importante aussi je suppose ?

Emilie : Ça dépend de la fonction ! Si tu cherches un manutentionnaire prêt à les mettre dans les terrils du côté de Charleroi j'ai envie de dire qu'il parle bien ou qu'il parle mal je m'en fiche! Par contre je vais faire attention à ce qu'il arrive à l'heure enfin voilà ce genre de détail... euh... une admin quadrilingue qui doit servir en tant qu'assistante de direction je vais faire attention à ce que... à ce qu'elle s'exprime bien. Je pense que ça dépend toujours un peu de ce que tu recherches, il ne faut pas attendre la même chose d'un futur CEO que d'un..que d'une technicienne de surface et c'est normal heureusement...

Pauline: Oui oui d'accord donc ça dépend vraiment du type d'emploi?

Emilie : De profil oui...

Pauline : D'accord, ok! Donc à ce niveau-là alors c'est bon...(consulte les questions)... parfait et du coup est-ce que vous faites encore des rencontres vraiment en présentiel ou on passe plus par des screenings téléphoniques principalement? Ou il y a encore des rendez-vous qui sont prévus pour les très bons candidats?

Emilie : Alors ici maintenant pour l'instant il y a encore des rendez-vous dans les agences. Maintenant, il y a un nouveau système qui va être mis en place ici au courant de l'année ou fin de l'année dans lequel on va avoir des Recruitment Center et on va avoir des collègues qui vont appeler les gens et qui sur base de leur premier screening vont aller mettre des rendez-vous dans les agendas des gens qui sont en agence...euh... mais il y aura toujours des rencontres ! C'est juste qu'on va filtrer d'une manière différente pour justement ne plus perdre de candidats...

Pauline : Oui?

Emilie: Parce que.. bah ici chaque agence je ne sais pas moi dans un département retail qui ne fait que du retail on ne sait pas vers qui le transférer... bah ces gens-là ils auront vraiment une vue d'ensemble sur tous les différents départements vers lesquels on pourrait...ils vont filtrer au niveau national et régional avant d'être au niveau des agences et ça va permettre de ne plus perdre de candidat... et de prendre la personne vraiment au moment voulu...

Pauline: Ok! D'accord! Oui donc c'est pas mal ça aussi!

Emilie: Oui!

Pauline: Ok!

Emilie : Mais les entretiens sont toujours là alors évidemment si tu as besoin de quelqu'un pour dans 2h tu n'auras pas le temps de le rencontrer...euh... et de nouveau tu vas taper dans tes étudiantes il y en a quatre qui sont dispo tu vas prendre celui qui ne t'a jamais planté, celui que tu es sûr, celui que tu connais et ça c'est humain tout le monde va le faire ! Tu as pas du tout envie de te casser les dents non plus derrière...donc le côté subjectivité Peut-être que l'autre il est bien aussi et que tu ne vas pas te planter!

Pauline : Oui c'est ça il y a toujours des côtés variants comme ça...

Emilie : Bien sûr!

Pauline: et du coup...mmh... vous avez déjà fait du coup des entretiens en présentiel face à face?

Emilie : Oui!

Pauline : est-ce que vous avez déjà eu l'occasion enfin... plutôt allez... comment dire... est-ce que vous avez déjà rencontré quelqu'un qui venait en agence comme ça spontanément et il présente un CV mais déjà il se présente.. par exemple un peu moins bien vestimentairement parlant, l'apparence physique était.. ben voilà.. un peu négligée, sa manière de parler bof bof et il présente un CV qui est un peu sale enfin on va dire pas très complet, l'apparence est bof bof... est-ce que dans ce cas là directement vous vous dites bah ma première impression elle est mauvaise donc j'ai pas envie de lui proposer quelque chose en tout cas je vais faire genre mais après je ne proposerai pas quelque chose parce que le candidat ne me semble pas bon est-ce que c'est déjà arrivé ?

Emilie : Oui...

Pauline: Oui ?

Emilie : Oui après on essaie toujours de leur dire....

Pauline : Oui?

Emilie : Mhhh.. C'est difficile de rencontrer quelqu'un... moi je me souviens que j'ai rencontré quelqu'un qui sentait l'alcool à l'agence de La Louvière...

Pauline : Ah oui ? Ok...

Emilie : C'était malaisant... tu veux lui dire mais de l'autre côté tu ne sais pas comment il va le prendre, tu ne sais pas s'il va bien réagir surtout si tu es tout seul dans ton agence... bah tu fais profil bas puis tu essaies de faire sous-entendre que...

Pauline : Oui...

Emilie : Et puis ben voilà tu ne peux pas...après oui bien sûr que son CV je vais le scanner et le mettre dans son dossier et je vais mettre ce pourquoi il cherche mais je n'irai peut-être pas le proposer spontanément...

Pauline : Ok d'accord!

Emilie : Après je ne le bloque pas, son dossier est à jour, s'il veut postuler en ligne il peut aussi le faire et si mes collègues ont besoin de quelqu'un qui a son profil elles peuvent aussi le contacter et se faire une idée. Après voilà effectivement quelqu'un qui a.. qui sent l'alcool, qui est agressif etc on va d'office se désinscrire et on va aller le noter.. maintenant de nouveau un système qui a été mis en place, c'est que quand tu désinscris un candidat pour une raison il est notifié par mail, il le sait on leur dit..

Pauline : Ok et vous devez donner les raisons pour lesquelles vous...

Emilie : Oui!

Pauline Et donc là à ce moment-là ça se passe comment si c'est vraiment des raisons on va dire bah voilà l'alcool ou quoi vous...?

Emilie : Bah l'alcool c'est notifié donc il le savent et voilà maintenant effectivement quelqu'un qui est négligé.. bah de nouveau sur base de quoi tu peux... voilà peut-être que pour moi il l'est alors que pour ma collègue il ne l'est pas donc il y a toujours..voilà...

Pauline : Ok!

Emilie : C'est compliqué, c'est compliqué on ne peut pas... on ne peut pas le nier c'est toujours malaisant hein...

Pauline: Oui c'est toujours gênant de refuser quelqu'un pour ça...

Emilie : Bien sûr! Moi je me souviens d'une candidate, une très très bonne candidate qui avait un profil office mais vraiment très chouette dame qui était trilingue ou quadrilingue et ça ne passait jamais! On l'a présenté à tous les entretiens possibles et imaginables, ça ne passait jamais ! Et en fait on a ... il y a un client qui a été super honnête et qui nous a dit : "voilà elle ne passe pas, en fait c'est quelqu'un qui est négligé, c'est quelqu'un qui transpire, qui respire fort je ne peux pas la mettre à la réception chez moi !".

Pauline : D'accord ok!

Emilie : Ben voilà... Pour cette dame ça a été très compliqué et du coup on ne lui a pas dit mais on lui a trouvé autre chose... on s'est dit : "ok d'un premier abord ce n'est pas possible mais on va essayer de voir avec elle pour la mettre ailleurs dans un bureau ou un poste où elle n'est pas en contact avec les gens etc". Pourtant c'était quelqu'un d'hyper compétent mais nous on ne s'était pas arrêté à ça mais le client l'a fait pour nous et à un moment donné il y a rien à faire tu peux pas faire ce genre de chose mais tu sais que tu vas quand même te casser les dents quand tu le fais.. et ton client il va te dire : "vous savez quoi je vais aller à la concurrence parce que..." et ben à un moment donné tu prends les choses différemment aussi ...

Pauline : Oui surtout que là c'est le client qui est revenu en disant qu'elle est trop négligée donc ce n'est même pas vous qui avez fait la démarche de la subjectivité au final c'est le client qui l'a fait...

Emilie : Oui parce que moi...ce n'est pas quelque chose... je ne me suis pas dit : “oh là là”, enfin je veux dire ça ne m'a pas choqué! Donc finalement, ce qui me choque moi n'est pas ce qui choque quelqu'un d'autre! Parce que pour moi ce n'était pas du tout quelque chose...euh.. moi je trouvais que cette femme était très bien habillée que voilà mais pour le standing de mon client ça ne passait pas...

Pauline : D'accord ok! Ah oui, c'est vraiment intéressant de savoir ça!

Emilie : Parfois ça ne vient même pas de toi... tu te dis : “bah pourquoi pas”. Et pareil, j'ai une fois en voyant un CV d'une aide comptable, ça m'a marqué à mort... c'était une aide comptable très très sympa qui correspondait à tous les critères du client donc j'envoie son CV et sur son CV il y avait une photo il me répond : “trop bien je veux la rencontrer!”. Il rencontre la candidate, il l'engage en CDI donc moi je facture des frais ici et il me dit : “Par contre en tout cas bien dommage la photo ne correspond pas du tout ! Elle a pris 15 kg et 10 ans entre deux...”

Pauline: Ah bon...

Emilie : Bah qu'est-ce que moi je peux lui dire? Voilà il l'a engagé, il l'a engagé! Moi je veux dire on s'en fout en fait qu'elle ait pris 10 ans! Mais le gars l'avait reçue parce que de base elle était jolie sur la photo !

Pauline: Ah oui donc les photos elles peuvent aussi compromettre... quand on met une photo sur un CV ça peut aussi influencer...

Emilie : Bien sûr ! Typiquement quelqu'un qui met une photo avec son verre d'apéro, enfin il y en a hein des photos de profil sur les CV avec un verre d'apéro au bord de la piscine! Moi ce genre de chose j'enlève direct du CV parce que je sais que ça passera pas!

