

Louvain School of Management

**Comment adopter une démarche
« humaine » de recrutement dans
une société d'individus
hypermodernes lorsqu'on est face à
une contrainte de quantité ?**

Auteure: FAES Elisabeth

Promoteur: CULTIAUX John

Année académique 2020-2021

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de Master 120
en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur John Cultiaux, pour ses précieux conseils, son soutien et son aide.

Je souhaiterais également remercier mes proches pour leurs encouragements, leur aide et leur bienveillance.

Table des matières

INTRODUCTION	1
<i>Motivations managériales.....</i>	<i>2</i>
<i>Motivations personnelles.....</i>	<i>2</i>
CHAPITRE 1 : Les rôles de la GRH et les 3 transformations dans le monde social et du travail	3
1.1. <i>La tertiarisation des marchés.....</i>	<i>4</i>
1.2. <i>L'entreprise et l'individu hypermoderne.....</i>	<i>5</i>
1.3. <i>Transformation des rapports au travail.....</i>	<i>7</i>
CHAPITRE 2 : Les processus de sélection et de recrutement et la gestion des ressources humaines selon les approches classiques, constructivistes et cliniques	9
2.1. <i>Les processus de recrutement.....</i>	<i>9</i>
2.1.1. <i>Mise en contexte de la problématique du recrutement dans le secteur public.....</i>	<i>9</i>
2.1.2. <i>Le processus de recrutement traditionnel.....</i>	<i>10</i>
2.1.3. <i>Le processus de recrutement dans le secteur public belge.....</i>	<i>11</i>
2.2. <i>Les processus de recrutement et la GRH selon les approches classiques, constructivistes et cliniques</i>	<i>12</i>
2.2.1. <i>Les processus de recrutement et la GRH selon l'approche classique : L'individu-ressource</i>	<i>12</i>
2.2.2. <i>Les processus de recrutement et la GRH selon l'approche constructiviste : L'individu-acteur (stratégique).....</i>	<i>14</i>
2.2.3. <i>Les processus de recrutement et la GRH selon l'approche clinique : L'individu-sujet</i>	<i>16</i>
CHAPITRE 3 : Hypothèses et méthodologie de recherche.....	19
3.1. <i>Les hypothèses de recherche</i>	<i>19</i>
3.2. <i>La méthodologie de recherche</i>	<i>20</i>
3.2.1. <i>Méthode de collecte de données et guide d'entretien</i>	<i>20</i>
3.2.2. <i>Composition de l'échantillon et méthode d'analyse des données.....</i>	<i>22</i>
3.2.3. <i>Limites de la méthodologie de recherche</i>	<i>24</i>
CHAPITRE 4 : Les résultats de la recherche	24
4.1. <i>Aperçu général sur le recrutement de masse dans les organisations étudiées.....</i>	<i>24</i>
4.1.1. <i>Le recrutement de qualité.....</i>	<i>25</i>
4.1.2. <i>Focus sur le recrutement de masse.....</i>	<i>26</i>
4.1.3. <i>Égalité des chances.....</i>	<i>29</i>
4.1.4. <i>Influence de la dimension publique d'une organisation sur le processus de recrutement.....</i>	<i>31</i>
4.2. <i>La procédure, un élément essentiel dans le recrutement de masse.....</i>	<i>34</i>
4.2.1. <i>Le processus de sélection et de recrutement chez HR-Rail.....</i>	<i>35</i>
4.2.2. <i>Le processus de sélection et de recrutement chez Proximus</i>	<i>37</i>
4.2.3. <i>Le rôle des syndicats</i>	<i>38</i>
4.2.4. <i>Le « après entretien ».....</i>	<i>38</i>
4.2.5. <i>Contrôle et mesure de la performance.....</i>	<i>39</i>
4.3. <i>Le recruteur dans une démarche d'acteur.....</i>	<i>39</i>
4.3.1. <i>Jeu de négociations entre le candidat et le/la recruteur(se)</i>	<i>39</i>
4.3.2. <i>Améliorations et adaptations des procédures</i>	<i>41</i>
4.4. <i>Le recruteur dans une démarche clinique.....</i>	<i>42</i>

4.4.1. Le métier de recruteur	42
4.4.2. La souffrance liée au travail	45
CHAPITRE 5 : Discussion et conclusion sur les hypothèses	48
<i>H1 : Tension entre le recrutement de qualité et le recrutement de masse</i>	48
<i>H2 : Les procédures sont suffisantes</i>	50
<i>H3 : Le jeu d'acteur et la négociation</i>	51
<i>H4 : Le zèle et le travail réel</i>	53
CONCLUSION	56
<i>Résumé de l'étude</i>	56
<i>Implications de l'étude</i>	57
Bibliographie	59
ANNEXES	65

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) est définie de façon générale comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité* » (Cadin, Guérin, Pigeyre & Pralong, 2012, p.5 ; Dietrich & Pigeyre, 2016). Cette définition n'est pas empruntée à un auteur en particulier mais vient plutôt d'une vision commune et partagée par plusieurs auteurs. Les activités de la GRH sont nombreuses : recrutement, rémunération, formation, etc. Dans ce mémoire, nous étudierons les processus de sélection et de recrutement et les pratiques de gestion des ressources humaines selon les approches classiques, constructivistes et cliniques. Nous analyserons également l'impact de ces approches sur le comportement des individus.

Dans un premier chapitre, nous analyserons le contexte de notre question de recherche : « *Comment adopter une démarche « humaine » de recrutement dans une société d'individus hypermodernes lorsqu'on est face à une contrainte de quantité ?* ». Nous analyserons 3 transformations particulières dans le monde social et du travail qui ont un impact sur les processus de sélection et de recrutement et sur la GRH. La première transformation concerne le phénomène de tertiarisation. Ce phénomène, prenant de plus en plus d'ampleur dans les économies développées, vient bouleverser l'organisation du travail et la GRH traditionnelle. De plus, nous faisons également face à un phénomène d'hyper-modernisation de l'individu. L'individu est sans cesse dans l'urgence et cherche des moyens de se surpasser lui-même. Enfin, nous remarquons une évolution des rapports au travail. Certaines motivations classiques liées au travail, telles que le salaire, ne sont plus dominantes pour un grand nombre de travailleurs dans la société actuelle. Toutes ces transformations dans le monde social et du travail appellent la GRH à adapter son fonctionnement traditionnel, voire à se réinventer.

Dans le deuxième chapitre, nous commencerons par placer la problématique de recrutement dans le contexte de vieillissement de la population dans les économies développées. Ce phénomène a comme principale conséquence le recours au recrutement de masse. Ensuite, nous analyserons le processus de recrutement et de sélection traditionnel et nous le comparerons avec celui du secteur public belge. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous articulerons les processus de sélection et de recrutement ainsi que les pratiques de GRH selon les approches classiques, constructivistes et cliniques. En fonction des approches, la conception de l'individu varie. Sous l'approche classique, l'individu est considéré comme une ressource et un exécutant. Son travail est entièrement réglé par les procédures de l'organisation. Ensuite, sous l'approche constructiviste, l'individu devient un acteur stratégique. Il adapte les procédures pour atteindre ses objectifs. Enfin, dans l'approche clinique, l'individu est aussi un sujet qui peut ressentir du plaisir et de la souffrance dans son travail. En fonction de l'approche, le comportement des individus est différent et les pratiques de GRH varient également.

Le chapitre 3 sera consacré aux hypothèses et à la méthodologie de recherche. Au total, nous avons formulé 4 hypothèses. La première est plus générale et les 3 autres sont chacune spécifiques à une des approches étudiées dans le cadre de ce mémoire. Ensuite, nous développerons notre méthodologie. Nous expliquerons la méthode de collecte et d'analyse des données, la composition de notre échantillon ainsi que les limites de notre méthodologie.

Dans le chapitre suivant, nous procéderons au report des résultats de notre recherche. Les sections de ce chapitre sont structurées en fonction des approches classiques, constructivistes et cliniques.

Enfin, le dernier chapitre consistera à mettre en lien les résultats de notre recherche avec la théorie tirée de la revue de littérature et avec les hypothèses formulées dans le chapitre 3.

Motivations managériales

La question de l'humain dans les organisations est essentielle dans les études de sciences-économiques et de gestion. Ces études se caractérisent par la diversité du cursus, le programme étant composé aussi bien de cours de psychologie, de sociologie ou d'histoire que de cours de comptabilité ou de management des organisations. Les sciences-économiques et de gestion, par leur large portée, ouvrent un grand panel de possibilités sur le marché du travail. Dans notre société d'aujourd'hui, les travailleurs sont de plus en plus encouragés à travailler ensemble et un travail sans interaction humaine devient presque impossible à imaginer.

Dans le cadre de ce mémoire, Monsieur John Cultiaux et moi-même avons décidé de considérer l'individu sous différents angles, celui de l'individu-ressource, acteur ou sujet. Chaque conception de l'individu entraîne des conséquences sur les pratiques de gestion des ressources humaines, celles-ci devant s'aligner sur la stratégie générale de l'organisation. Dans la course au rendement et à la performance, la plupart des entreprises négligent le volet humain de l'économie. Ce mémoire a pour objectif d'apporter un regard complexe sur la sélection et le recrutement au sein de la gestion des ressources humaines.

Motivations personnelles

En débutant mes études en sciences-économiques et de gestion, je n'avais pas de vision claire et précise sur les motivations qui avaient influencé mon choix ni sur mon projet professionnel futur. Au plus j'avais dans mes études, au plus grandissait mon intérêt pour l'aspect humain et le management d'équipes au sein des organisations. Dans le but d'approfondir mes connaissances dans ces domaines, j'ai choisi de faire mon master dans les sciences de gestion avec comme majeure le management humain et interventions dans les organisations. Cette

majeure m'a apporté un regard critique sur l'organisation du monde social et du travail. C'est donc dans la continuité de ma formation que j'ai fait le choix d'écrire mon mémoire dans le domaine des ressources humaines, de l'analyse des organisations et de la gestion sociale. Mon mémoire s'inscrit dans la volonté d'apporter un regard complexe sur les pratiques de la gestion des ressources humaines et du recrutement dans le contexte actuel.

CHAPITRE 1 : Les rôles de la GRH et les 3 transformations dans le monde social et du travail

Les rôles de la gestion des ressources humaines (GRH) dans une organisation pourraient être regroupés en deux activités principales. La première consiste à s'assurer que la vision et la mission de l'entreprise soient respectées et ce en s'assurant du rendement des ressources humaines faisant partie de l'organisation. Il est donc essentiel d'améliorer la productivité et la performance des travailleurs afin d'atteindre les objectifs fixés par le management, tout en minimisant les coûts. La seconde a comme fonction de créer le maximum de valeur pour l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2020), et ce à travers les trois rôles suivants (Spencer, 1995): le rôle administratif, le rôle de prestataire de services RH (ceci concerne la fonction de recrutement, de formation, etc.) et le rôle de planification stratégique (il s'agit ici de la rémunération des travailleurs et de son organisation). Ainsi la GRH peut être vue sous de nombreux angles, elle peut être une fonction stratégique, une fonction de support ou même une fonction de leader (Ulrich & Brockbank, 2005).