Pauline: Ah ben oui.. d'accord! Donc vous faites quand même attention aux photos pour envoyer après au client?

Emilie : Après je leur dis hein ! Quand j'enlève quelque chose sur leur CV ou que je modifie quelque chose je leur dis : “ j'ai corrigé les fautes d'orthographe, j'ai retiré votre photo”, c'était des choses que je communiquais quand même aux gens parce que je ne veux pas qu'ils se disent non plus : “bah c'est pas du tout ce que j'ai envoyé!”... mais à un moment donné je sais ce qu'il y a derrière et je sais que ça ne va pas passer quoi!

Pauline: Ok, Donc il faut vraiment avoir des photos qui soient formelles sinon on les retire d'office quoi..

Emilie : Bah une photo sur un transat au bord de la piscine ou à dos de chameau j'en ai vu hein! Donc à un moment donné ouais c'est le genre de truc que j'enlève ce n'est pas top quoi...

Pauline: D'accord ok! Donc ça c'est influence aussi!

Emilie : Oui!

Pauline : Et du coup justement quand on revient au présentiel, les premières impressions, selon vous, elles sont toujours quasiment bonnes ? Quand vous vous faites une première impression de quelqu'un qui s'exprime mal ou quoi et que vous l'envoyez au client et que le client vous

revient en disant : “bah finalement non ça ne va pas”, est-ce que souvent ça arrive que les premières impressions soient les bonnes?

Emilie : Mhh...(réfléchit).. ça arrive parce que tu connais ton marché et tu connais ton client et que voilà... mais de l'autre côté tu peux être aussi agréablement surpris, c'est pas parce que quelque chose va me titiller moi que ça va être le cas de mon client ! Moi je me souviens d'une dame qui était vraiment exécration et le client l'adorait... Je me disais : “la prochaine fois je ne l'envoie plus au travail elle est vraiment chiant!” , alors que mon client non parce que ça passe hyper bien dans son cadre, dans sa politique d'entreprise parce que... donc je pense effectivement que tu ne peux pas t'arrêter là et ça ne devrait effectivement jamais arriver je pense que la manière dans laquelle ça arrive le plus c'est quand tu as trop de gens sélectionnés et que tu dois en présenter que un. Alors que si tu as une seule personne sur une offre et que ça fait des semaines que ton offre est ouverte qu'il te plaise ou qu'il ne te plaise pas tu l'envoies ! Maintenant, effectivement je pense que dans une offre où... comme une offre de vendeuse plus basique dans laquelle tu as une offre et 50 personnes qui vont postuler... bah peut-être que là tu vas te dire... tu vas faire des choix différents que tu ne devrais pas faire mais effectivement quand tu as une offre un peu plus poussée et que tu as un seul candidat sur 3 semaines tu ne te poses pas de question et tu envoies et tant pis si tu ne l'aimes pas, peut-être que ton client aimera! Maintenant voilà tu envoies quand même quelque chose de cadré, de cohérent qui correspond à ce qu'il recherche mais oui ta subjectivité il n'y a rien à faire... on en est conscient...

Pauline : Et tout ce qui est non verbal et verbal.. Vous, selon vos expériences, est-ce que c'est le verbal qui l'emporte ou le non-verbal?

Emilie : ... Mhhh... (réfléchit)... Pour moi, les deux sont importants hein.. comment il parle est important mais aussi ses gestes, ses attitudes... mhh..le non-verbal est quand même quelque chose... moi je sais que quand je suis un peu PAF ça se voit, quand je suis fermée ça se voit aussi ! Et l'exemple le plus flagrant c'est quand tu as un student que maman pousse en disant : “allez va donner ton CV, va donner ton CV!” et qui vient et qui répète tout ce que maman lui a dit mais en fait il est sur son téléphone, il regarde par terre, il est affalé sur sa chaise, il s'en fout, c'est hyper révélateur de sa motivation...il peut très bien parler...s'il s'en fout de ce que je lui raconte je ne vois pas l'intérêt qu'il soit là, tu sens bien que derrière c'est maman qui l'a déposé et voilà et de nouveau c'est quelque chose de subjectif et tu as toutes les pièces du puzzle! Tu vois la mère qui attend à la porte il y a toi il y a son attitude à lui... quand tu lui pose une question et qu'il lève les yeux au ciel tu sais bien qu'il s'en fout et que tu ne le reverras jamais donc peut-être que ce serait un super élément mais sur le moment toi tu as besoin de quelqu'un maintenant mais tu as pas l'impression qu'il est dispo et donc tu passes à autre chose...

Pauline: Ok d'accord!

Emilie : Après ce qui est très bien chez nous c'est que la base de données elle est nationale donc ce n'est pas parce que moi je me dis....mhhh... il faut vraiment une raison pour désinscrire quelqu'un comme je te l'ai dit ils sont notifiés par mail etc et on va pas se mentir si tu dis à quelqu'un qu'il est désinscrit parce qu'il a poussé un coup de gueule dans le bureau et qu'il a retourné le bureau, bah forcément il y a une chance sur deux pour qu'il revienne parce que tu l'as désinscrit et qu'il refasse la même chose... Donc en général on évite ce genre de choses. Mais du coup ce n'est pas parce que moi je n'ai pas eu d'accroche et que je me suis dit : “pff, sur cette offre là je ne sais pas trop..”. En fait, on communique beaucoup par SMS quand on cherche un étudiant vendeur dispo aujourd'hui sur tous les étudiants, on envoie un message donc ce n'est pas parce que moi je me suis dit : “peut-être pas aujourd'hui” que finalement ma

collègue ne pourra pas le mettre au boulot demain. Et donc je trouve que c'est ce qui permet aussi d'éviter ce genre de chose... parce que c'est pas parce que moi j'ai eu un avis personnel que finalement il est bloqué et c'est ce qui est rassurant parce que du coup tu te permets peut-être de faire quelque chose que tu ne te serais pas permis et du coup tu te retrouves avec 120 cv et tu te dis : "punaise je dois présenter que deux mais j'en ai 120, je ne sais pas quoi faire!", mais tu sais que ta collègue est sur le coup et qu'elle l'a déjà présenté et tout ça est tracé et listé dans notre système donc voilà...

Pauline : Donc ça permet de rassurer aussi quand on veut présenter le candidat s'il est déjà passé par quelqu'un d'autre ça nous rassure par la suite ?

Emilie : Exactement !

Pauline : D'accord ok!

Emilie : Tu as tout l'historique en fait donc tu sais voir pour quelle offre on l'a proposé, pourquoi les clients l'ont refusé, combien de messages il a reçu, à combien de messages il a répondu, combien de fois il a postulé... et tu sais voir s'il travaille pour tes collègues, parce que par exemple l'agence de Namur n'est pas l'agence de Liège... peut-être que le candidat habite entre les deux et qu'il est ok de travailler pour les deux...tu sais voir...et tu as vraiment accès à tout et donc effectivement un candidat qui a été appelé plusieurs fois et qui a travaillé pour tes collègues tu as plus confiance.. enfin non tu n'as pas plus confiance... tu as confiance en tes collègues après voilà parfois tu as besoin de nouveaux étudiants ou de changer parce que ton client veut de nouveaux étudiants et veut en former plusieurs et ça te permet de laisser l'opportunité à plein d'autres gens aussi donc tu peux vraiment travailler des deux côtés quoi!

Pauline: D'accord! Ok! Super! Maintenant je vais parler un peu plus de tout ce qui est stéréotypes et croyances de la société. Par exemple, si on a un emploi typiquement de secrétaire ou alors un emploi plus d'ouvrier, est-ce que si une femme se présente pour l'emploi d'ouvrier ou à l'inverse un homme pour le poste de secrétaire, est-ce que la subjectivité va aussi rentrer en compte en disant que si j'ai une femme qui postule pour le secrétaire et un homme alors je favorise la femme parce que je sais que la femme est plus minutieuse plus administrative? Est-ce que ça joue aussi les stéréotypes de ce genre-là?

Emilie : Non, parce que de nouveau on est méga contrôlé, donc voilà... moi la seule chose pour laquelle je me suis retrouvé confrontée c'est quand j'ai présenté une dame pour un poste de cariste et en fait le client l'a reçu et il m'a dit : "elle est vraiment très bien mais en fait je me rends compte que je n'ai pas de vestiaire et donc je ne vais pas la prendre parce que il y avait pas de vestiaire, pas de douche rien", et ils avaient convenu avec elle que pour l'instant ce n'était pas possible pour cette raison là, pourtant ça s'est très bien passé il m'avait dit: "si on arrive à avoir les locaux alors là oui", parce que là du coup elle devait aller se changer avec les hommes et en plus c'était la seule femme sur 30 hommes... Mais effectivement pour le reste non on est vraiment super contrôlé pour ce genre de chose vraiment donc non.

Pauline : Ok donc vous êtes vraiment contrôlés sur tout ce qui est le genre de la personne, l'âge, ... enfin vous ne pouvez pas faire tout ce que vous voulez au final?

Emilie : Non, la religion et tout ça.. pareil pour les personnes qui sont musulmanes et qui portent le voile, c'est un critère qu'on...mhh.. d'ailleurs ici en interne on a des collègues qui portent le voile... la seule chose pour laquelle on doit suivre attentivement c'est pour les

ouvriers de production... parfois on refuse parce que c'est trop dangereux si ça passe dans la machine elle est décapitée quoi donc c'est vraiment pour une raison de sécurité pour laquelle tu pourrais ne pas porter le voile dans cette entreprise là parce que c'est simplement dangereux pour elle en fait... c'est sa vie qui en dépend et donc oui c'est pour ce genre de choses qu'on pourrait refuser quelqu'un sinon non..

Pauline : Ok ! D'accord! Et est-ce que vous avez déjà recruté une personne, par exemple vous faites face à deux personnes : une personne qui n'a pas forcément les mêmes points communs que vous et une personne qui vous ressemble et qui a les mêmes qualifications, les mêmes diplômes toutes les deux, est-ce que vous allez favoriser la personne qui vous ressemble par rapport à l'autre qui a moins de points communs que vous?

Emilie : Non, Je crois que je vais présenter les deux peut-être que dans ma présentation ça va se sentir parce que je pense que quand tu présentes quelque chose dont tu es vraiment convaincu tu arrives toujours à mettre les phrases de manière différente que quand tu l'envoies parce que tu le dois... peut-être que je le ferai mais ce n'est pas conscient mais à titre égal j'envoie les deux...

Pauline: D'accord, ok! Oui donc c'est plus dans la manière dont vous allez présenter au client que ça va changer un petit peu?

Emilie : Bah de ce que je me rappelle... je me souviens que quand je devais présenter un candidat dont je ne suis pas très convaincue, je mets quand même moins les formes que quand tu es vraiment très convaincue et que tu as envie que le client le prenne quoi... mais de nouveau je pense que c'est complètement inconscient et je pense aussi qu'il y a une part de subjectivité complètement inconsciente je pense que l'écrit c'est vraiment inconscient...

Pauline : D'accord, Et une dernière question pour clôturer l'aspect subjectivité, selon vous quel est l'élément subjectif qui vous a le plus influencé durant votre carrière? Est-ce que c'est par exemple les premières impressions, le non-verbal ou le verbal ? Est-ce que vous vous rendez compte d'une part de subjectivité qui prend vraiment le dessus?

Emilie : (Moment de silence)..Mhhh...(réfléchit)... Je pense que c'est ce que la personne dégage...euh... parce que moi j'ai fait aide sociale avant et donc je pense que quelqu'un qui va me prouver que par A + B il en veut, qu'il est vraiment motivé, même s'il est mal habillé, je vais l'envoyer, parce qu'il me fait bonne impression au final tu comprends? Par contre, quelqu'un qui présente super bien mais qu'au si ce qu'il dégage, sa motivation, et sa manière d'être ne me conviennent pas alors j'aurais moins envie de le présenter au client.. parce que je vais voir noir pour tout... je dirais la première impression mais pas au niveau physique, la première impression de manière générale quoi!

Pauline : Oui donc vous prenez tout en compte?

Emilie : Oui!

Pauline : Ok! D'accord!

Emilie : Après de nouveau c'est subjectif... parce que peut-être que moi je vais le trouver solaire et me dire : "ah oui il a vraiment envie!", alors que ma collègue elle va me dire : "bah moi j'ai pas trouvé!". Donc voilà ça de nouveau c'est ton ressenti quand tu rencontres quelqu'un mais je

pense que c'est vraiment de manière générale oui! Ça peut être autant sa motivation que son envie que les démarches qu'ils font voilà... on est parfois dans des zonings et tu as des gens qui font une heure de transport pour venir jusque chez nous!

Pauline: Ah oui donc là ils sont vraiment motivés!

Emilie: Oui et ça compte! Je préfère avoir quelqu'un qui est motivé et qui présente moins bien que quelqu'un qui arrive avec du retard quoi...

Pauline: Oui donc il faut prendre tout en compte au final... tous les éléments en compte...

Emilie: Oui!

Pauline : Est-ce que vous auriez des conseils pour par exemple des futures recruteuses ? Pour garantir cette objectivité et pour essayer d'être conscient de la subjectivité et pouvoir rendre les entretiens plus objectifs? Est-ce que vous auriez des conseils par exemple la mise en place de formation ou autre?

Emilie : Moi j'essayais pour ce genre de chose de poser toujours la même question... enfin en fonction de l'entretien, je me listais les questions que j'allais leur poser comme ça je me disais que je ne favorisais personne et que tout le monde avait la même question! Si je pose une question à un.. je la pose à tout le monde tu vois? Et puis..bah.. je posais les questions sur base des critères que les clients voulaient ainsi ça m'empêchait de poser d'autres questions qui n'avaient pas vraiment lieu ici...

Pauline : Ah oui d'accord!

Emilie : Parce que je me disais il n'y a pas de raison que je la pose à un et pas aux autres donc en fonction des recrutements que je faisais.. enfin c'est con parce que tu penses pas toujours à des questions comme lister les qualités et les défauts mais je me disais: "tiens pour cet entretien là, je vais me poser telle ou telle question en dehors du CV". Par exemple, demander "tiens quelque chose que vous avez connu et que vous ne voudriez plus jamais faire comme fonction ? Et pourquoi ?". Ben si je la pose à un je vais la poser à tous...

Pauline: Ok donc vraiment structuré toutes les questions?

Emilie : Oui voilà exactement oui ! Parce que de nouveau si je ne suis pas bien demain, ça me fait vraiment chier d'être là et quoi parce que toi tu n'es pas bien aujourd'hui finalement lui il va passer à côté de quelque chose ?! Donc je trouve que quand tu es quand même l'intermédiaire... Tu as la carrière de quelqu'un entre tes mains! Et ça je trouve que c'est important... en général quand tu ne le sens pas tu sais pourquoi tu ne le sens pas, tu ne le sens pas parce qu'il y en a 15 qui sont passés avant lui, parce que ton client il est fâché, parce qu'il sait qu'il ne va pas te laisser une 17e opportunité de présenter un nouveau CV, ... Après si tu ne le sens pas là, ne lui ferme pas la porte... il ira peut-être très bien ailleurs! En fait, c'est vraiment mettre la bonne personne au bon endroit, tu as peut-être la bonne personne mais qui ne match pas du tout avec l'endroit avec l'offre d'emploi... bah alors garde-la pour autre chose ou présente la spontanément ailleurs!

Pauline: Ok donc il faut garder l'esprit ouvert et ne pas se braquer?

Emilie : Oui oui et moi combien de fois je n'ai pas reçu de gens en entretien et je me disais : “oh là là ça n'ira jamais pour cette offre là!”... Mais par contre je leur disais : “ça n'ira pas parce que parce que parce que ... par contre ... “. Et je leur disais ce que j'allais faire à côté et quand ils sortaient de l'agence, je le faisais vraiment ! Mais voilà je savais que c'était par exemple, euh... je ne sais pas... d'être dispo et flexible tout le temps, c'était des détails hyper importants pour mon client et il y a une dame qui arrive, qui est seule avec quatre enfants et qui me dit : “ben voilà mes horaires et je ne sais pas faire plus...”. Là, je me disais : “OK, je peux vous présenter mais ça va coïncider parce que ... mais j'ai d'autres clients chez qui ça pourrait aller, et à ce moment-là je vais présenter votre candidature spontanément”. Et fermer la porte complètement à un candidat je ne pense pas que je l'ai déjà fait...

Pauline: Ah oui ce n'est jamais arrivé ça ?

Emilie : J'ai déjà désinscrit des gens mais parce qu'ils avaient retourné les bureaux, parce qu'ils avaient volé chez le client, pour des choses graves ! Mais désinscrire quelqu'un ou ne pas proposer quelqu'un parce qu'il est petit, parce qu'il ne ressemble pas à ce que j'ai envie et parce qu'il parle mal jamais jamais ! Parce qu'il fait partie de notre base de données et si ce n'est pas moi, quelqu'un d'autre le fera... et ainsi laisser l'opportunité à ses gens et voilà... peut-être qu'il arrive à l'entretien... enfin... je ne sais pas ce qu'il se passe dans la vie des gens... peut-être que les gens sont arrivés en entretien alors qu'il leur arrive quelque chose, ils ont appris quelque chose, mais il faut te dire : “bah ok peut-être que la prochaine fois il sera mieux préparé!”. Après de nouveau l'entretien à ce moment-là est de nouveau subjectif. Mais ce n'est pas parce que tu es subjectif que tu mets d'office les gens à la poubelle, en tout cas pas chez nous. Je ne sais pas comment ça fonctionne ailleurs mais en tout cas pas chez nous pas du tout!

Pauline : Ok d'accord super ! Merci en tout cas! Il y a plein de réponses qui confirment beaucoup de choses que j'ai lu dans la littérature, franchement merci pour vos réponses qui sont hyper complètes!

Emilie : Avec plaisir et si jamais il faut d'autres informations et que tu as d'autres questions n'hésite pas à revenir vers moi! C'est avec grand plaisir!

Pauline : Merci en tout cas pour votre temps et vos réponses ! Passez une bonne journée au revoir!

Emilie : Avec plaisir ! Au revoir !

Annexe 8 : Retranscription de Coralie

Pauline : Bonjour!

Coralie : Bonjour!

Pauline : Vous m'entendez bien?

Coralie : Oui et vous?

Pauline : Oui super aussi! vous allez bien?

Coralie : Oui ça va merci ça va ça va

Pauline: Alors tout d'abord je vous remercie d'avoir accepté de participer du coup à cet entretien, ça va vraiment m'aider...

Coralie : Avec plaisir!

Pauline: Merci beaucoup, et du coup pour récapituler un petit peu l'objectif de mon mémoire tout simplement c'est d'analyser l'objectivité et la subjectivité qui entrent en jeu durant les phases de recrutement et de sélection des candidats. Donc c'est pour ça que c'est important que je questionne des recruteuses, pour voir un petit peu si l'objectivité à une part plus importante que la subjectivité et voir un petit peu les biais qui entrent en jeu aussi durant la subjectivité. Du coup voilà...