La GRH est typiquement une discipline qui évolue avec son contexte. Barabel, Lamri, Meier, et Sirbey (2017) nous proposent d'observer la fonction RH à travers quatre périodes qui ont marqué le XX^{ème} siècle. Dans les années 1900-1920, la fonction RH se déploie du fait de l'accroissement de la masse travailleuse dans les entreprises. Son rôle était essentiellement d'assurer le respect des heures de travail, de gérer le recrutement et les rémunérations des travailleurs. Ensuite, la période 1950-1970 est marquée par une grande croissance ce qui lui vaut l'appellation des Trente Glorieuses. Face à cette intensification de la production, les principaux rôles de la RH sont prévisionnels, c'est-à-dire, s'assurer que l'entreprise dispose du nombre optimal de travailleurs pour suivre la croissance. C'est également pendant cette période que la GRH endosse la responsabilité de prévoir des formations et de motiver les effectifs. Puis, le choc pétrolier de 1973 vient bouleverser l'organisation de la société et la plonge en situation de crise. Cette période est marquée, entre autres, par des licenciements massifs et de nouvelles mesures apparaissent sur les marchés. Les entreprises qui, dans la période précédente fonctionnaient davantage selon la logique taylorienne, doivent repenser leur organisation et être plus flexibles afin d'espérer sortir de la crise. C'est ainsi que la GRH se décentralise et devient une fonction partagée avec le management. De plus, dans les années 80, le rôle stratégique de la GRH prend une place de plus en plus importante.

Dans un tableau synthétique reprenant les « *représentations dominantes* » de la GRH (annexe 1), nous remarquons que les modalités de gestion dominantes de 1980 à nos jours s'inscrivent dans une approche technicienne et instrumentale avec comme vision de l'humain celle de la ressource stratégique (Dietrich et Pigeys, 2011). La problématique de ce mémoire nous amène à nous questionner sur la GRH et le recrutement dans le contexte actuel. Serait-il pertinent de repenser le recrutement et la GRH compte tenu des nouveaux défis auxquels nos sociétés font face ?

Actuellement, la majorité des organisations opère dans un environnement concurrentiel et se doit d'être à l'écoute du marché. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, la menace environnementale, la tertiarisation du marché, le vieillissement des populations de l'UE, les nouveaux rapports au travail et beaucoup d'autres défis, les organisations doivent s'adapter. La gestion des ressources humaines doit aujourd'hui se repenser en raison d'une série de transformations majeures dans le champ social et dans le champ du travail. Dans la suite de ce chapitre, nous choisirons de développer en quoi la tertiarisation des marchés, l'hypermodernité et les nouveaux rapports au travail constituent un défi pour la gestion des ressources humaines.

1.1. La tertiarisation des marchés

La tertiarisation des marchés amène avec elle des modifications dans la manière de gérer les ressources humaines. En effet, les travailleurs ne peuvent plus être considérés comme de simples exécutants. Ils sont aujourd'hui des travailleurs dont la gestion est basée sur leurs compétences et leur autonomie. En quoi cela constitue-t-il un défi pour les gestionnaires des ressources humaines ?

La tertiarisation du marché est un facteur de changement important dans nos sociétés et auquel la discipline des ressources humaines doit s'adapter. Aujourd'hui, dans les pays développés, le secteur tertiaire constitue la majorité du marché de l'emploi. En France, on estime que sur plus de 28,6 millions de français actifs, 75,7% travaillent dans le secteur des services contre 13,9% dans l'industrie et seulement 2,8% dans le secteur agricole (Insee, 2016).

L'intensification du secteur tertiaire peut être expliquée par de nombreux facteurs. Au fil des ans, nos sociétés ont connu de nombreuses révolutions techniques ce qui a eu comme conséquence de diminuer la main-d'œuvre dans le secteur primaire et secondaire. En effet, moins de travailleurs étaient nécessaires pour fournir le même niveau de production (Fourastié, 1963), la technologie prenant de plus en plus les tâches des travailleurs. Un autre élément explicatif résiderait dans l'étude de l'évolution des structures de la consommation selon la loi d'Engel (1857). Lorsque le niveau de vie de la population se transforme, ses préférences de consommation aussi. Ainsi, la part du revenu allouée aux besoins primaires

(comme l'alimentation) baisse et une plus grande part est allouée aux besoins secondaires, tels que les loisirs. Cette loi s'est vérifiée surtout dans les années 60 dans les sociétés dites « d'abondance ». En effet, les dépenses pour le secteur des loisirs – secteurs tertiaires – y ont pris davantage de place.

Ensuite, avec l'intensification de la concurrence et les crises à répétitions (choc pétrolier de 1973, crises des *subprimes* de 2008, etc.), les organisations ont cherché à être de plus en plus flexibles. Ainsi, pour développer ces nouveaux modes de fonctionnement, ces organisations ont fait de plus en plus appel à des parties externes spécialisées, comme des bureaux d'études, de conseils, etc. qui sont des entreprises de service (Lefèvre-Farcy, 1992).

La GRH, dès les années 80, a contribué au développement de l'individualisme des travailleurs dans l'organisation, notamment en basant les hausses de salaires sur l'efficacité individuelle et sur les compétences. De plus, les travailleurs sont davantage considérés comme acteurs et responsables de leur travail et de leurs performances plutôt que comme simples exécutants (Galambaud, 2001 ; Lallement, 2001).

La répartition des secteurs primaires, secondaires et tertiaires a donc changé au fil des époques et aujourd'hui, dans les pays développés, les sociétés sont dites principalement « de service ». Ce phénomène a eu d'importants impacts sur l'organisation du travail et sur la gestion des ressources humaines. C'est ainsi que l'organisation est passée d'un mode taylorien dans lequel on attend une certaine rigidité et obéissance de la main-d'œuvre, vers un système plus flexible, reposant sur l'autonomie, la réflexivité des travailleurs (de Nanteuil & El Akremi, 2005 ; OCDE, 1996). Ainsi, la gestion des ressources humaines est passée d'un mode de *gestion des compétences* dont l'objectif est de trouver une adéquation entre les missions établies par l'organisation et les ressources, vers une *gestion par les compétences*. Les compétences deviennent centrales et les travailleurs sont invités à faire preuve de davantage de créativité, d'adaptabilité et d'autonomie (Courpasson & Livian, 1991 ; Devos & Taskin, 2002). Bien que dans le secteur tertiaire il existe encore des fonctions dans lesquelles le respect des procédures prime (ex : call centers), ce n'est plus le cas pour un large registre de fonctions. C'est ainsi que pour la majorité des travailleurs dans le secteur tertiaire, l'exécution des procédures ne suffit plus et le management attend d'eux une certaine prise de responsabilités et d'initiatives. Les travailleurs se doivent donc d'être plus autonomes dans leurs tâches (Bertaux & Hirlet, 2012).

1.2. L'entreprise et l'individu hypermoderne

La société change, les organisations changent, les attentes des individus changent et la gestion des ressources humaines change/doit changer avec elles. Comme nous l'avons vu dans le point précédent, le marché est majoritairement composé d'entreprises de services. Ces organisations peuvent également être qualifiées d'hypermodernes et entraînent avec elles

diverses conséquences. Pagès (1979) est un des auteurs pionniers du concept d'« *entreprises hypermodernes* ». Par la suite, d'autres auteurs tels que Aubert, Castel, ou encore Haroche, se sont intéressés à l'« *individu hypermoderne* ». Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons principalement sur la GRH, le recrutement et l'individu. Ainsi, nous étudierons l'individu hypermoderne avec ses particularités et non l'entreprise.

L'*hyper-modernité* est un concept qui fait référence à l'excès, au trop, au dépassement et entraîne de nouveaux types de personnalités chez l'individu contemporain. Cette notion remonte aux années 1970, dans les parties du monde telles que l'Europe Occidentale caractérisée par ses sociétés de surconsommation, par l'absence de frontières et par l'individualisme (Aubert, 2006). Dans ces sociétés hypermodernes, deux extrêmes prennent forme : l'individu « par excès » et l'individu « par défaut ». Le premier fait partie intégrante de la société hypermoderne. L'autre, celui par défaut, n'a pas réussi à l'atteindre et se retrouve dans une position de manque, n'existant pas pleinement (Castel, 1996). Nous nous concentrerons sur le premier extrême.

Les individus hypermodernes entretiennent une nouvelle relation avec le temps. En effet, le temps qui avant était plus une contrainte, est aujourd'hui un élément que les individus cherchent à dominer. Ceci se traduit par un sentiment d'immédiateté et est facilité par les nouvelles technologies. Les individus se sentent joignables et capables d'apporter une solution à tout problème peu importe le moment ou le lieu. C'est ainsi que l'écart ressenti entre l'obligation d'agir et l'action en elle-même est de plus en plus faible. L'individu se retrouve contraint de produire toujours plus de résultats et ce, dans des laps de temps toujours plus minces (Aubert, 2008).

L'*hyper-modernité* entraîne une modification des relations entre les individus. Plusieurs auteurs, tels que Haroche (2006) ou Aubert (2008), s'interrogent sur la capacité des individus à ressentir de réels sentiments dans le contexte d'*hyper-modernité*. De plus, dans une société caractérisée par l'urgence et le court-terme et dans des entreprises en changement permanent, Sennett (2000) met en avant l'incapacité des individus à ressentir des valeurs durables comme l'engagement ou la fidélité. Dans cette optique, la capacité des individus à s'adapter rapidement à l'entreprise est préférée au savoir-faire tiré de longues années d'expérience. Enfin, une nouvelle relation à soi prend forme ; celle-ci est due au nouveau rythme imposé par la société et les organisations. Ceci entraîne une course sans fin à la performance et implique un surpassement de soi et de ses limites (Aubert, 2006).

Dans ce genre de sociétés et d'organisations hypermodernes, l'individu est davantage un individu-ressource, qui se doit d'être constamment à la disposition de l'organisation, plutôt qu'un individu-sujet. Les objectifs techniques ou financiers de l'organisation prennent le dessus sur l'autonomie et la conception de sujet. Dans certains cas, l'issue de cette instrumentalisation est le burn-out, la fuite, voire le suicide (Aubert, 2018).

Face aux défis qu'impose l'hyper-modernité, la GRH doit être repensée pour s'adapter à cette nouvelle réalité. L'hyper-modernité peut occasionner chez l'individu de nombreuses souffrances et difficultés que la GRH se doit d'appréhender.

1.3. Transformation des rapports au travail

Étymologiquement, le mot travail vient de *tripalium*, faisant référence à un outil de torture. Ainsi, le travail, dans l'essence du mot, constitue une souffrance. Cependant, le milieu du XX^{ème} siècle, marqué par une forte croissance et relance de l'économie liées à la reconstruction de l'après-guerre (Asselain, 1996), vient ajouter de nouvelles valeurs à cette vision instrumentale du travail (Méda & Vendramin, 2013). En effet, grâce à la croissance économique, le travailleur est moins considéré comme nécessaire et le travail comme pénible. Au contraire, le travail devient même un moyen de s'exprimer et de se réaliser (Lalivie d'Epinay, 1998).

Cultiaux et Vendramin (2008) ont analysé les différents rapports qu'un individu pouvait entretenir avec son travail (annexe 2). Celui-ci, bien que toujours essentiel, n'occupe plus une place prédominante dans l'existence et l'identité des individus. Dans notre société contemporaine, le travail entre de plus en plus en concurrence avec d'autres domaines de la vie tels que les loisirs, les engagements dans des associations, etc. et l'équilibre vie privée/vie professionnelle est davantage recherché. Ces auteurs mettent en relation le type d'engagement dans le travail et le parcours de vie de l'individu. Ils recensent deux sortes d'engagement. Un individu engagé de façon pragmatique dans le travail considère celui-ci comme un moyen, la vraie vie étant hors du travail. Quant à l'engagement réflexif, l'individu considère son travail comme un tremplin au développement de son identité et de ses capacités. Ensuite, les auteurs rendent compte de deux parcours de vie possibles. L'un étant standardisé, ce qui se caractérise par une succession de phases considérées comme « normales », l'autre étant individualisé, c'est-à-dire qu'il n'est pas toujours aligné avec les normes de la société (c'est un parcours rempli d'allers-retours dans les étapes de la vie). En mettant en lien ces notions, ils ont identifié quatre types de travailleurs, ce qui prouve que l'aspect pécuniaire, longtemps considéré comme seul moyen de motivation des travailleurs dans l'approche taylorienne, n'est pas le seul déterminant.