Coralie : Ok!

Pauline: Donc dès que vous êtes prête, on peut commencer l'entretien!

Coralie : Oui oui pour moi c'est bon!

Pauline: Alors ma première question.. ça serait de vous présenter brièvement nom, prénom, âge et fonction s'il vous plaît ?

Coralie : Oui donc Coralie, 41 ans et là je suis coach de carrière pour Randstad.

Pauline: D'accord ok et du coup pendant combien d'années avez-vous fait du recrutement au sein de Randstad?

Coralie : Mhhh... 4 ans!

Pauline : 4 ans ! D'accord ok donc vous avez déjà vu pas mal de choses en termes de recrutement et sélection de candidats?

Coralie: Oui oui j'ai recruté des...de tous profils...aussi bien dans le retail donc tout ce qui est vente, ouvrier, production, préparateur de commande, aussi plus dans le domaine de l'industrie,

des profils techniques comme des soudeurs, des électromécaniciens, des mécaniciens et après j'ai recruté des profils plus employés donc secrétaires, comptables, jusqu'à un niveau master.

Pauline: D'accord ok super!

Coralie: Voilà...

Pauline: Et du coup est-ce que vous pourriez me décrire les journées type que vous faisiez lorsque vous faisiez du recrutement?

Coralie: Donc moi j'ai travaillé dans le monde de l'intérim...donc c'est un peu différent que dans une entreprise...donc la journée type c'était de commencer par prendre connaissance des mails le matin pour voir éventuellement les contrats à faire pour la journée, puis il y avait également tout ce qui est sourcing par rapport au profil que l'on recherchait ...mhhh.. regardez déjà dans notre base de données puis publier les offres d'emploi sur le site internet ou sur LinkedIn... euh...regarder les candidatures qu'on avait reçues donc analyser le CV dans un premier temps puis prendre rendez-vous avec la personne pour faire un entretien téléphonique et leur fixer un rendez-vous pour un entretien un entretien d'embauche quoi...

Pauline: Ok!

Coralie : Ah oui il y avait aussi une partie commerciale donc prendre contact avec les clients pour leur signaler qu'on avait trouvé une personne et pour leur présenter la personne, fixer le rendez-vous avec eux pour qu'il rencontre la personne et aussi un aspect commercial où il fallait aussi aller faire de la prospection et démarcher de nouveaux clients.

Pauline: D'accord ok! Et du coup quels outils vous utilisez le plus pour recruter des candidats? Est-ce que c'était plus LinkedIn ou alors vos propres sites internet à la société?

Coralie : Les deux! La base de données...mhhh...le fait de recevoir des CV quand on publie une offre d'emploi aussi et LinkedIn c'était aussi une grande.. enfin..un des outils les plus utilisés était quand même LinkedIn.

Pauline: D'accord ok super ! Et du coup en termes d'objectivité et de subjectivité, est-ce que vous pensez que la subjectivité prend une part vraiment importante dans le processus de recrutement par rapport à l'objectivité?

Coralie : Vous pouvez définir ce que vous entendez par subjectivité?

Pauline: Oui donc par tout ce qui est subjectivité j'entends par là quand on trie les CV, le fait de se baser plus sur la photo, le nom de la personne, la nationalité de la personne ou en subjectivité en terme plus recrutement présentiel à ce moment-là ça serait alors les premières impressions, la façon de parler, la gestuelle etc...

Coralie : Oui alors sur CV on ne peut pas tenir compte de l'âge et de la nationalité, c'est des critères discriminants. Donc on est très surveillé dans le secteur de l'intérim sur ça donc là effectivement ça ne rentrait pas en compte. Par contre, ce que je regardais le plus c'était les compétences et s'il y avait des compétences qui étaient en lien avec ce que moi je recherchais...Parfois il arrivait qu'un client demande un niveau d'étude parfois spécifique donc ça aussi ça pouvait rentrer en compte...mhh... mais donc sinon plutôt les compétences et de

voir ce que la personne pouvait apporter à l'entreprise et en terme d'entretien en présentiel ou virtuel comme maintenant...euh.. là c'était quand même fort aussi sur le ressenti...

Pauline: D'accord!

Coralie: Parfois il y a des personnes qui avaient sur CV tout ce qu'il fallait et puis quand ils arrivaient, le savoir-être était parfois compliqué...mhh..et on sentait que la personne n'était pas vraiment motivée où on était pas sûr qu'elle allait être fiable à 100 %... Et là c'est vrai que c'était plus sur le ressenti parfois où on les présentait quand même mais on avait un doute sur le fait qu'ils allaient être sérieux quoi...

Pauline: D'accord ok!

Coralie: Ca pouvait arriver que si le doute était vraiment trop important et qu'on avait... je ne sais pas moi.. deux entretiens le même jour, qu'une personne avait peut-être moins sur CV ce qu'il fallait ou le savoir-être était plus fort ou on sentait qu'il y avait vraiment une vraie volonté de s'investir, une vraie motivation pour le poste alors on pouvait plus aller vers celle-là que vers la personne qui avait plus sur CV ce qu'il fallait mais où on sentait que la motivation n'était pas forcément présente quoi.

Pauline: D'accord ok donc c'est plus quand c'est en présentiel qu'il y a une part de subjectivité qui rentre en jeu plutôt qu'un tri de CV classique?

Coralie : oui oui exactement, oui le CV franchement si on restait 5 secondes sur le CV c'était beaucoup quoi, c'était même parfois déjà au téléphone, si sur le CV on voyait qu'il y avait des compétences qui étaient bonnes...mhh.. je ne sais pas moi quelqu'un qui demandait d'avoir certaines compétences types et on les retrouvait sur le CV...hop on téléphonait à la personne on lui fixait un entretien...

Pauline: D'accord!

Coralie: Ca allait très vite sur le CV!

Pauline: Donc même si vous receviez on va dire...euh..allez une cinquantaine de CV pour une offre, c'était toujours les qualifications... on trie comme ça...les qualifications oui non et rien d'autre ne rentrait en compte...pour aller plus vite?

Coralie : Oui sur CV oui!

Pauline: Ok d'accord super et aussi au niveau des photos qui sont présentes sur les CV... est-ce que ça peut aussi parfois influencer par exemple si la photo c'est à dos d'un chameau ou au bord de la piscine, ça influence déjà ce qu'on pense du candidat ?

Coralie: Oui quand même parce que moi j'ai reçu des CV avec des photos.. (rires)... des gens en vacances, des photos de personnes qui ressemblent plus à des photos de Tinder que des photos de CV..euh...avec... j'ai eu... j'ai eu un monsieur qui avait mis une photo où il était torse nu dans son lit quoi bah (rires)... Là je n'ai même pas regardé le reste du CV, donc oui ça peut influencer donc c'est pour ça que moi maintenant dans ma fonction actuelle où je fais plus de... du coaching de carrière, je déconseille aux gens de mettre une photo sauf si..euh..sauf si le profil...sauf si il postule dans une fonction où le physique va avoir de l'importance.. je ne sais

pas moi, j'invente, pour une fonction d'hôtesse d'accueil ou mannequin ou acteur ou ce genre de chose. Mais si la femme ou l'homme postule pour un emploi ou le physique n'a pas d'importance, moi je déconseille les photos parce que parfois il suffit que la photo soit mal faite, que la personne soit pas souriante ou trop souriante ou...ça peut parfois voilà...ça peut même être sujet à des moqueries..euh.. des collègues qui parfois..euh..oui faisait tourner les CV entre elles pour regarder pour...allez... pour la photo quoi donc oui moi maintenant je le déconseille !

Pauline : D'accord ok super. Et du coup on va revenir plus sur les entretiens en présentiel si par exemple un homme se présente, il a toutes les qualifications dont on recherche, mais par exemple il a un physique un peu moins attrayant qu'un autre homme qui aurait les mêmes qualifications avec un physique attrayant est-ce que vous favoriserez inconsciemment une personne plutôt qu'une autre en fonction de son physique?

Coralie : Non pour le coup moi pas du tout quoi sincèrement moi tant que les compétences sont là et que pour le travail pour lequel il postule on voit qu'il saura faire le job...qu'il soit beau ou moins beau pour moi ça n'a vraiment aucune importance par contre là où ça pouvait jouer parfois c'était plus l'hygiène corporelle...

Pauline : D'accord ok!

Coralie : Où j'ai eu des personnes qui venaient et qui parce qu'ils viennent en intérim pensaient que.. ils pouvaient venir habillés en jogging t-shirt basket et casquette et quelqu'un d'autre va venir en ayant fait un effort...euh...alors je n'attends pas qu'il soit en costume cravate hein mais voilà qu'il ait quand même fait un effort sur la présentation ...mhhh.. là ça pouvait influencer quand même et l'hygiène aussi des personnes qui venaient...euh...où l'hygiène était limite douteuse et où... ben oui je pouvais alors me dire : "ben je suis pas sûre de l'envoyer chez client", puisque moi c'était des clients qui venaient vers nous et donc l'image de l'entreprise était aussi en jeu quoi..

Pauline: D'accord donc la façon de se vêtir compte quand même dans la présentation d'un candidat?

Coralie : Oui oui voilà après qu'il soit beau, pas beau, ça..ça ne m'a jamais posé de soucis voilà...

Pauline : Ok!

Coralie : Sauf si c'était encore une fois pour une fonction...euh.. par exemple si.. j'ai déjà dû recruter des hôtesse d'accueil pour des hôtels, des réceptionnistes... j'avoue...des hommes ou des femmes peu importe, j'avoue que si la personne ne présentait vraiment pas bien, je sais que pour le client ça allait être compliqué puisque dans les hôtels, le client attend quand même que la personne présente bien et soit suffisamment apprêtée et donc c'est déjà... quand elle arrive, qu'elle vient me voir et qu'elle n'est pas apprêtée et qu'on voyait que ce n'était pas une personne qui prenait soin de lui, ça pouvait rentrer en compte aussi quand même. Donc ça dépend en fait pour le poste pour lequel il postule. Par exemple un ouvrier de production qui va travailler à la chaîne franchement on s'en fout quoi!

Pauline : D'accord ok! Donc ça dépend vraiment de la fonction en tant que tel?

Coralie : Oui voilà c'est pas ce qu'on lui demande quoi donc...euh..voilà...(rires).

Pauline: Oui c'est vrai! Et au niveau aussi de la... pas du physique mais plus de la gestuelle, est-ce que pour vous les gestes et donc on va dire.. le comportement non verbal entre aussi en jeu?

Coralie : Je pense qu'inconsciemment oui parce que j'ai eu des personnes qui arrivaient et je me disais... il était en training casquette, il ne prenait pas forcément la peine... alors maintenant... des fois s'il venait se présenter pour un poste dans lequel on ne leur demande pas d'être apprêté je vais passer au-dessus mais...euh.. qui voilà arrivait et s'asseyait comme si j'ai envie de dire ils étaient chez eux...euh... de façon vraiment nonchalante sur la chaise sans prendre la peine peut-être de retirer sa casquette et donc oui je pense que ça a joué quand même l'air de rien sur...euh.. peut-être pas sur la décision... mais sur le fait de se dire : “ouais enfin...” c'est... est-ce que du coup quand il va aller travailler est-ce qu'il aura une bonne attitude quoi ?

Pauline: Oui...

Coralie: Donc oui je pense que ça rentre en compte quand même!

Pauline: Et est-ce que vous pensez que le non verbal influence plus que le verbal d'un candidat?

Coralie : “Bah.. moi personnellement je trouve que.. c'est quand même le non verbal qui a une plus grande part que le verbal, oui je pense qu'inconsciemment quelqu'un qui va arriver, qui va s'asseoir sur la chaise vraiment cool, qui va avoir une attitude un peu plus désinvolte, quelqu'un qui va croiser les bras et qui va être très fermé je pense que contrairement à quelqu'un d'autre qui va être plus ouvert plus souriant, qui va me regarder et avoir une meilleure communication, je pense que automatiquement le choix va plus aller vers l'autre personne!”

Pauline: D'accord.

Coralie : D'ailleurs aussi quelque chose que maintenant j'apprends aux gens que j'accompagne c'est de faire attention à leur gestuelle durant les entretiens d'embauche...

Pauline: D'accord ça c'est vraiment intéressant quand même!

Coralie : Oui parce que... bah alors peut-être qu'on ne le fait pas tous mais je suis certaine qu'une partie des recruteurs même s'ils ne le font pas exprès...euh...vont faire attention à ça. Ils vont voir quelqu'un qui a les bras fermés...qui est très fermé...alors que quelqu'un qui va être plus ouvert..allez...qui ne va pas vraiment s'asseoir sur sa chaise comme s'il était en train de boire un verre avec un pote va avoir une incidence sur son choix oui!

Pauline : D'accord super oui c'est vrai que j'ai vu aussi dans la littérature que le non-verbal avec une grande influence par rapport au verbal donc c'est bien ça concorde avec vos dires (rires).

Coralie : Oui c'est ça et l'intonation encore plus c'est ce que moi je leur explique aussi c'est que si j'arrive et qu'ils disent qu'ils sont contents d'être là en tirant..enfin.. en ayant le visage fermé sans sourire, le verbal ne va pas correspondre au non-verbal et donc ils doivent faire aussi attention parce que ça, ça a un très grand impact ! Quelqu'un qui va arriver avec un air pas du tout content d'être là et qui va nous dire : “ je suis content, le poste m'intéresse”, alors que tout

sur le non verbal montre que ça ne l'intéresse pas, ben c'est là, comme je disais tout à l'heure que le ressenti va faire beaucoup et qu'on va se dire: “ je pense qu'il me la met à l'envers quoi”.

Pauline: D'accord ok! Et la manière de communiquer peut aussi parfois vous influencer comme par exemple, on imagine une personne va prendre un jargon quand il parle, il va plus parler de manière informelle, est-ce que ça aussi ça va peut-être vous influencer dans votre jugement du candidat aussi?

Coralie : Ca dépend pour quelle fonction donc si c'est pour une fonction...euh...alors c'est pas du tout péjoratif ce que je vais dire... mais si c'est pour une fonction où on va rechercher des hommes ou des femmes dans le milieu ouvrier... pour certains secteur comme le bâtiment, le transport ou ce genre de choses, on va pas se formaliser. Parce que c'est pas ce qu'on lui demande encore une fois mais si...euh...après tutoiement non, quand même pas. Mais voilà si on voit que c'est quelqu'un qui..mhh..qui a..euh.. allez... le niveau d'étude qui va s'arrêter aux primaires, et qu'il a travaillé toute sa vie, j'invente moi, dans une usine ou qu'il a travaillé dans la construction ou dans le transport, on ne va pas s'arrêter à ça ! Parce que c'est pas ce qu'on lui demande et qu'il sait faire son job mais que voilà dans sa façon de parler c'est comme ça. Maintenant quelqu'un qui va postuler pour un job un peu plus élevé ou qui a fait des études ou qui vient vers nous pour..allez j'invente moi.. un poste de comptable ou ingénieur et qu'il arrive avec un ton désinvolte...parler avec...allez.. avec un jargon vraiment plus spécifique, là oui on va y faire attention parce que on attend de la personne... et surtout si elle a un contact avec des clients, c'est d'avoir quand même un langage alors pas soutenu mais en tout cas faire attention à ce qu'il ait un bon...mhh..qui sait parler français correctement et donc ça ça dépend du poste pour lequel on va recruter...

Pauline : D'accord ça dépend de ça...ok! et aussi au niveau des premières impressions est-ce que vous pensez que les premières impressions ont déjà impacté votre jugement d'un candidat ? Donc par exemple la première fois que vous l'avez vu il a pas fait une très bonne impression et enfin voilà il était un peu désinvolte, est-ce que vous avez quand même essayé de le mettre au travail et ça s'est super bien passé ou justement souvent les premières impressions sont les bonnes?

Coralie : Oui c'est plutôt ça...

Pauline: Oui?

Coralie : Oui souvent... souvent la première impression que l'on a ça s'avère souvent être la bonne et plusieurs fois où j'ai mis des gens.. où j'ai quand même donné la chance à des gens que je ne sentais pas et au final ça ne s'est jamais bien passé et donc à la fin...d'ailleurs..euh.. si j'avais le choix, j'irai vers quelqu'un vers qui mon impression était meilleure donc oui je pense que ça, ça joue beaucoup...

Pauline : Ok! Et au niveau aussi des stéréotypes maintenant, on imagine un contexte où une femme et un homme se présente pour par exemple un... un emploi d'ouvrier typiquement...euh... est-ce que vous allez inconsciemment favoriser un homme puisque ça rentre plus dans les stéréotypes de la société qu'un homme soit en tant que ouvrier où est-ce que vous laissez la chance aussi à la femme pour cette opportunité ?

Coralie : Alors franchement moi peu m'importe tant que la personne...euh.. correspond aux attentes du client.. voilà quoi... j'ai mis des femmes au travail dans des milieux vraiment très

masculins où il fallait vider des camions enfin des semi-remorques de colis et où c'était une femme enfin voilà... encore une fois dans le monde de l'intérim on est très surveillés par rapport à ça donc on ne peut pas faire de différence maintenant je ne vais pas vous cacher que dans les entreprises...euh... très souvent les clients nous disaient : “alors j'ai besoin d'avoir quelqu'un pour faire tel job et j'aimerais que ce soit un homme, je ne veux pas de femme ou je veux une femme mais pas d'homme ou je veux quelqu'un de jeune ou quelqu'un qui est belge ou l'inverse il faut me mettre quelqu'un qui est d'origine étrangère parce que il y a que les étrangers” et donc..euh.. je suis assez pour l'intégration donc des entreprises, on avait très souvent des critères discriminants auxquels on ne pouvait pas répondre. Mais après je ne vais pas vous cacher qu'à mon avis certains le font parce que, si maintenant le client, on sait très bien qu'on va lui présenter une femme alors qu'il veut un homme, et qu'il va le refuser... bah automatiquement on va... on va quand même en présenter mais s'il y a des hommes on va partir vers les hommes... mais encore une fois c'est très propre au secteur de l'intérim qui travaille... qui est vraiment le relais entre le client et les personnes, les candidats!

Pauline: Oui...

Coralie: Donc..euh... mais alors moi j'ai essayé de ne jamais faire de la discrimination à ce niveau-là, maintenant je vous dis, si sur 3 personnes, sur trois CV que j'ai envoyé chez les clients je savais qu'il y avait une femme alors qu'il voulait un homme, je savais qu'il prendrait l'homme mais je vais envoyer quand même la femme quoi!