Au cours de ce chapitre, nous avons identifié une série de transformations dans le monde social et le monde du travail. Nous nous sommes essentiellement concentrés sur les trois phénomènes suivants : la tertiarisation des marchés, la société hypermoderne et les transformations des rapports au travail. Nous avons dû faire un choix et les transformations énoncées ne sont pas les seules de notre société mais ce sont celles qui nous semblent les plus pertinentes dans le domaine de notre recherche, c'est-à-dire, « *Comment adopter une*

démarche « humaine » de recrutement dans une société d'individus hypermodernes lorsqu'on est face à une contrainte de quantité ? ».

Nous nous sommes d'abord penchés sur le phénomène de tertiarisation dans les économies développées. Premièrement parce que ce phénomène présente bien des défis pour la GRH puisque les attentes de la société par rapport aux travailleurs sont différentes et donc leur gestion doit également être adaptée en conséquence. Les organisations attendent désormais des travailleurs une capacité à faire preuve de réflexivité, d'autonomie et à être responsables. Or, la GRH suit essentiellement un mode de fonctionnement structuré et instrumental (Dietrich & Pigeyre, 2011). Des critiques mettent l'accent sur le manque d'évolution dans la théorie et dans la pratique de cette discipline (Taskin & Dietrich, 2020). Ensuite parce que notre terrain de recherche porte uniquement sur des entreprises tertiaires, il semblait donc évident de développer ce phénomène de tertiarisation.

Nous nous sommes également attardés sur le phénomène d'hyper-modernité dans la société. Ceci engendre un nouveau rapport au temps, un nouveau rapport à soi et des changements dans les relations sociales. Nous verrons dans la suite de ce mémoire, comment, en mobilisant des éléments de chaque approche (classique, constructiviste et clinique), la GRH et les pratiques de recrutement peuvent adapter leur système de gestion et ainsi être plus en phase avec les nouveaux besoins et défis des travailleurs.

Enfin, nous avons développé le phénomène de transformation des rapports au travail. Nous avons mis l'accent sur les changements de motivation des travailleurs, l'aspect pécuniaire n'étant pas/plus la principale raison/motivation de travailler. Certains types de travailleurs attendent beaucoup de leur travail. Il peut être un moyen de se développer au niveau personnel, voire devenir central dans son identité. Ces nouvelles attentes des travailleurs doivent être prises en compte dans la gestion des ressources humaines et dans les processus de recrutement. En comprenant les réelles motivations des travailleurs, la GRH pourra, d'une part, améliorer la correspondance entre le profil du travailleur et les besoins de l'organisation, et d'autre part, gérer de façon plus efficace les individus (ressources-acteurs-sujets) en fonction de leurs aspirations.

Les 3 transformations énoncées dans ce premier chapitre, nous invitent à repenser la gestion des individus au sein des organisations et les processus de sélection et de recrutement. Dans le prochain chapitre, la GRH et les processus de recrutement seront pensés sous les trois approches suivantes : l'approche classique, l'approche constructiviste et l'approche clinique. Ceci afin d'apporter un nouveau regard critique et actuel sur la GRH et les processus de sélection et de recrutement.

CHAPITRE 2 : Les processus de sélection et de recrutement et la gestion des ressources humaines selon les approches classiques, constructivistes et cliniques

Dans ce chapitre, nous étudierons les processus de sélection et de recrutement et les pratiques de GRH autour de trois approches spécifiques : l'approche classique, l'approche constructiviste et l'approche clinique.

Dans la première partie de ce chapitre, nous commencerons par mettre en contexte la problématique du recrutement dans le secteur public belge actuel. Ensuite, nous étudierons les étapes du processus traditionnel de recrutement. Enfin, nous analyserons les spécificités du recrutement directement liées au secteur public. Dans la deuxième partie, nous articulerons les processus de recrutement et les pratiques de GRH autour des trois approches étudiées.

2.1. Les processus de recrutement

2.1.1. Mise en contexte de la problématique du recrutement dans le secteur public

Le premier chapitre avait comme objectif de mettre en contexte la question de recherche suivante : « *Comment adopter une démarche « humaine » de recrutement dans une société d'individus hypermodernes lorsqu'on est face à une contrainte de quantité ?* ». Dans le cadre de ce mémoire, nous porterons notre recherche sur le secteur public belge.

Le secteur public belge doit aujourd'hui faire face à un défi particulier sur le marché : le vieillissement de la population. Ce phénomène peut s'expliquer par de nombreux facteurs tels que le « baby-boom » (période après la Seconde Guerre mondiale marquée par un nombre de naissances élevé) dont la majorité des « baby-boomers » sont arrivés à l'âge de la retraite alors qu'ils représentaient une part importante de la masse travailleuse. De plus, l'espérance de vie augmente au fil des années, notamment grâce aux meilleures conditions sanitaires et à l'avancée de la médecine. Enfin, la pyramide des âges est de plus en plus déséquilibrée en raison notamment d'un taux de fécondité en baisse (Eurostat, 2019).

Le vieillissement de la population et par conséquent, de la main-d'œuvre pose le défi du recrutement de masse et n'est pas sans conséquences sur le marché du travail. En 2019, Proximus prévoyait de recruter plus de 1250 travailleurs (Lauwers, 2019), la SNCB était à la recherche de 1550 nouveaux travailleurs en 2017 (L'Avenir Belga, 2017) et Bpost devait recruter 1900 travailleurs pour faire face à l'activité plus importante liée aux fêtes de fin d'année (Martial, 2019). De plus, certaines organisations publiques belges telles que la SNCB ou Infrabel perdront, d'ici 2025, plus de la moitié de leurs employés (L'Avenir, 2017). Ces

organisations vont devoir avoir recours au recrutement massif afin de réinstaurer un certain équilibre dans leurs structures.

2.1.2. Le processus de recrutement traditionnel

Le recrutement est la partie la plus visible des ressources humaines puisque c'est un des moyens utilisés par l'entreprise pour communiquer avec son environnement. Le recrutement traditionnel s'opère en deux phases : la GRH communique des annonces pour attirer les candidats, puis sélectionne ceux-ci. Le recrutement renvoie également au marché un indice sur la santé, les objectifs de l'entreprise en fonction du nombre de candidats recherchés, des politiques de rémunération, etc. (Cadin et al., 2012). Les modèles de recrutement d'aujourd'hui se basent principalement sur une compétition entre les candidats, ce qui encourage ceux-ci à refléter une image différente de ce qu'ils sont vraiment en mettant en avant leurs qualités de façon exagérée (Vilcot & Brette, 2013).

Nous pourrions également envisager un lien entre le recrutement « *juste* » et le recrutement « *efficace* ». En effet, comme nous le dit Eymard-Duvernay (2001, p.111) : « *Les questions d'équité dans le recrutement sont centrales tant du point de vue social, c'est-à-dire du point de vue du fonctionnement du marché du travail que de l'efficacité du recrutement* ». Ainsi, une entreprise qui entretiendrait des procédés discriminatoires lors du recrutement, se construirait une mauvaise image et découragerait certains candidats, de valeur ou pas. Afin d'éviter ce genre d'accusation, il est demandé au département recrutement des ressources humaines d'être le plus objectif possible dans la sélection des candidats. La sélection et l'évaluation des ressources humaines de l'organisation se doivent donc d'être les moins subjectives possibles et les procédés d'être les plus rationnels possibles (Fourgous & Lambert, 1991). Le recrutement se compose d'une série d'étapes à suivre (annexe 3). Généralement, le processus s'articule autour de huit étapes (Cadin et al., 2012 ; Martory & Crozet, 2010).

Le recrutement consiste à combler les manques de main-d'œuvre dans l'entreprise et correspond donc à un besoin en particulier. Ainsi, la GRH, afin de s'assurer d'atteindre le bon profil, doit, premièrement, définir le poste (*étape 1 : la définition du poste*) et identifier les qualités recherchées chez un candidat. Un portrait de la fonction et du candidat idéal (âge, niveau d'étude...) est établi. Il est également conseillé d'établir une liste reprenant, d'un côté, les éléments qui ne peuvent pas être manquants chez un candidat et d'un autre côté, les qualités qui, si manquantes, n'auront que peu d'impact lors de la sélection. Cette étape (*étape 2 : le profil du poste et du candidat*) a essentiellement comme objectif de trouver « *the right man at the right place* », un concept bien connu de Taylor dans l'organisation scientifique du travail.

Ensuite, une fois le travail de préparation terminé, la GRH va entrer en interaction avec l'environnement de l'entreprise, c'est-à-dire le marché. Elle pourra choisir de passer, soit par

un canal interne, soit externe (*étape 3 : identification des sources du recrutement*). Le marché interne signifie que le recrutement se fait au sein des membres de l'organisation et n'exige donc pas de communication particulière. Par contre, si la GRH se lance sur le marché externe, elle devra passer par des forums, réseaux sociaux, universités, etc. En fonction de l'ampleur du projet et de ses ressources, l'entreprise fera soit appel à une société externe de recrutement, soit à son département de gestion des ressources humaines.

La GRH doit également respecter les moyens mis à sa disposition et les optimiser pour atteindre le public ciblé de façon efficace (*étape 4 : identification des moyens de recrutement et étape 5 : la campagne de recrutement*). Selon le budget et les besoins de recrutement, elle pourra se lancer dans une campagne de masse ou sur des réseaux peu coûteux. Puis, avant d'organiser un entretien avec un candidat, la GRH examine les CV, lettres de motivation, etc. et ce de la façon la plus objective possible (*étape 6 : la sélection*). L'avant-dernière étape est celle dans laquelle il y aura le plus de subjectivité de la part du recruteur (*étape 7 : la décision*). C'est l'étape du face-à-face et de la décision après l'entretien. Si le candidat est retenu, la dernière étape consistera à mettre des activités en place (vidéos de présentation et/ou visite de l'entreprise, présentation aux autres membres...) afin qu'il se sente intégré dans son nouveau milieu (*étape 8 : l'intégration*).

Chaque étape de ce processus doit être structurée et rationnelle. En effet, une décision trop sujette à la subjectivité du recruteur peut mener au risque de ne pas engager le candidat selon les critères attendus.

2.1.3. Le processus de recrutement dans le secteur public belge

Les étapes du processus de recrutement que nous avons développées dans la section précédente font référence au processus général. Nous allons maintenant nous concentrer uniquement sur le secteur public belge et ses spécificités. Une entreprise publique est définie par l'Insee selon la définition suivante :

Une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises (Insee, 2019, para. 1).

Selor est l'organisation principale chargée de la sélection des travailleurs pour plus de 150 services publics en Belgique (Selor, 2020). Cette organisation communique également des offres d'emplois et détient une importante banque de données de CV. Selor est essentiellement responsable du recrutement de travailleurs statutaires. Le recrutement d'agents statutaires est différent de celui d'agents contractuels. En effet, pour devenir un travailleur statutaire, l'individu est soumis à un processus de sélection, majoritairement

similaire au processus traditionnel de recrutement. Cependant, pour atteindre ce statut, il y a en plus une série de tests et d'entretiens à passer. Ensuite, Selor crée une classification des candidats suite aux résultats des épreuves. Le premier de la liste aura la priorité en terme de recrutement. Ce classement est généralement conservé deux ans en cas de nouveaux besoins de recrutements. Enfin, l'individu sélectionné peut être nommé définitivement dans le service public s'il réussit son stage (Service Public Fédéral Belge, 2020).

Le recrutement d'agents contractuels est différent et moins contraignant puisqu'il ne s'agit pas de nommer un individu à vie. Ce type de contrat de travail est d'ailleurs plus en phase avec la réalité du marché du travail actuel. Premièrement, les aspirations des travailleurs se transforment et ce genre de contrat leur permet d'être plus flexibles en terme d'évolution de carrière par rapport aux travailleurs statutaires. De plus, le contrat de travail donne aussi aux organisations publiques davantage de souplesse dans leurs décisions stratégiques. Par exemple, au cours d'une année, une organisation fait face à des périodes plus chargées ou plus calmes. Ce genre de contrat leur permet de recruter plus facilement en fonction de leurs besoins (Calomne, 2017). Ainsi, les services publics ne font pas systématiquement appel à Selor pour le recrutement et la communication des offres d'emploi mais cherchent plutôt directement des profils de candidats intéressants dans les données de Selor ou via d'autres canaux. Le candidat ne doit pas passer de stage spécifique mais doit plutôt réussir sa période d'essai. Cette procédure est semblable à celle qui est en application dans le secteur privé.