Pauline: Oui mais du coup ça vient vraiment de la demande des clients! C'est les clients qui font des demandes pas très conventionnelles mais ça ne vient pas de vous en tant que tel en fait?

Coralie: Non voilà, non non voilà, mais des clients ça arrive régulièrement!

Pauline: Oui surtout sur la nationalité aussi alors? ça peut..euh..?

Coralie : Oui oui ça arrive très souvent dans certains secteurs, ils nous le disent clairement au téléphone ! Jamais par mail forcément parce que...parce que sinon..euh.. mais..euh..(rires).. “ je veux pas d'arabe je veux pas d'africain je veux que des Belges”... alors à nous de lui dire : “votre demande, je ne veux pas y répondre vous aurez quelqu'un qui sera qualifié point.” Nous ce qu'on faisait, c'est qu'on retirait le nom et le prénom du CV..

Pauline : Ah oui anonymiser du coup! A ce moment-là alors quand il le recevait en entretien et qu'il voyait ça alors ça passait?

Coralie : Bah parfois ça passait moyen (rires) et puis parfois il se rendait compte que..euh..que la personne était là et qu'elle était présente et qu'il avait vraiment besoin de quelqu'un..et bah donc il faisait avec quoi!

Pauline: Donc parfois ça passait quand même alors?

Coralie: Oui oui

Pauline: Ok super et est-ce que vous avez déjà recruté une personne parce qu'elle avait des points communs avec vous? Si vous avez une personne en face de vous qui en a moins que l'autre vous allez favoriser l'autre personne?

Coralie : Je pense...je pense sincèrement ! C'est pas bien hein, mais oui j'ai dû le faire plusieurs fois et on dit souvent qu'on recrute des personnes qui nous ressemblent...euh... et je pense que c'est vrai... inconsciemment si on est avec quelqu'un et que le feeling passe super bien et qu'on se rend compte que peut-être qu'on a le même chemin de vie ou la même expérience puisque moi j'ai eu plusieurs reconversions enfin j'ai changé de métier.. avant je ne travaillais pas du tout dans le recrutement avant d'arriver chez Randstad!

Pauline: D'accord!

Coralie : euh... et donc..euh... et qu'on rencontre quelqu'un qui a eu ce même parcours de vie ou qui a des points communs, je pense que les atomes crochus sont là et qu'on va peut-être même présenter les autres mais on va un peu pousser pour que celle-là passe quoi. Donc oui je pense qu'on le fait tous en tant que recruteur et on le dit souvent qu'on recrute des gens qui nous ressemblent et je pense que..euh..et je pense que c'est vrai on le fait inconsciemment oui...

Pauline: C'est plutôt inconscient.. on va plus mettre les formes pour quelqu'un qui nous ressemble que... on va plus vite écrire un petit texte pour quelqu'un qui nous ressemble et on ne va pas mettre les formes dans le texte...?

Coralie : Ouais voilà oui c'est ça! Et en entreprise je pense qu'ils font la même chose parce qu'ils cherchent des gens qui vont coller à la culture de l'entreprise et donc si..euh.. nous on est très dans cette culture d'entreprise là on va chercher quelqu'un qui va coller à la culture d'entreprise et donc ils nous ressemblent parce que à ce moment-là on est bien dans l'entreprise et donc...euh.. et ça je pense que tous.. tous les recruteurs le font même s'ils ne l'avouent pas tous ! Mais je pense que oui il y a parfois, il y a une petite préférence avec les personnes avec qui on sait que ça va bien se passer ou qu'on pourrait bien s'entendre...

Pauline: D'accord, d'accord ! Et maintenant je vais poser une question un peu plus générale qui reprend vraiment tous les biais qu'on a parcouru. Selon vous, quel serait le biais cognitif qui impacte le plus, en tout cas qui vous a impacté le plus durant votre expérience de recruteuse? Les premières impressions, la gestuelle, le non-verbal ou l'effet de similitude justement entre les candidats?

Coralie : Non je pense que ce qui m'a le plus influencé c'est la première impression

Pauline: La première impression?

Coralie : oui, si ça passait bien et si j'avais un doute par rapport à mes premières impressions, que je ne sentais pas la personne ou si je la sentais bien c'était plus sur ça vraiment parfois que je me basais!

Pauline: D'accord!

Coralie : Et..et c'est d'ailleurs.. beaucoup de... beaucoup d'entreprises cherche un recruteur.. ils cherchent un savoir-être, ils cherchent quelqu'un qui sait sentir les gens et qui apprend vraiment à sentir les gens et donc je pense que c'est plus sur ça que moi je me fie.

Pauline: D'accord ok et on va dire si vous aviez des conseils à donner à de nouvelles recruteuses pour justement essayer de réduire l'impact de la subjectivité, quels conseils vous donneriez justement?

Coralie : Euh... bah je pourrais dire...mhhh.. parce que moi justement je suis de l'autre côté du miroir et j'accompagne les gens qui changent d'orientation à 180° et qui ont beaucoup de mal du coup à trouver un emploi parce que.. parce qu'ils arrivent avec un CV qui est à l'opposé de ce qu'ils cherchent. Et donc justement essayer de regarder les compétences de la personne et de se dire que parfois c'est vrai quand on arrive à un entretien d'embauche on n'est pas nous-même parce qu'on est stressés enfin on ne va pas là-bas forcément serein et donc de se dire que la personne est déjà angoissée, qu'elle est un peu stressée et donc son comportement peut changer. Et de vraiment se fier à ses compétences plus qu'à ce qu'il a, même plus qu'aux diplômes, parce que parfois on peut avoir toutes les compétences qu'il faut pour faire un job mais il faut juste laisser la personne apprendre à faire le travail. Donc c'est vraiment regarder les compétences et donc prendre en compte le fait que quand on se présente quelque part, il y a quand même cette part de stress qui fait que la personne peut être totalement différente de ce qu'elle est dans la vie de tous les jours. Et baser plus les entretiens sur des dialogues plus que sur des questions qualité défaut etc, mais plus entretenir.. avoir un dialogue avec la personne pour la mettre à l'aise et voir alors la vraie personne ressortir parce que si elle est à l'aise elle va naturellement avoir tendance à être elle-même et pas la personne qu'elle va vouloir jouer quoi...

Pauline: D'accord super !

Coralie : Donc c'est vraiment de mettre la personne à l'aise et de.. et de se baser sur les compétences transversales qui vont lui servir quoi!

Pauline : Ok parfait mais c'est super ! Ici j'ai fait le tour de la question surtout que vous avez des réponses très bien développées ! (rires).

Coralie : C'est gentil merci! (rires).

Pauline: C'est nickel donc à ce niveau-là j'ai vraiment fait le tour et merci en tout cas beaucoup pour vos réponses parce que ça m'aide beaucoup!

Coralie: C'était avec plaisir!

Pauline: Je vous souhaite de passer une belle journée!

Coralie :Merci beaucoup à vous aussi!

Annexe 9 : Retranscription de Mathilde

Mathilde : Allo ?

Pauline: Allo! Ça va ?

Mathilde : Ça va et toi ?

Pauline : Ça va ça va tu m'entends

Mathilde : Oui oui je t'entends et toi?

Pauline: Ok ça va nickel! ça va ça a été la journée?

Mathilde: On a bien couru mais ça a été et toi?

Pauline: Oh ça va aussi!

Mathilde: Ca va alors ! (rires)

Pauline: Je vais essayer de ne pas te prendre trop de temps parce que je sais que tu es occupée... donc du coup pour te récapituler un petit peu...je vais te poser des questions vraiment sur la subjectivité que tu as déjà vécu en tant que recruteuse etc...

Mathilde : oui!

Pauline: Donc pour commencer je voulais juste te demander durant combien de temps tu as travaillé chez Randstad en tant que recruteuse?

Mathilde : Mhhh...(réfléchit)... en tant que recruteuse en CDI un an et demi mais maintenant pendant 4 ans je faisais du recrutement quand j'étais en étudiant chez eux...

Pauline: Ok d'accord donc ça fait quand même 4 ans... ça fait 4 ans dans tous les cas que tu en as fait

Mathilde : oui oui

Pauline : Ok super du coup je voulais te demander si tu sais encore... si tu sais encore me décrire une journée type chez Randstad que tu faisais durant le recrutement?

Mathilde : Euh...(réfléchit)... bah quand tu arrives tu regardes les mails pour voir si tu as des urgences à traiter ou pas ou si tu as des demandes pour le jour même

Pauline: Oui?

Mathilde : Mhhh... après tu regardes un petit peu au niveau de tes offres d'emploi... les CV que tu as reçu du coup dans la nuit « parce que tu as des spécialistes pour les envoyer à 3h du matin (rires)

Pauline: (rires), nickel!

Mathilde : Et donc tu traites les CV que tu as déjà reçu..

Pauline: Oui?

Mathilde : Et si maintenant tu n'as toujours pas trouvé ton bonheur, tu..tu cherches.. on a un système chez nous qui répertorie tous les gens qui sont sur le site du forem..

Pauline : Ok?

Mathilde : Et chez nous, tu as juste à taper des mots clefs.. à taper.. et tu sais retrouver des CV donc..euh..on faisait notre searching comme ça quoi !

Pauline: Ok d'accord! Et du coup tu passais parfois par LinkedIn ? Ou d'autres canaux pour faire des recherches de CV aussi?

Mathilde : Moi pas, parce que c'était pas des profils fort poussés... mais..euh.. dans les profils poussés, mes collègues passaient par LinkedIn quoi..

Pauline : D'accord! Ok! Et..euh.. Justement quand tu as beaucoup de Cv, justement pour une offre, tu avais, on imagine 50 CV à traiter..euh..est-ce que tu avais recours à des critères...on va dire subjectifs comme par exemple, je ne sais pas euh...le permis de conduire, le nom, prénom plus que les qualifications et le diplôme ?

Mathilde : Beh je sais que pour certains clients déjà si y'avait pas de permis de conduire, c'était rédhibitoire...

Pauline: Ok?

Mathilde : Tous ceux là ils étaient blacklistés directement...

Pauline: Ok..

Mathilde : Après..euh.. y'avait aussi pas mal de CV qu'on m'envoyait..tu vois sans mettre de corps de texte ni rien, tu vois on t'envoie le CV et tu te démerdes avec..

Pauline: Ah oui...

Mathilde : Ca j'avoue que c'était directement archivé parce que bon le minimum c'était de dire bonjour (rires), donc..euh.. après on jette quand même un coup d'oeil tu vois.. mais si en plus c'est même pas un profil..euh..top profil, ça servait à rien quoi...

Pauline: Oui?

Mathilde : Euh...Sinon oui les langues...beh c'est beaucoup...dans tout ce qui était secrétariat Admin, c'était le néerlandais qui primait donc ça...si y'avait pas de néerlandais c'était aussi verticalement quoi...

Pauline: Ok d'accord! Mais donc la mise en page du CV, elle compte dans si tu gardes le candidat ou pas alors ?

Mathilde : Oui quand même.. après si le CV est bon mais que le gars ne sait pas se mettre en valeur, je refaisais moi-même son CV quoi..pour l'envoyer au client!

Pauline : Ah oui, tu le blacklistais pas direct quand même quand c'est un bon profil mais qu'il sait juste pas écrire, bah tu le refaisais pour lui quand même ?

Mathilde : Oui c'est ça! C'est ça oui!

Pauline: Ah oui! D'accord,ok ! Et je ne sais pas si tu as déjà eu le cas, d'avoir des photos sur le CV qui n'étaient pas appropriées, et quand c'est le cas du coup, tu faisais quoi alors ?

Mathilde : Si le profil était bon et que..Euh.. Beh souvent le profil est pas bon quand tu as des photos comme ça ! (rires)

Pauline: Ah ok (rires)

Mathilde : Mais si le profil était bon, j'appelais le candidat et je lui disais que la photo n'était pas du tout adéquate pour postuler et donc je lui demandais de me le renvoyer sans photo ou soit..de...de rechanger la photo quoi!

Pauline: Ah oui d'accord, tu ne l'envoyais pas au client dans tous les cas quoi ?

Mathilde : Non, non (rires), j'aurais pas préféré non... (rires).

Pauline : Ok ça va et tu as déjà eu des photos un peu insolites on va dire au bord de la piscine ou des trucs comme ça ? Ou?

Mathilde : Ah oui j'en ai eu avec des verres de chopes en soirée quoi ! Des étudiants...

Pauline : Ah oui..? Donc quand même les photos ça compte..enfin c'est un aspect subjectif mais ça entre en compte quand même..

Mathilde : Bah à la limite même..nous..recruteurs.. euh.. on préfère ne plus avoir de photos...pour justement ne pas biaiser notre...allez..notre perception qu'on a du gars quoi!

Pauline : Ah oui d'accord ok! Oui donc c'est mieux..toi tu dirais..tu conseilles de ne plus mettre de photos du tout quoi!?

Mathilde : Non, parce que..euh.. mon boss est juste derrière moi et des fois il reçoit des CV et il m'appelle..et on en a encore reçu un avec casquette à l'envers qui fait son selfie..fin tu vois...je veux bien mais... (rires)..Ok mais y'a quand même des limites..donc il a été blacklisté aussi juste pour sa photo hein!

Pauline : Ah oui quand même ...Après comme tu dis, c'est un minimum..c'est de la tenue..

Mathilde : C'est ça! Surtout que tu te dis que tu l'envoies à des professionnels..comme ceux qui ont une messagerie complètement wtf alors qu'ils savent que tu vas les rappeler quoi!

Pauline : Oui...Oui c'est vrai ! Tout ça..ça rentre en compte au final ?

Mathilde : Ah oui oui !

Pauline: Et tu as fait aussi des recrutements en physique donc..euh..en présentiel ou tu faisais uniquement en visio?

Mathilde : Ah moi je n'aimais pas en visio, je faisais que les physiques!

Pauline : Ah ok super et du coup est-ce que tu as déjà remarqué..euh.. je ne sais pas durant ton expérience si le physique, la façon de parler, la façon de s'habiller entraient aussi en compte pour choisir un candidat?

Mathilde : Ca rentre en compte dans le sens où tu connais ton client et tu sais si ça va passer ou pas la façon de parler et toutes les choses comme ça quoi..euh...

Paulien: Oui..

Mathilde : Par exemple..mhhh..j'avais une super candidate qui a travaillé chez GSK et tout mais j'avais un client avec qui il fallait être calme discret et elle était tout sauf ça...euh..elle était hyper extravertie tu vois et donc même si c'est un bon profil je savais que chez mon client ça ne passerait pas et effectivement c'est pas passé quoi...

Pauline : Ah oui ok! Donc tu te fais une idée par rapport à tes clients quoi? Donc ça dépend vraiment des critères importants pour les clients c'est pas pour toi c'est pour les clients?

Mathilde : Oui oui c'est ça!

Pauline: OK!

Mathilde : Parce que nous on lui a dit..euh..on lui a dit que c'était une top candidate qui travaille depuis des années chez GSK et..euh.. mais pour elle, ce qui primait c'était l'attitude du candidat plutôt que ses compétences...

Pauline : D'accord ok mais toi personnellement est-ce que tu as déjà favorisé une personne par exemple parce qu'elle avait un physique un peu plus..allez.. soigné qu'une personne qui prend moins soin d'elle?

Mathilde : Mhhh..(réfléchit) .. Personnellement je ne pense pas car comme je t'ai dit moi c'était des profils bas entre guillemets... moi je m'attendais à ce qu'il ne soit pas non plus top model quoi

Pauline: Ok

Mathilde : Mais après je sais pas quand je fais ma présentation au client peut-être que j'insiste plus sur celui qui présentait mieux ça oui c'est vraiment léger quoi j'ai pas souvenir d'avoir mis plus à candidat en avant par rapport à son physique ou quoi quoi

Pauline: Ok d'accord ok et au niveau aussi du non-verbal, est-ce que tu trouves que le non-verbal est important par exemple s'il croise les bras, s'il tire un peu la tête ou quoi est-ce que tu fais attention aussi à ce détail là?

Mathilde: Oui d'ailleurs on avait fait la remarque à un étudiant qui était venu sans rendez-vous ni rien mais qu'on avait quand même pris..euh.. il est rentré, il a même pas enlevé sa casquette pendant tout le rendez-vous, il était sur son téléphone, quand on lui posait des questions il ne savait même pas où il habitait... donc tu vois dans des conditions pareilles le mec on ne le mettra jamais au travail quoi donc on lui a fait la remarque mais sur le coup pour lui dire que son comportement ne donne pas envie de le mettre au travail...

Pauline: Oui donc d'accord donc tu fais la remarque quand même enfin tu leur expliques que..euh..que c'est pas top quoi...

Mathilde : Oui voilà c'est ça!

Pauline: Est-ce que tu as déjà recalé carrément quelqu'un pour un non-verbal qui ne convenait pas? Vraiment le recalé en mode : bah non ça n'ira pas du tout il y a pas moyen!

Mathilde : Mhhhh...(réfléchit)... quand j'ai recalé c'était pour du verbal...

Pauline: Ah!

Mathilde : Mais pour... pour du non verbale à part comme je te dis pour l'étudiant là qu'on a dit qu'on ne le proposerait pas au client, on lui a dit directement quand il aura revu sa manière de faire bah il pourra revenir mais pour du non verbal il n'y a personne qui me vient en tête...

Pauline: Et pour le verbal alors il s'est passé quoi avec le candidat du coup?

Mathilde : C'est un candidat qui était cariste et qui m'appelle et qui me demande si on a des offres de cariste et comme on avait que ça je lui dis : "oui" et donc il me dit : "ah bah super donc je peux venir travailler" mais du coup je lui dis : "ben écoutez il faut d'abord que je regarde votre dossier!"...Et quand j'ai regardé son dossier je vois qu'il a déjà insulté trois autres collègues quoi parce que tu sais répertorier quand il y a eu des incidents! Et donc je lui dis : "écoutez monsieur quand je regarde votre dossier je ne peux plus vous remettre au travail" en plus il était mis ne plus remettre au travail et donc je lui explique le pourquoi du comment et là il m'agresse, il m'engueule et tout et après il me dit : "moi je m'en fous je vais travailler" et je lui dis : "moi je veux bien mais si je vous envoie chez mon client et que vous pétez un câble comme vous m'avez péte un câble dessus bah ça n'ira pas !". Et donc toutes les deux semaines il t'appelait et il péte un câble dessus, on avait beau bloquer son numéro, il appelait avec quelqu'un d'autre mais lui on lui a dit qu'on ne le mettrait pas au travail...

Pauline: Ah oui c'est chaud quand même comme situation ça!

Mathilde : Oui mais bon on a dû l'enregistrer la dernière fois parce que le service nous avait demandé de répertorier tous les incidents qu'on avait avec lui pour prouver qu'il faisait des conneries parce que lui il m'avait dit qu'il allait porter plainte parce que c'était du racisme contre les arabes tu vois? En plus il n'était même pas devant moi enfin je ne sais pas que tu es arabe...