Le pourcentage d'agents contractuels dans les fonctions publiques ne cesse d'augmenter. En 2018, le pourcentage de travailleurs contractuels (57%) était plus important que celui d'agents statutaires (43%). Or, le recrutement de travailleurs sous contrat de travail dans le secteur public doit généralement être exceptionnel par rapport à celui de travailleurs statutaires (Belga, 2018). Ce phénomène reflète la nouvelle dynamique dans laquelle le secteur public est entré puisque le recrutement sous contrat est moins contraignant, plus rapide et permet au secteur d'être plus flexible et en symbiose avec le taux d'activité en fonction de la période (Lenoir, 2018). Le secteur public souhaite donc devenir plus souple et réactif aux transformations du marché. Ainsi, certains auteurs parlent même d'une modernisation du secteur public (Calomne, 2017 ; Laffont, 2000).

2.2. Les processus de recrutement et la GRH selon les approches classiques, constructivistes et cliniques

2.2.1. Les processus de recrutement et la GRH selon l'approche classique : L'individu-ressource

La gestion des ressources humaines, par l'emploi du terme « ressources » pour qualifier la main-d'œuvre et par son fonctionnement, est la proie de nombreuses critiques. L'approche

classique consiste à imaginer l'organisation comme une machine dans laquelle les individus servent de rouages afin d'en assurer le bon fonctionnement (Morgan, 1986). Certains auteurs qualifient la GRH traditionnelle d'« *Océan rouge* », le rouge faisant référence à la contre-productivité du système et aux champs de bataille que représentent les organisations. Cette métaphore met en évidence l'aspect trop stratégique, le contrôle, les mesures de performance, et la focalisation sur le business de la part de la GRH (Barabel et al., 2017 ; Kim & Mauborgne, 2014). Julienne Brabet (1996), quant à elle, dénonce la prédominance de l'enseignement de l'approche instrumentale de la GRH dans les études. L'idée centrale de ce modèle est l'efficacité, l'individu étant un moyen d'obtenir la meilleure performance. Ainsi, l'efficacité sociale et l'efficacité économique vont de pair. C'est un mode de fonctionnement dans lequel la stratégie de l'organisation est décidée par les managers, ceux-ci la décidant en observant rationnellement le marché, la concurrence et la demande. L'individu évoluant dans ce milieu ne le remettra pas en question.

Les pratiques GRH d'aujourd'hui découlent, entre autres, de théories économiques classiques développées au début du XX^{ème} siècle par des auteurs tels que Frederick Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947) ou encore Henri Fayol (1841-1925). Ces théoriciens classiques envisagent des modes de fonctionnement dont l'objectif principal est la maximisation de la productivité et du rendement. Taylor souhaitait, notamment, trouver « *The right man at the right place* » et un « *one best way* » de travailler. Ces principes se sont notamment traduits par une division et une spécialisation des tâches, un système de rémunération en fonction du rendement et un système de contrôle des travailleurs par les contremaîtres. Ford, quant à lui, préconisait le travail à la chaîne dans ses usines, ce qui impliquait également une spécialisation et la division des tâches pour les travailleurs. Enfin, Fayol, généralement connu pour son ouvrage « *Administration industrielle et générale* » (1916), met en avant la rationalité (dans la planification du futur), l'organisation des ressources (le personnel en faisant partie), la coordination et le contrôle des tâches dont doivent faire preuve les organisations pour s'assurer un fonctionnement efficace et des résultats performants (Plane, 2019).

Plusieurs définitions actuelles de la gestion des ressources humaines mettent en avant le terme de ressources pour qualifier les travailleurs et insistent sur le côté stratégique et planificateur de la GRH. Ainsi, la GRH, telle qu'elle est appliquée aujourd'hui, est considérée comme une discipline de gestion « *au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise de manière efficace et efficiente en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'usage des ressources organisationnelles* » (Caers, 2019, p.3). La GRH peut également être définie comme un processus permettant « *d'attirer et de retenir les meilleures personnes et de créer en elles le désir de réaliser le meilleur travail possible* » (Jain & Murray, 1984, p.96).

Selon le processus de sélection et d'évaluation des ressources humaines de l'organisation et selon les étapes traditionnelles du recrutement, celui-ci doit être organisé de la façon la plus rationnelle possible (Cadin et al., 2012 ; Fourgous & Lambert, 1991 ; Martory & Crozet, 2010).

Le processus de recrutement au sein du secteur public et plus particulièrement par voie statutaire rejoint les 8 étapes du recrutement traditionnel mais auxquelles s'ajoute une étape dans laquelle le candidat est soumis à une série de tests à passer (Selor, 2020 ; Service Public Fédéral Belge, 2020). Ce type de recrutement s'inscrit essentiellement dans une démarche classique puisque la sélection des candidats se base sur des tests et des résultats mesurables.

Il y a plusieurs limites à la dimension classique des processus de recrutement et de la GRH. Certains auteurs considèrent ces pratiques dépassées au vu des aspirations de la société d'aujourd'hui et de la conception de l'individu et du travail. Ces théories classiques mènent généralement à des structures trop rigides et bureaucratiques qui reposent essentiellement sur le respect des consignes et sur la mesure de productivité. Cela revient donc à réduire le réel uniquement à ce qui est mesurable, les autres données étant considérées comme non pertinentes (de Gaulejac, 2005 ; Enriquez, 1997). Or, nos sociétés sont en constante mutation. Les organisations ne cherchent plus uniquement des individus obéissants. Les processus de recrutement et la GRH doivent donc entrer dans une logique agile pour s'adapter à tous ces changements.

2.2.2. Les processus de recrutement et la GRH selon l'approche constructiviste : L'individu-acteur (stratégique)

« *L'action libère, l'action vivifie, l'action récompense* » Reine Malouin

« *Vivre consiste à agir* » Henri Bergson

En réponse à l'héritage et à la prédominance de l'approche classique dans les organisations, une autre approche s'est développée : l'approche constructiviste. Le constructivisme, créé en 1964 par Jean Piaget, se base sur l'hypothèse selon laquelle les individus seraient acteurs de leur apprentissage. Dans cette logique, l'individu construit une compréhension de son environnement et de lui-même, en fonction de ses apprentissages tirés de ses expériences. Dans d'autres mots, il se crée des schémas de pensées et d'actions suivant ses modes de raisonnements et ses capacités intellectuelles. Ainsi, un individu avec des structures cognitives, aussi appelées des « *schèmes opératoires* » qui lui sont propres, ne réagira pas de la même façon qu'un de ses pairs face à un événement. La personne vivant la situation et donc recevant de nouvelles informations pourra choisir de, soit les assimiler dans son schème opératoire, soit changer certaines parties de sa structure cognitive afin de s'accommoder à ces nouvelles informations. Ces deux processus, l'assimilation et l'accommodation, auront des conséquences sur la perception de la réalité par l'individu, celle-ci étant en constante évolution. L'individu va donc construire sa vision de lui-même et de ce qui l'entoure par un jeu d'équilibre entre ce qu'il a déjà appris et ce qu'il continue à apprendre (Kerzil, 2009).

Dans cette approche, l'individu serait donc considéré comme un acteur (stratégique). Cette conception alternative de l'individu entraîne des conséquences sur la manière de le gérer en

organisation. L'entreprise peut être vue comme une grande horloge composée de rouages bien organisés. Cependant, cette conception de l'organisation ne représente pas vraiment la réalité. En effet, l'entreprise est constituée d'individus, ceux-ci ayant des comportements complexes et ne pouvant être réduits à des systèmes de coordinations mécaniques. Dans un environnement fait de règles à respecter, les individus n'appréhendent pas ces règles avec passivité, ils vont plutôt les utiliser et les adapter à leur façon. C'est donc un phénomène à double tranchant. D'une part, l'organisation formelle et prescriptive définit grandement le cadre disponible pour l'action et les moyens dont disposent les acteurs ; d'autre part, cette organisation officielle est aussi influencée par les comportements des acteurs.

Dans l'approche classique, les comportements imprévus étaient considérés comme des exceptions qu'il fallait réguler afin de retourner au travail attendu tel qu'imaginé par la hiérarchie. Dans l'approche constructiviste, nous nous demandons si ces comportements imprévus ne sont pas plutôt utilisables. En essayant de les comprendre, les organisations pourraient analyser les limites et les difficultés du système afin de chercher des solutions et par là se rapprocher davantage de la réalité (Crozier & Friedberg, 1977). C'est ainsi que le comportement humain ne peut être le résultat de l'obéissance et de la pression du système organisationnel mais plutôt :

L'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle. Elle [conduite humaine] traduit un choix à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes (Crozier & Friedberg, 1977, p.45-46).

Enfin, dans la langue française, l'acteur peut également être un comédien, c'est-à-dire quelqu'un qui se doit de suivre le script mais à qui il est demandé une certaine créativité et où la prise d'initiative est encouragée (Gaudin, 2001).

L'organisation ne représente jamais entièrement une limite pour l'individu-acteur puisqu'il aura toujours la possibilité de négocier et de reprendre sa liberté. Ainsi, l'acteur vacille entre deux stratégies, la stratégie défensive et offensive. La première stratégie a comme objectif de protéger sa propre liberté en tant qu'acteur face aux autres membres de l'organisation qui peuvent représenter une contrainte. La stratégie offensive, quant à elle, consiste à encourager les membres à aller dans son sens, afin de satisfaire ses propres besoins. Ces deux stratégies sont complémentaires et simultanées (Crozier & Friedberg, 1977). Il est donc compliqué pour l'organisation d'imposer des objectifs « communs » puisque chaque acteur est différent et cherchera à y trouver son compte en fonction de son rôle dans l'organisation (March & Simon, 1993).

Dans une organisation composée d'acteurs stratégiques, le management n'est pas une exception et endossera lui aussi un rôle d'acteur. Ainsi, le comportement des individus face à

la hiérarchie n'est jamais le résultat d'une obéissance aveugle ou d'un conformisme béat. Il émane plutôt d'un acte de négociation entre les deux parties. L'organisation ne peut être envisagée uniquement par sa structure et ses objectifs. Elle est plutôt un ensemble de rapports de pouvoirs, d'influences, de négociations.

Un concept très important à aborder dans l'approche constructiviste est le concept de pouvoir. Le pouvoir vient toujours d'une relation, d'un échange. Nous parlons donc d'une relation de pouvoir. Cette relation peut prendre différentes formes, telles que la relation instrumentale, non transitive ou réciproque. Nous nous concentrerons uniquement sur la relation réciproque du pouvoir. Cette relation émane donc d'une négociation, d'un échange entre individus mais déséquilibrée. Si deux personnes s'engagent dans une relation de pouvoir, c'est dans le but d'encourager un comportement attendu de l'autre et d'assurer l'atteinte d'objectifs et d'accords durables (Boltanski & Thévenot, 1991 ; Crozier & Friedberg, 1977).

C'est lors de l'avant-dernière étape du processus traditionnel de recrutement, celle de la décision précédée par la rencontre en entretien, que la subjectivité au sein du processus prendra le plus de place et que se créera cette relation de pouvoir entre, d'un côté, le recruteur et, de l'autre côté, le candidat. Les deux parties mettront des stratégies en place afin d'atteindre leurs objectifs respectifs. D'une part, le candidat, dont l'objectif est d'être engagé, mettra ses qualités particulièrement en avant (Vilcot & Brette, 2013). D'autre part, le recruteur devra analyser le discours et s'assurer de la bonne adéquation entre le candidat et les besoins de l'organisation afin de ne garder que les meilleurs profils pour la fonction, suivant l'objectif des processus de la GRH tel que défini par Jain et Murray (1984).

Dans ces relations de pouvoir, il y a donc un jeu de négociations qui se crée dans lequel chaque partie souhaite atteindre la meilleure solution. L'enjeu du processus de recrutement et de la GRH est davantage de trouver des accords durables qui combinent les objectifs des parties et qui facilitent donc leur réalisation au sein de l'organisation plutôt que de contrôler le respect de règles et procédures statiques. Si nous suivons ce raisonnement, une meilleure adaptabilité et agilité des processus de recrutements et de la GRH sont importantes dans une organisation d'acteurs.

2.2.3. Les processus de recrutement et la GRH selon l'approche clinique : L'individu-sujet

Bien que des termes utilisés actuellement dans la sociologie clinique aient été retrouvés dans des écrits datant de 1899, nous considérons que cette approche s'est réellement développée dans les années 1980, en France, et est devenue une discipline à part entière dans le champ des sciences sociales (de Gaulejac, 2019). Le terme « clinique » vient de « clinicus », ce qui signifie « être auprès du lit ». Ainsi, l'approche clinique consiste à se rapprocher le plus

possible de ce qu'on observe. Ce terme fait également référence à la relation particulière entre le chercheur et le(s) sujet(s). Dans cette optique, la production de connaissances est le résultat de cette proximité et de cette relation entre les deux parties (Rhéaume, 2009).

Dans cette approche, l'individu est considéré comme un sujet. Le terme « sujet » est victime de nombreuses interprétations. Dans le cadre de ce mémoire, nous considérerons l'individu-sujet comme un « *centre de conscience, de réflexivité et de liberté* » (Rhéaume, 2009, p.197). Le sujet n'est plus distinct de l'objet et le monde « réel » n'est plus présenté sans subjectivité. Nous nous intéresserons au sujet charnel, c'est-à-dire un sujet qui est capable de ressentir du plaisir et de la souffrance et qui ressent l'environnement qui l'entoure (Henry, 2000). C'est grâce à cette connexion que le sujet entretient avec son environnement que l'approche clinique est possible.

Le premier travail dans la démarche clinique, qui est avant tout une démarche critique, est celui de la demande. Il s'agit avant tout de distinguer la commande et la demande sociale. Derrière la commande, il y a une demande sociale qui révèle des problèmes plus profonds dans l'organisation (Lapassade & Lourau, 1971). Ceci nécessite donc d'adopter une démarche complexe par rapport à la problématique.

A cause de la tertiarisation des marchés dans nos sociétés, les attentes par rapport aux travailleurs ont changé. L'organisation attend davantage de subjectivité de la part des individus. Ainsi, le respect des procédures ne constitue plus l'objet principal du travail, comme cela était le cas dans l'approche classique. Le « zèle » est donc un élément à prendre en compte dans le travail. Ce zèle est la condition essentielle pour l'atteinte réelle des objectifs de l'entreprise. C'est pourquoi : « *même si le travail est bien conçu, si l'organisation du travail est rigoureuse, si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions* » (Dejours, 2003, p. 13).

Cette vision du travail est en contradiction avec l'organisation scientifique du travail développée par Taylor puisque celui-ci croyait en un « *one best way* » et en une séparation claire entre le travail de conception (tel qu'imaginé par la hiérarchie) et celui d'exécution (tâches simples et rapides ne demandant aucun effort intellectuel). Or, Dejours ne croit pas en l'existence du travail d'exécution puisque le vrai travail n'est pas directement visible car c'est un ajout du travailleur par rapport à la prescription. Il est donc très difficile de mesurer précisément le travail (Dejours, 2003).

Les processus de recrutement peuvent également être analysés à travers l'approche clinique. Ainsi, même s'il y a une ambition d'objectiver et de rationaliser les processus autour d'une série d'étapes (Cadin et al., 2012 ; Martory & Crozet, 2010), les parties intervenantes demeurent des sujets. Ces sujets qui, malgré la rigueur du cadre et le nombre de procédures,

feront intervenir leur savoir et leur savoir-faire et créeront une relation subjective entre elles, en particulier, lors de l'étape de l'entretien d'embauche.

Ensuite, pour tenter d'évaluer le travail, il faudra utiliser la parole et la subjectivité des membres de l'organisation pour comprendre comment leur travail est vécu (Dejours, 1993 ; Dejours, 2003). La subjectivité et la réflexivité doivent être présentes du côté du chercheur et du travailleur (de Gaulejac, Giust-Desprairies & Massa, 2013).

Dans l'approche clinique, le management prend un rôle particulier qui consiste à mettre les moyens, les ressources à la disposition du travailleur afin d'améliorer ses conditions de travail et donc de diminuer la souffrance vécue par le sujet. Trois phénomènes peuvent accroître la souffrance au travail : la contrainte à mal travailler, la crainte de l'incompétence et le manque de reconnaissance. Dans le premier cas, l'individu fait face à des complications qui l'empêchent de réaliser ses tâches malgré sa compétence. Ces complications peuvent être dues à de la malveillance de la part de ses collègues, d'un manque de partage d'informations, d'un climat stressant installé par le manager, etc. Dans le deuxième cas, le travailleur est placé à un poste qui ne lui convient pas puisqu'il ne se sent pas capable de réellement atteindre ce que le management attend de lui. Enfin, par manque de reconnaissance, nous entendons un manque de considération du zèle, c'est-à-dire du travail réel (Dejours, 1993 ; Dejours, 1998 ; Dejours, 2015). Par ailleurs, les attentes liées au management ont beaucoup évolué. On attend aujourd'hui de cette fonction qu'elle prenne davantage un rôle de conseil et d'accompagnement plutôt qu'une figure d'autorité qui se doit de contrôler le respect des règles (Bouilloud, 2012 ; Dupuy, 2005).

Dans un premier temps, nous nous sommes d'abord intéressés aux processus traditionnels de recrutement. Ensuite, nous avons resserré l'analyse en nous concentrant sur les spécificités directement liées au secteur public. Les processus de recrutement demeurent similaires mais auxquels on ajoute une étape de test. En effet, dans la majorité des processus de recrutement statutaires au sein du secteur public, les candidats sont soumis à une série de tests à passer en plus des autres étapes du processus traditionnel de recrutement.

Dans un deuxième temps, nous avons articulé la question des processus de recrutement et des pratiques de GRH autour des approches classiques, constructivistes et cliniques. La première approche consistait à prendre uniquement en compte le travail de conception et donc de considérer le processus de recrutement et les pratiques de GRH comme étant encadrés par une série de procédures rationnelles et objectives. Or, avec l'approche constructiviste, les acteurs viennent remettre en question certains aspects de la procédure et tentent de l'adapter. La GRH et plus particulièrement les processus de recrutement donnent place à des jeux de négociations dont l'objectif est d'atteindre des accords durables entre les participants. Enfin, l'approche clinique attire l'attention sur le vécu des travailleurs, sur le plaisir et la souffrance dans le cadre du travail. Malgré la rigueur du cadre offerte par

l'approche classique, les individus mettent en place des stratégies pour réellement atteindre les objectifs fixés par l'organisation et font appel à leurs connaissances et savoir-faire issus de l'expérience de leur travail.

CHAPITRE 3 : Hypothèses et méthodologie de recherche

3.1. Les hypothèses de recherche

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons analysé trois transformations dans le monde social et du travail. La première, la tertiarisation des économies développées, change les attentes de la société par rapport aux travailleurs, ceux-ci devant, plus que jamais, faire preuve de réflexivité et d'autonomie. La deuxième transformation identifiée est celle de l'évolution de la société vers l'hyper-modernité. Ce phénomène a comme conséquence une accélération des modes de vies, instaurant un nouveau rapport au temps, à soi et à la société. Enfin, le dernier phénomène étudié est celui de l'évolution des rapports au travail. Ces nouveaux rapports au travail entraînent de nouvelles attentes de la part des travailleurs, un changement dans les motivations liées au travail, celui-ci pouvant devenir un tremplin au développement personnel du travailleur. Ensuite, lorsque nous nous sommes concentrés plus particulièrement sur les processus de recrutement dans le secteur public, nous avons identifié une quatrième transformation dans le monde social et du travail, celle du vieillissement de la population, réduisant la part de la population active.

Face à ces quatre transformations dans le monde social et du travail, les processus de recrutement et les pratiques de GRH doivent se réinventer au risque de se perdre dans cette nouvelle réalité. Cette discipline, dont l'objectif premier est « *d'attirer et de retenir les meilleures personnes et de créer en elles le désir de réaliser le meilleur travail possible* » (Jain & Murray, 1984, p.96) se doit également d'être la plus efficace possible pour faire face au phénomène de vieillissement de la population. Un nouvel équilibre doit se définir entre les transformations sur le marché et les objectifs des processus de recrutement et de GRH. Ce qui nous amène à notre première piste de réflexion : Existe-t-il une tension entre la dimension qualitative d'un recrutement et son efficacité ? Cette tension représente-t-elle une difficulté pour les recruteurs ? Pour apporter des pistes de réponses, lors des entretiens avec les participants de l'étude, nous interrogerons la définition du recrutement de qualité et du recrutement de masse et interrogerons les participants quant à une possible tension entre les deux. Ainsi, notre première hypothèse de recherche est la suivante : *Les recruteurs perçoivent une tension entre le recrutement de qualité et le recrutement de masse ce qui entraîne une perte de qualité dans les processus de recrutement au profit de l'efficacité de celui-ci.*

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous avons articulé les processus de recrutement et les pratiques de GRH autour des approches classiques, constructivistes et cliniques. La

première approche, l'approche classique, stipule que, si les procédures sont correctement conçues et mises en place, les travailleurs n'auront plus qu'à les suivre pour atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie. L'organisation n'est pas remise en question et les procédures se suffisent à elles-mêmes. C'est dans la continuation des enseignements de cette approche, que nous formulons notre deuxième piste de réflexion : *Le travail de conception et les procédures dictant les processus de recrutement et les pratiques de GRH sont suffisantes pour maintenir la qualité du recrutement et atteindre les objectifs de travail.*

La deuxième approche étudiée est l'approche constructiviste. Cette approche considère les individus comme des acteurs. Ceux-ci s'engagent dans des relations de pouvoirs et des jeux de négociations, le tout en adaptant les procédures en fonction de leurs objectifs. Si nous poursuivons dans cette logique et l'adaptions aux processus de recrutement et aux pratiques de GRH, nous pouvons considérer les recruteurs comme des acteurs dont l'objectif est d'adapter les procédures pour atteindre des accords durables avec les candidats lorsqu'ils conviennent à la fonction. Ainsi, notre troisième hypothèse est la suivante : *Lors d'un entretien d'embauche, les recruteurs entrent dans une logique d'acteurs et des jeux de négociation avec les candidats afin d'atteindre des accords durables et de maintenir la qualité des recrutements.*

Enfin, notre dernière hypothèse s'inscrit dans l'approche clinique. Cette approche met en avant le fait que le travail n'est jamais la simple exécution de procédures. Ainsi, pour atteindre réellement les objectifs mis en place par la hiérarchie, un travailleur doit être créateur de son travail et devra toujours faire preuve de zèle. Notre quatrième et dernière hypothèse est donc la suivante : *Peu importe la qualité de conception des procédures, le recruteur atteindra réellement ses objectifs uniquement s'il fait preuve de zèle dans son travail.*

3.2. La méthodologie de recherche

3.2.1. Méthode de collecte de données et guide d'entretien

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche qualitative et les données ont été collectées par le moyen d'entretiens individuels avec les participants. La collecte de données a eu lieu entièrement durant la crise sanitaire Covid-19 et a dû se faire uniquement par moyens digitaux, majoritairement Microsoft Teams et un via Skype Entreprise.