Pauline: Ah oui il y a vraiment des cas..

Mathilde : Oui et en plus on avait même pas parlé des origines depuis le début de la conversation donc j'étais droite dans mes bottes, j'avais pas peur donc...euh.. mais après j'attends toujours son avocat il m'a demandé mon nom et mon prénom.. (rires)

Pauline: Ah bon! (rires). Et du coup justement quand on compare les deux cas avec le verbal et le non-verbal, est-ce que pour toi du coup le non verbal est plus important que le verbal ou alors c'est l'inverse?

Mathilde : Pour moi le non verbal est moins important dans le sens où tu peux avoir une personne qui est plus timide et qui va fort se renfermer sur soi-même et qui croise les bras et tout alors que c'est pas du tout ce qu'elle veut faire paraître tu vois?

Pauline: D'accord!

Mathilde : Mais du moment qu'elle présente bien et qu'elle explique bien les choses moi à partir de ce moment-là c'est le plus important pour moi! Que sa façon d'être entre guillemets quoi...

Pauline: Ok d'accord, et aussi est-ce que les stéréotypes ou les croyances qu'on a dans la société ont déjà influencé ta prise de décision ? Par exemple de choisir une femme plutôt qu'un homme ou inversement?

Mathilde: Ah ça non, pas du tout parce que on fait pas ce qu'on veut et on peut avoir des problèmes si on fait ça tu sais que..ben.. y'a un gros contrôle à ce niveau là donc c'est quasi impossible... et puis même tant qu'il présente bien et a les compétences pour moi c'est bon j'envoie au client, je cherche pas plus loin moi.

Pauline: Ah oui ok! Oui si je viens maintenant sur le thème des premières impressions parce que j'ai vu beaucoup d'études là-dessus aussi...mhhh..

Mathilde : Oui?

Pauline: Pour toi, en tout cas dans ton expérience à toi, est-ce que tu as déjà remarqué que tes premières impressions quand elles étaient bonnes elles étaient vraiment bonnes tu vois ce que je veux dire ? Si tu as une bonne impression d'un candidat au final tu vois que ça marche vraiment bien?

Mathilde : Ben j'ai eu ça avec un candidat oui en fait je l'ai eu au téléphone et au départ je me suis dit : ben je vais le prendre parce que je suis dans la dèche de candidat et finalement quand il s'est présenté, il a vu que j'avais pris le temps de m'occuper de lui donc ça lui a fait plaisir et il m'a dit: "écoutez quand je vois comme vous m'avez traité et que je ne suis pas juste un numéro moi je préfère travailler avec vous" et donc il a travaillé avec nous pendant 2 mois et puis il a eu une opportunité chez Amazon donc il est parti chez Amazon mais il est resté avec nous quoi et les clients étaient super contents de lui donc donc mon intuition c'était vérifié après le rendez-vous. Par contre par téléphone je n'aurais jamais parié dessus quoi!

Pauline: Ah oui d'accord! donc par téléphone parfois ça peut biaiser aussi?

Mathilde: Oui!

Pauline: Et tu as déjà eu alors l'inverse ou tu te dis oui le mec là ça va pas le faire tu l'envoies quand même et au final bah tu avais raison fallait pas l'envoyer parce que ça s'est mal passé?

Mathilde : Mhhh (réfléchit)... j'ai eu ça avec un gars qui était super motivé aussi qui voulait aller travailler et il devait avoir des vêtements de sécurité parce qu'il travaille dans le déchargement de conteneur et tout tu vois?

Pauline: Oui?

Mathilde: Et le gars le lendemain il s'est ramené en claquettes et short au boulot...donc je lui ai dit : “mec tes chaussures de sécurité !”...Enfin en attendant tu te fais passer pour rien devant le client alors que voilà! Donc oui j'en ai eu des comme ça où tu te dis bah “on a trouvé la personne qu'il fallait” et au final pas du tout quoi parce que les gars est à côté de ses pompes...

Pauline: Ah oui super... oui donc là c'est un bon exemple!

Mathilde: Oui (rires)

Pauline: Alors maintenant je regarde un peu mes questions... Oui au niveau de l'effet de similitude... si imagine tu as deux candidats qui ont les mêmes qualifications en face de toi mais qui en a un qui a des points communs avec toi et l'autre pas du tout, est-ce que ça t'est déjà arrivé de favoriser celui qui te ressemblait par rapport à l'autre?

Mathilde : Oui, le favoriser dans le sens où je me reconnais en lui et donc je vais le favoriser, je vais lui trouver plus de qualité tu vois? Si l'autre m'a dit juste trois qualités trois défauts durant son entretien et que l'autre aussi, mais celui qui me ressemble le plus, je vais lui trouver d'autres qualités et je pourrais appuyer dessus quoi! Parce que je me dis qu'il travaille comme moi et donc je peux parler de ça quoi!

Pauline: Ok oui donc c'est inconscient quand même... que tu vas être influencé... tu n'es pas pleinement consciente de cet effet-là quoi?

Mathilde: Oui non.. non!

Pauline : Et donc là c'est une question un peu plus générale pour récapituler un petit peu mais parmi..allez.. tous les biais inconscients genre effet de similitude, apparence physique, premières impressions, ... enfin voilà... lequel tu penses t'a le plus influencé durant toute ta carrière de recruteuse? Que tu es consciente on va dire?

Mathilde: C'est le physique!

Pauline: Le physique?

Mathilde : Oui parce que..enfin..c'est pas méchant mais bon s'il vient qu'il pue la trans à 9h du matin tu te dis je vais pas envoyer ça chez mon client tu vois?

Pauline: OK oui...

Mathilde : C'est plutôt le physique et même.. enfin.. le physique n'a jamais trompé parce que j'ai eu un dégénéré comme ça qui était venu en rendez-vous à l'agence et il m'a cherché après

sur Facebook et il m'a ajouté sur Facebook et il venait m'espionner à travers la vitrine pendant deux trois jours tu vois!

Pauline: Oh quoi?

Mathilde: Oui non c'est un dégénéré, on avait prévu d'appeler la police quand il allait revenir..

Pauline : Oh waouh!

Mathilde : Donc tu vois j'ai jugé directement sur le physique parce que justement mon intuition était la bonne quoi!

Pauline: Et quand tu dis physique tu parles vraiment..allez.. de sa beauté physique ou tout ce qui est tenue aussi, l'odeur enfin tu prends un tout c'est un tout?

Mathilde : Oui parce que le fait qu'il soit pas beau ça en soit pour le mettre au travail je m'en fous quoi! Mais c'est plutôt son apparence physique comme ses vêtements enfin c'est bête à dire mais je me dis des gens en ouvrier de production et des fois il venait avec des mains avec des trucs noirs en dessous des ongles... bah forcément que je me dis que c'est pas top quoi c'est plutôt dans ce sens là quoi tu vois!

Pauline: Oui donc c'est vraiment l'hygiène et tout qui compte?

Mathilde : C'est ça!

Pauline: Ok et donc ma dernière question c'est plus..allez.. des petits conseils si tu devais donner des conseils à une nouvelle recruteuse pour justement essayer de réduire la subjectivité? Quel conseil tu pourrais donner par exemple faire des entretiens structurés avec des questions, faire des formations ou je ne sais pas si tu as d'autres conseils?

Mathilde : Mhh..mais déjà essayer de se baser sur le CV sans regarder les autres informations..

Pauline: Oui?

Mathilde : Parce que tu vois si ça tombe il a mis une photo...euh.. une photo complètement débile mais il a peut-être un parcours qui est super intéressant, et il ne faut pas se fier aux fautes d'orthographe non plus sur un CV parce que malheureusement ils ne sont pas tous super fort en orthographe...

Pauline: Oui?

Mathilde: Mais sinon ce que je peux.. en vrai.. Il faut que l'entretien se fasse au feeling comme je t'ai dit le gars que j'ai été surprise, j'avais rien préparé d'exceptionnel c'est juste la façon dont on a parlé tous les deux qui a compté!

Pauline: Oui donc c'est le ressenti que tu as envers la personne?

Mathilde : Oui et ça permet d'avoir confiance en ton candidat et d'ainsi savoir le vendre derrière quoi!

Pauline: Ok d'accord!

Mathilde : Je ne sais pas si ça te semble clair?

Pauline: Oui si je comprends oui parce que du coup ça rejoint aussi ce qu'on m'avait déjà dit avant donc je vois ce que tu veux dire donc c'est vraiment du coup le feeling que tu as de la personne et du coup se baser sur les données objectives du CV? Il faut pas laisser parler le subjectif ?

Mathilde : Oui et puis maintenant tu vois bien que les clients ils...euh..ils ont de plus en plus de critères de sélection mais que le marché de l'emploi il est saturé et donc à un moment donné il faut qu'ils puissent faire l'impasse sur des compétences et prendre des gens qui ont des qualités plus que des compétences quoi! Je pense qu'au final il faut savoir suivre les critères du client sinon ils n'en voudront pas mais aussi laisser la place a du feeling pour voir si ca colle ou non quoi..

Pauline: Ok d'accord je vois ce que tu veux dire! Top super ben écoute ici j'ai fait le tour de mes questions que j'avais à te poser et ben du coup merci beaucoup pour ton temps et pour tes réponses ça va vraiment beaucoup m'aider!

Mathilde : Pas de souci avec plaisir !