Les deux premiers entretiens ont davantage pris la forme d'entretiens directifs. Le guide d'entretien avait été minutieusement préparé et les questions suivaient une structure définie. Par la suite, le guide a évolué avec les entretiens et est devenu de type semi-directif. Nous sommes passés d'entretiens directifs à des entretiens semi-directifs afin de laisser davantage de liberté au répondant quant à la direction de l'entretien et à la structure de ses réponses. Cependant, nous avons tout de même préféré maintenir une certaine prise sur le déroulement de l'entretien et nous nous sommes permis d'intervenir en recentrant sur les besoins de

l'étude lorsque nous le jugions nécessaire. C'est la raison pour laquelle nous ne sommes pas passés à des entretiens non-directifs.

Comme dit précédemment, le guide d'entretien évoluait au fil des entretiens mais généralement l'entretien et le guide suivaient la structure suivante :

- La première partie consistait à expliquer brièvement au répondant la problématique et le contexte de la recherche. Ensuite, nous faisons rapidement connaissance. L'objectif de cette partie introductive était surtout de rappeler au participant sa liberté de conserver l'anonymat et de lui demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien.
- Lorsque l'introduction était terminée, nous commençons l'entretien avec des questions d'une portée très large. Ces questions regroupaient quatre thématiques principales. La première thématique portait sur la définition des répondants quant au recrutement de qualité et au recrutement de masse. La deuxième thématique portait sur les rôles des répondants en tant que recruteurs. Ensuite, nous nous sommes interrogés sur l'évolution des processus de recrutement et des pratiques de GRH des organisations de type public pour lesquelles les répondants recrutent. Enfin, la dernière thématique questionnait les répondants quant à leur perception d'une possible tension entre la qualité et l'efficacité d'un recrutement de masse.
- Au fil de l'entretien, l'analyse se resserrait et les questions devenaient plus spécifiques aux trois approches mobilisées dans ce mémoire et en fonction de nos hypothèses de recherche. Nous avons donc regroupé la deuxième partie des questions en trois thématiques. Les questions faisant partie de la première thématique avaient pour objectif de comprendre les procédures mises en place par l'organisation dans laquelle travaille le répondant. Ensuite, nous nous sommes interrogés sur les limites de ces procédures et sur les possibles améliorations qui pourraient y être apportées. Nous avons également posé des questions quant au déroulement d'un entretien afin d'en déceler des stratégies d'acteurs. Enfin, nous avons questionné les répondants sur les qualités d'un bon recruteur mais aussi sur leur vécu au travail et sur les moyens qu'ils mettent en œuvre pour réellement atteindre leurs objectifs.
- Pour marquer la fin de l'entretien, nous résumions rapidement les principaux points abordés et laissions l'opportunité au participant d'ajouter des éléments s'il le jugeait nécessaire. Enfin, nous remercions et prenons congé.

Comme expliqué précédemment, la méthode de collecte de données se faisait au moyen d'entretiens individuels avec les participants. Nous avons décidé de ne pas mener d'entretiens de plus de 60 minutes étant donné que l'entièreté de l'entretien se faisait par

voie digitale et que cela peut se révéler lassant et fatigant pour les participants. Les entretiens variaient donc entre 20 et 60 minutes.

Concernant la stratégie de recherche utilisée dans ce mémoire, nous avons opté pour une stratégie d'ordre exploratoire plutôt que pour une stratégie de vérification d'hypothèses. En effet, l'objectif de la recherche était de construire une conversation avec les répondants et de se laisser surprendre par les résultats sans avoir d'attentes particulières. Au cours des entretiens, nous avons remarqué une tendance générale des participants à expliquer en premier lieu l'aspect opérationnel de leur travail. Généralement, les participants n'apportaient pas d'éléments quant à leur vécu au travail s'il ne leur était pas demandé lors de l'entretien.

3.2.2. Composition de l'échantillon et méthode d'analyse des données

Le terrain de recherche se base sur 4 organisations. Ces organisations sont HR-Rail (6 entretiens), Belgian Train (1 entretien), Proximus (3 entretiens) et Infrabel (1 entretien). Nous nous sommes principalement intéressés aux processus de recrutement et aux pratiques de GRH au sein de HR-Rail et au sein de Proximus.

L'organisation HR-Rail, est une organisation publique belge dont la principale mission est de sélectionner et de recruter des fonctions statutaires pour la SNCB et Infrabel. Les recruteurs au sein de HR-Rail sont responsables de deux fonctions : les fonctions spécifiques et les fonctions génériques. Dans le cadre des fonctions spécifiques, les recruteurs sont en charge de la sélection et du recrutement du début du processus à la fin de celui-ci. Ce sont des fonctions qui répondent à un besoin particulier de l'entreprise et qui généralement sont des emplois contractuels. Les fonctions génériques, quant à elles, sont généralement des fonctions statutaires. Pour ce genre de fonctions, les recruteurs interviennent uniquement au niveau de l'entretien et les autres étapes du processus de recrutement et de sélection sont attribuées à des équipes différentes. Il y a une équipe responsable pour chaque étape. Pour répondre aux besoins de notre recherche, nous nous sommes uniquement concentrés sur les processus de sélection et de recrutement des fonctions génériques puisque ce sont celles qui sont sujettes au recrutement de masse. La majorité des postes des fonctions génériques représente les conducteurs et les accompagnateurs de train ainsi que les techniciens.

Enfin, concernant l'organisation Proximus, il est à noter que cette organisation est une entreprise publique autonome suivant la réforme de 1991. Cette catégorie juridique permet aux entreprises concernées de faire preuve de plus d'agilité et de souplesse par rapport aux exigences du secteur public et de se montrer plus concurrentielles avec le secteur privé (Nuchelmans & Pagano, 1991).

Au niveau de la composition de l'échantillon (annexe 4), nous avons mené au total 11 entretiens. Cependant, dans la partie « report des résultats », nous n'en utilisons que 10 d'entre eux. En effet, nous avons remarqué le fait que le dernier entretien n'apportait aucun élément nouveau et pertinent pour l'étude ; ceci est dû au phénomène de saturation de données. Au sein de l'échantillon, nous avons porté une attention particulière à la diversité de celui-ci. Pour assurer la diversité au niveau du genre, nous avons interviewé 8 femmes et 4 hommes. Pour la diversité en termes de niveau d'âge, nous avons interviewé 6 répondants âgés de 20 à 35 ans (catégorie jeune) et 5 autres entre 35 et 55 ans (catégorie moyen). Enfin, en terme de postes occupés, nous avons interviewé 2 responsables du département RH, une au sein de Proximus et une au sein de HR-Rail et le reste des répondants est constitué de recruteurs et de recruteuses.

Pour rappel, notre recherche s'inscrit donc dans une démarche qualitative et les données ont été collectées sous la forme d'entretiens individuels avec chacun des participants. Les entretiens ont été réalisés uniquement par moyens digitaux : majoritairement Microsoft Teams et un via Skype Entreprise. Tous les entretiens ont été enregistrés sur base de l'autorisation du répondant. Les enregistrements ont permis par la suite de retranscrire les entretiens. Lorsque la retranscription était terminée, nous procédions à un classement des données sous la forme d'un tableau. Ce tableau a été divisé sur 2 documents afin d'assurer un espace suffisant pour reprendre tous les entretiens. Ce tableau nous a servi de première base à notre analyse de résultats et a donc été beaucoup modifié. Ainsi, la version en annexe ne reprend pas une liste exhaustive des thèmes et sous-thèmes finaux et ne correspond pas exactement à la structure du chapitre 4 : les résultats de la recherche. Dans le premier document, le tableau est composé de 5 entretiens, 10 thèmes et 8 sous-thèmes et représente une vingtaine de pages (annexe 5). Le deuxième tableau reprend 4 entretiens, 21 thèmes et représente une dizaine de pages (annexe 6). Le classement des entretiens sous des thèmes et des sous-thèmes nous a permis de développer une structure cohérente pour la partie « report des résultats ». Le travail de tri que nous avons réalisé se base sur un travail d'analyse approfondi en fonction de nos 4 hypothèses.

Premièrement, nous avons regroupé les données en fonction de la définition du recrutement de masse et du recrutement de qualité et avons tenté d'identifier des données qui pourraient témoigner d'une tension entre les deux. Deuxièmement, nous avons trié les données qui relevaient directement des procédures mises en place par les organisations étudiées et qui renvoyaient au cadre de travail des répondants. Ensuite, nous avons trié les données qui renvoient aux jeux d'acteurs et à la négociation et adaptations des procédures. Enfin, nous avons terminé notre classement en portant une attention au réel du travail et au vécu du participant en regroupant les données directement liées à son métier, à ses compétences, à son plaisir et à sa souffrance au travail.

3.2.3. Limites de la méthodologie de recherche

Nous avons relevé deux limites générales. La première est directement liée à la démarche qualitative et la deuxième est liée au contexte sanitaire de 2020.

Lorsque l'étude s'inscrit dans une démarche qualitative, l'échantillon ne peut se généraliser à l'entièreté de la population de référence. En effet, nous devons nous imposer une limite quant au nombre d'entretiens menés étant donné la méthode d'analyse de la recherche, c'est-à-dire l'enregistrement des entretiens, la retranscription puis le classement de données en thèmes et sous-thèmes. De plus, les données récoltées demeurent des données subjectives et donc propres à chaque répondant. Étant donné que l'entretien avait lieu en face-à-face (même si cela restait par moyens digitaux), il y a aussi un risque que le participant modifie ou exagère certaines données pour refléter la meilleure image de lui-même, que cela soit conscient ou inconscient. Enfin, nous n'avons pas apporté de précisions quant à la définition du recrutement de masse et ce, volontairement, afin de laisser le plus d'espace possible à la définition personnelle et au vécu des répondants quant à la masse. Les résultats ne sont donc pas précis et restent subjectifs.

La deuxième limite générale relève de la méthode de collecte des données. Notre collecte de données a entièrement eu lieu durant les périodes de confinement imposées par la crise sanitaire du Covid-19. Tous nos entretiens ont donc dû se faire par voie digitale. Lorsque des entretiens ont lieu derrière un écran, il y a une perte importante d'informations au niveau du langage gestuel et il est difficile de capter l'ambiance des lieux. Nous n'avons pas pu non plus intégrer les bureaux et observer les équipes travailler, contrairement à ce que nous avions prévu lors du commencement de ce mémoire, en novembre 2019. Nous avons donc été contraints de rester uniquement à la surface du réel.

CHAPITRE 4 : Les résultats de la recherche

4.1. Aperçu général sur le recrutement de masse dans les organisations étudiées

Dans cette section, nous rapporterons la définition du recrutement de qualité telle qu'exprimée par certains recruteurs interviewés. Ensuite, nous nous concentrerons plus particulièrement sur le recrutement de masse. Nous nous interrogerons sur une potentielle tension entre la notion d'efficacité et la dimension qualitative du recrutement massif. Nous nous demanderons également si les recruteurs ressentent un sentiment d'urgence et de crise inhérent à leur fonction.

Nous poursuivrons en rapportant les stratégies mises en place par les recruteurs pour faire face au recrutement de masse. Ces stratégies peuvent s'organiser en 4 sous-sections :

standardiser le travail de recruteur, augmenter le nombre de recruteurs au sein de l'organisation, changer la façon traditionnelle de recruter ou développer davantage le rôle planificateur de la GRH pour mieux anticiper les besoins de recrutement. L'avant-dernière section concerne l'égalité des chances entre les candidats, un thème qui a été largement abordé par la majorité des recruteurs. Nous terminerons par une réflexion sur l'impact de la dimension publique sur une organisation. Nous en verrons les avantages et les désavantages ainsi que les deux types de travailleurs, les contractuels et les statutaires.

4.1.1. Le recrutement de qualité

Lorsque les participants ont été interrogés sur leur définition d'un recrutement de qualité, deux éléments en particulier sont ressortis. Certains participants associent la qualité davantage à la vitesse et à la fluidité du processus tandis que d'autres l'associent plus directement à l'adéquation avec les besoins du business.

Ainsi, dans l'entretien 3, la personne définit un recrutement de qualité comme : *« Un recrutement où les besoins des clients sont connus, compris et où on a vraiment une collaboration de confiance qui est établie entre le recruteur et le business (...) au final comme résultat c'est d'avoir pu matcher le besoin avec le candidat »*. Nous comprenons bien que la GRH et le processus de recrutement sont tributaires des besoins du business. Ainsi, *« on [le département RH] aide l'entreprise à atteindre ses résultats. On est transversal à travers le groupe. On fait grandir la société »* (Entretien 7).

Ensuite, quatre de nos répondants associent un recrutement de qualité à la rapidité du processus. Dès lors, la participante de l'entretien 5 définit un recrutement de qualité comme : *« Idéalement c'est un recrutement qui, en terme de temps de traitement, est assez rapide »*. Le fait d'être rapide permet, entre autres, de ne pas perdre le candidat dans le processus et après l'entretien : *« S'ils sont bons dans l'interview, on leur propose tout de suite la date de la visite médicale qu'on ne les perde pas là non plus »* (Entretien 1). En effet, la responsable du département RH chez HR-Rail explique que pour 10 candidatures, il n'y a généralement qu'un seul engagement au terme du recrutement, en raison de la perte de candidats au cours du processus. Ceci explique l'importance qu'elle accorde à la rapidité : *« On essaie de recruter le plus vite possible, de faire toute la sélection si possible en une journée pour qu'ils sachent après l'entretien [s'ils sont retenus ou pas] »* (Entretien 1).

Enfin, dans l'entretien 4, un recrutement de qualité est aussi reconnu à sa fluidité et à l'absence de données inutiles qui viendraient compliquer le processus pour le candidat. Ces éléments sont importants puisqu'ils permettent à l'organisation d'être agile. Petra explique cette notion d'agilité : *« cette agilité de pouvoir adapter notre façon de faire justement pour que le rythme suive et que l'expérience reste vraiment fluide et intacte »*. De plus, selon Bert :

« on doit être extrêmement flexible au niveau système, au niveau créativité parce qu'on doit être prêts pour les changements sociétaux » (Entretien 4).

4.1.2. Focus sur le recrutement de masse

A. La qualité et l'efficacité

Nous nous sommes ensuite interrogés sur une possible tension entre la dimension qualitative du recrutement et son efficacité. Il a tout d'abord été demandé aux participants d'expliquer si dans les épreuves de masse, ils ressentaient une pression à être efficaces dans leur façon de travailler et de trouver des candidats. Ensuite, nous avons cherché à savoir si le fait de devoir recruter massivement pouvait porter atteinte à la qualité du recrutement.

Dans les entretiens dans lesquels cet élément a été abordé, la majorité des recruteurs interviewés ne ressentent pas de tension entre la qualité et l'efficacité dans les épreuves de masse, ceci étant dû au fait qu'ils octroient le temps nécessaire à chaque entretien : « *Le rôle du recruteur, c'est d'évaluer au mieux certaines compétences. Pour ma part, il n'y a pas vraiment de tension parce que je prends le temps avec chaque candidat* » (Entretien 9) ; « *Moi je ne fais pas de différence entre le fait que ça soit un recrutement de masse ou un recrutement pour une autre fonction interne. Donc on prend le temps imparti pour évaluer la personne. En termes de qualité, je ne vois pas de différence* » (Entretien 8). La plupart des participants, quant à eux, ont insisté sur le fait que l'objectif des épreuves de masse n'est pas de recruter à tout prix et de laisser de côté l'aspect qualitatif : « *On préfère rester avec un besoin, un gap ouvert plutôt que de se dire ok, on va trouver quelqu'un qui ne convient vraiment qu'à moitié et on va investir dedans. Si on a vraiment un doute ça va être rare qu'on prenne la personne* » (Entretien 5). Cette idée est également développée par Petra dans l'entretien 3. Elle y explique en effet que le message selon lequel l'entreprise cherche un nombre important de candidats est davantage stratégique qu'un appel en urgence :

« On a effectivement lancé une campagne pour dire que le défi est là et que nous cherchons 1800 nouveaux collaborateurs (...) Un défi est là mais pas dans un sentiment de crise même si c'est à un rythme très sportif pour recruter. Et aussi surtout pour lancer un message comme quoi on cherche beaucoup de monde, tout le monde intéressé, venez voir. Donc ça c'est une question de stratégie et d'approche »

L'objectif était, dès le début, de chercher des candidats de qualité et de mener des entretiens individuels et ce, malgré les recrutements massifs :

« On était tout à fait axés pour réaliser un processus de recrutement de qualité (...) Donc vous voyez bien que même si on affiche qu'on va recruter un millier de

collaborateurs (...) les recrutements étaient très individuels, c'est le respect de l'individu » (Entretien 3).

Enfin, le nombre important de candidats fait que les recruteurs ont plus de choix et peuvent adopter une approche davantage qualitative : *« on a énormément de candidats et si on a énormément de candidats, on a plus de choix et donc on va se permettre d'être quand même plus exigeants vis-à-vis de certains points » (Entretien 2).*

B. Le sentiment d'urgence

Nous nous sommes ensuite demandé si les recruteurs, dans les entreprises étudiées, ressentaient un sentiment d'urgence au sein de leurs fonctions. Généralement, ceux-ci ne ressentent pas l'urgence. Ceci est dû notamment au fait que les recruteurs interviennent uniquement sur la partie « entretien » dans les épreuves de masse : *« Je pense qu'au niveau de la masse, l'urgence, nous, en tant que recruteurs on la sent moins (...) parce qu'on ne va pas avoir la pression du management directement sur nous » (Entretien 2) ; « On n'a pas vraiment de prise là-dessus, nous [recruteurs] on n'intervient que pour faire les entretiens » (Entretien 8).* De plus, les entreprises tentent d'éviter le sentiment d'urgence en prévoyant les besoins : *« avec le business on essaie quand même de déterminer dans les besoins urgents » (Entretien 1).* Ou alors, le sentiment d'urgence est plutôt un ressenti constant :

« on n'est pas dans du recrutement tout d'un coup un pic massif. On engage mais de façon assez permanente (...) l'urgence, c'est pas comme si tout d'un coup il y avait un pic (...) c'est quelque chose [sentiment d'urgence] qui arrive au fur et à mesure par rapport aux différents types de difficultés que l'on a pour combler des jobs » (Entretien 5).

C. Les stratégies mises en place dans le recrutement de masse

Pour faire face au recrutement de masse, certaines stratégies ont été mises en place. La première est la standardisation des processus. Selon la responsable du département RH de HR-Rail (Entretien 1), la standardisation des processus permet d'assurer la rapidité et la simplification du fait que toutes les étapes sont bien définies et identiques. De plus, standardiser les processus permet aussi d'assurer une équité entre les candidats et l'objectivité du recruteur, selon la participante de l'entretien 5. Cependant, aucun participant de l'étude ne considère son travail comme robotique et entièrement standardisé. Le travail n'est pas entièrement standardisé tout d'abord du fait de la diversité des candidats : *« C'est vrai qu'on organise des entretiens de groupe ou des assessments de groupe, ça standardise certaines choses mais les personnes qui participent sont toujours différentes » (Entretien 7)* mais aussi du fait de l'évolution des pratiques GRH : *« À l'époque, on faisait plus de recrutements plus standards avec vraiment la checklist, plus cadré. Et maintenant, en tout cas*

pour les contractuels (...) on peut être un peu plus flexibles » (Entretien 3). Enfin, si le travail n'est pas vécu comme standardisé, c'est aussi par la volonté du recruteur :

« J'essaie que mes entretiens ne soient pas standardisés. Le but c'est aussi de pouvoir réagir face à ce que la personne va nous dire (...) Si on est simplement là et qu'on n'écoute pas du tout ce que l'autre nous dit et qu'on pose nos questions simplement en mode robot, pour moi on n'a pas de valeur ajoutée. Donc cette notion d'écoute active et de réactivité est vraiment très importante » (Entretien 2).

Une autre stratégie utilisée dans le cadre du recrutement de masse est l'augmentation du nombre de recruteurs : *« pour faire face à ça, on a bien sûr augmenté les effectifs, on a fait x2 dans notre équipe de recruteurs »* (Entretien 3). De plus, la responsable du département RH de HR-Rail (Entretien 1) nous explique qu'ils ont dû former des membres du personnel, qui ne sont pas recruteurs à la base, et ce pour être disponibles en cas d'urgence et pouvoir faire passer des entretiens pour des profils considérés « faciles » à évaluer selon un set de compétences ordinaires.

Ensuite, les recruteurs interviewés expliquent que les organisations publiques dans lesquelles ils travaillent ont dû réinventer en partie leur façon traditionnelle de sélectionner et de recruter. Par exemple, chez Belgian Train, afin d'attirer davantage de candidats, ils ont dû travailler énormément sur les job descriptions et sur les canaux de communications : *« Le nombre de mots que tu mets dans le titre, dans la description de fonction, quels mots tu utilises ça a un impact »* ainsi que *« à l'époque quand on postait, c'était toujours Jobat et vacatueur mais ça n'a plus de sens, les gens ne regardent plus »* (Bert, Entretien 4). Chez Infrabel et Proximus, ils organisent des job fairs afin de se rapprocher le plus possible des candidats : *« Si on a beaucoup de recrutements, il faut penser autrement et ne pas faire un entretien one-to-one. On va rencontrer beaucoup de gens, faire des entretiens sur une longue journée (...), des job days en invitant beaucoup de candidats »* (Entretien 3). Ou encore : *« On va aller vers les candidats plutôt qu'avant on aurait éventuellement fait des grosses messes dans les tours à Bruxelles donc ça on ne fait plus du tout »* (Entretien 5). Enfin, au sein de Proximus, ils ont lancé des campagnes telles que *« Bring a friend »* ou *« Refer a friend »* qui permettent aux employés d'encourager leurs proches à venir travailler chez Proximus.

La dernière stratégie mise en avant par certains participants afin de gérer les épreuves de masse, est le rôle planificateur de la GRH : *« On a une vue sur le nombre de recrutements qu'on doit faire, les deux années ou les trois années qui suivent »* (Entretien 1) ; *« On sait bien à l'avance. Ça demande une organisation, une participation, des personnes volontaires mais c'est tout à fait logique dans notre politique de recrutement ce genre d'événements »* (Entretien 3). Cependant, selon certains répondants, la planification n'est pas toujours bien mise en œuvre et entraîne donc certaines difficultés pour le recruteur :

« En une fois on nous a dit qu'il faut recruter autant de conducteurs de trains pour telle date et donc là notre planning du jour au lendemain, il est full (...) Pour moi, on a encore une grande problématique en interne. C'est qu'on n'a pas une vue à suffisamment long terme de quels vont être les besoins de recrutement à quel niveau (...) Et donc on va avoir des périodes qui sont beaucoup plus intensives et beaucoup plus hard et à mon sens si on savait d'entrée de jeu qui est-ce qu'on recrute pour quelle deadline, à quel moment, etc. On saurait en fait mieux répartir tout au long de l'année la masse de recrutement. Et donc on serait moins confronté à avoir des pics d'activités où là, les conditions de travail et la condition de qualité aussi en termes de recrutement peut souffrir » (Entretien 2).

Ce manque de planification est également ressenti comme une difficulté par un autre recruteur (Entretien 10) qui explique qu'aujourd'hui, s'ils sont dans « *le rush* », c'est parce que les besoins en termes de recrutements ont été très mal anticipés par le passé. Ainsi, il relève trois raisons qui expliqueraient pourquoi l'organisation dans laquelle il travaille (HR-Rail) doit faire face au recrutement de masse : « *C'est la retraite [des baby-boomers], différents types de contrats qui protègent moins les travailleurs malgré que ce soit des CDI [ce qui implique plus de turnover] et le fait que les gens soient de moins en moins attachés à leur entreprise* » (Entretien 10). Lui-même ne ressent pas d'appartenance particulière vis-à-vis de HR-Rail mais plutôt vis-à-vis des collègues avec lesquels il apprécie travailler au quotidien. Il ressent également un fort sentiment d'appartenance envers le secteur public qui lui permet d'avoir un rôle important dans la société.

4.1.3. Égalité des chances

Comme nous l'avons mentionné dans le point précédent (c. Les stratégies mises en place dans le recrutement de masse), une des stratégies était la standardisation des processus. Cela permet, entre autres, d'assurer l'équité entre les candidats. Le thème de l'égalité des chances a été largement abordé par les participants de l'étude qui ont mis en avant quelques stratégies supplémentaires.

En général, ce qui permet aux répondants de garantir l'égalité des chances entre les candidats c'est, entre autres, de se recentrer sur les faits objectifs et sur les grilles d'évaluation : « *On fonctionne avec des grilles d'évaluation. On va regarder dans la job description les différentes compétences qui sont attendues et chaque compétence est reliée à un dictionnaire de compétence interne* » (Entretien 2).

Cet élément est également développé dans l'entretien 3 :

« on établit bien entendu des critères, on fait toujours par rapport aux compétences comportementales (...) je dois rester dans le même cadre (...) je ne dois pas influencer

mon jugement ou me baser sur mon opinion personnelle (...) Je dois rester très neutre et me baser sur les critères qui ont été définis au début (...) C'est pour que tout le monde soit évalué de la même façon, que tout le monde ait la même égalité » (Entretien 3).

La même stratégie est également présente dans l'entretien 5 : *« C'est d'assurer cette neutralité par le fait de poser le même type de question, les mêmes questions avec des points identiques, de passer les mêmes types de tests techniques ou pratiques voilà c'est [le recruteur] le garant de l'objectivité ».*

Certains répondants rappellent tout de même qu'il est impossible d'être constamment objectif : *« Il faut tendre au maximum vers l'objectivité mais c'est impossible d'être 100% objectif »* (Entretien 2). Cependant, être parfois subjectif ou juste s'adapter au candidat n'est pas directement synonyme de discrimination : *« Le plus important c'est de le savoir et de le reconnaître et mettre de côté et se re-baser sur des faits qui sont objectifs »* (Entretien 7) ; *« Pour moi il faut s'adapter au candidat qu'on a devant soi. C'est pas parce qu'on s'adapte au candidat qu'on est subjectif à mon sens »* (Entretien 2). Ainsi, les recruteurs que nous avons interviewés mettent en place leur propre stratégie. Par exemple, selon les deux recruteurs interviewés chez Belgian Train (Entretien 4), la première manière de ne pas être discriminant c'est en montrant l'exemple au sein de l'organisation. C'est aussi en créant des collaborations avec certaines associations et aussi en communiquant : *« On va aussi le traduire dans la communication avec des testimonials avec des gens qui sont un peu plus vieux, avec des gens d'origine marocaine, par exemple. Parce que comme ça, ça montre aussi qu'on est ouvert »* (Entretien 4). Assurer la diversité dans l'équipe et la refléter tout au long du processus de recrutement est également une stratégie :

« C'est important de traduire, d'intégrer les valeurs de l'entreprise, la culture de l'entreprise dans le processus de recrutement pour que la personne qui est devant vous capte aussi quel est cet environnement avec ses valeurs, avec sa culture qui est proposé » (Entretien 4).

C'est également le cas dans l'organisation dans laquelle le recruteur de l'entretien 7 travaille. La multi-culturalité fait partie explicitement et implicitement des valeurs de l'organisation pour laquelle il recrute. Ensuite, selon la participante de l'entretien 6, c'est normal d'être subjectif du fait de l'essence même de son métier : travailler avec des humains et évaluer, entre autres, les soft skills des candidats. Par contre : *« pour pallier à ça, il faut prendre du recul et avec le temps, on le prend de plus en plus ».*

De plus, ne pas être discriminant dépend également de la personnalité du recruteur et de sa conscience professionnelle : *« En tant que recruteur on doit aussi avoir une éthique, ça fait partie de notre responsabilité d'intervenir »* (Entretien 7) ; *« C'est déjà à chaque recruteur de ne pas être discriminant. Quand on est recruteur, il faut déjà avoir un esprit très ouvert et après*

c'est à nous à éduquer nos managers » (Entretien 6). La recruteuse de l'entretien 6 pense qu'un CV ne devrait même pas contenir de photo. Elle n'en voit pas l'utilité. Elle n'hésite pas à présenter tous les candidats qui lui semblent compétents et ne se sent pas responsable du choix fait après par son manager : *« après il fait son choix mais moi j'aurai fait mon travail »*.

Enfin, deux derniers éléments ont été mis en avant dans la lutte contre la discrimination lors du recrutement. D'un côté, la présence des syndicats permet de *« s'assurer que tous les candidats bénéficient de la même égalité des chances »* (Entretien 2). D'un autre côté, un recruteur n'est jamais seul dans un entretien de masse puisque l'entretien se déroule en présence d'un jury ou d'un hiring manager, tel qu'expliqué plus loin dans la suite du document dans la section 5.2. *La procédure, un élément essentiel dans le recrutement de masse*. Ainsi, la présence d'un tiers permet de mettre sa subjectivité à l'épreuve : *« C'est ça qui est très intéressant, c'est de pouvoir confronter nos deux avis. Pallier à la subjectivité se fait quand on a plusieurs avis qui peuvent être confrontés »* (Entretien 6).

4.1.4. Influence de la dimension publique d'une organisation sur le processus de recrutement

A. Désavantages et avantages de l'organisation de droit public

Travailler dans une organisation de droit public amène son lot de défis, d'avantages et de difficultés. Généralement, ce sont des organisations avec un long historique et qui sont perçues par la société comme des structures rigides. Pourtant, les recruteurs interviewés tentent de changer l'image et la perception des candidats par rapport au secteur public. De plus, leurs attentes par rapport aux candidats ont évolué dans la plupart des fonctions. Les principaux désavantages que nous avons relevés lors des entretiens sont la difficulté de trouver des candidats, le manque d'attractivité de certaines fonctions de masse et certaines procédures liées au secteur public.

Dans les organisations que nous avons étudiées, les fonctions sujettes au recrutement de masse sont généralement jugées *« peu attractives »* et il est donc plus difficile de trouver des candidats : *« on a des difficultés mais c'est plutôt dans le sens qu'on ne trouve pas des candidats »* (Entretien 1). Pour pallier cela, certains recruteurs vont davantage mettre en avant les aspects positifs autour de la fonction, tels que l'équilibre vie privé/vie professionnelle, plutôt que la fonction en elle-même : *« c'est une fonction [techniciens] qui n'est pas toujours très attractive donc on va vraiment travailler sur son positionnement pour mettre en évidence les aspects plus positifs de la fonction »* (Entretien 5).

En effet, les recruteurs interviewés mettent de plus en plus l'accent sur les bénéfices autour des fonctions de masse en avant afin de correspondre davantage aux attentes et motivations des candidats dans la société actuelle. Ainsi, les nouvelles valeurs qui ressortent le plus des entretiens et qui encouragent les candidats à postuler dans les organisations étudiées sont

l'écologie et l'équilibre privé/professionnel : « *C'est vraiment l'écologie, c'est une entreprise qui permet un équilibre vie professionnelle/vie privée (...) c'est une entreprise verte avec des valeurs sociétales* » (Entretien 3) ; « *Est-ce qu'il y a des avantages pour la famille, est-ce que c'est proche de mon domicile (...) On a de plus en plus de personnes qui sont inspirées par tout ce qui est la nature, la mobilité* » (Entretien 1).

Cependant, certains recruteurs insistent toujours sur l'importance de la stabilité de l'emploi et du salaire. Ces valeurs sont encore plus pertinentes aujourd'hui à cause de la crise sanitaire : « *On va attirer toute une partie de la population qui va être plus en recherche d'une certaine stabilité* » (Entretien 2) ; « *Ce qui est quand même important c'est le salaire, et les heures qu'ils doivent prester* » (Entretien 1). Alors que d'autres ne sont plus dans cette optique-là : « *La stabilité d'emploi, c'était vraiment très important à l'époque mais maintenant moins par les jeunes* » (Entretien 3) ; « *Si c'était moi en fait, j'enlève le mot stable dans tous les différents documents et sites communs parce que ça crée de mauvaises attentes* » (Bert entretien 4) ; « *Le négatif pour moi est qu'on garde cette réputation entreprise publique, pépère* » (Entretien 2) ; « *Avant ils [les candidats] venaient souvent postuler chez nous parce que c'était à l'état et c'était quand même à l'aise* » (Entretien 1). Afin de faire évoluer en partie la perception des candidats par rapport au secteur public, HR-Rail a changé certains éléments de l'organisation : « *La culture a changé, la productivité a augmenté, on a dû mettre partout des processus pour voir qui devait faire quoi et pour augmenter l'efficacité* » (Entretien 1).

Du point de vue des candidats, les fonctions sujettes au recrutement massif pour lesquelles ils postulent sont généralement procédurières par la suite et peuvent donc être aussi jugées moins attractives. Ceci a été exprimé par la responsable RH de HR-Rail de l'entretien 1 : « *Ce qui est important aussi c'est qu'il [le candidat] respecte les procédures. Les gens doivent travailler comme on leur dit et ne doivent pas commencer à inventer des choses [pour éviter les dangers liés à l'électricité, etc.]* ».

De plus :

« *Pour les techniciens, on a mesuré le temps qu'un travail prend. Dans le call center et dans la vente physique comme les guichets, là aussi tout est mesuré, leurs coups de téléphones qu'ils font, le temps que ça prend pour vendre un billet à une personne. Et donc les gens sont guidés pour faire mieux leur travail dans les délais raisonnables* » (Entretien 1).

Cet élément est partagé par la répondante de l'entretien 2 qui travaille aussi chez HR-Rail. Elle nous dit : « *clairement on va attendre moins de prises d'initiatives d'un conducteur de train que d'un project manager* ». Par ailleurs, le recruteur de l'entretien 10, aussi travailleur chez HR-Rail, ne partage pas entièrement cet avis. Il met moins le travail procédurier en avant et insiste davantage sur l'importance des soft skills (les compétences comportementales) telles

que la prise d'initiative et l'autonomie : *« Par exemple un accompagnateur de train, on va chercher quelqu'un qui a une prise d'initiative au niveau du contact client (...) qui a aussi de l'autonomie parce que généralement, ils sont seuls dans le train »*. L'évaluation des soft skills est moins poussée dans le cadre des fonctions de masse. Pourtant, il remarque que les candidats montrant une bonne capacité de prise d'initiative et d'autonomie sont généralement des profils qui peuvent mieux évoluer dans l'entreprise sur le long terme. Son rôle est d'évaluer les soft skills mais ces compétences ne font pas automatiquement partie des critères de recrutement et, selon lui, son rôle dans l'entretien devrait être plus mis en avant. Souvent, à cause du manque de temps durant l'entretien, c'est la partie technique qui est le plus mise en avant.

Ensuite, en termes de procédures liées au secteur public, cela peut également constituer une difficulté pour les recruteurs. En effet, ces procédures peuvent rendre les organisations publiques moins compétitives par rapport au secteur privé : *« Ce qui est un peu difficile aussi pour nous c'est le fait qu'on est public et qu'on ne peut pas ou rarement négocier avec les personnes qui veulent venir travailler chez nous »* (Entretien 1) ; *« C'est la difficulté de toucher certains profils et d'être créatif dans notre façon de faire le sourcing »* (Entretien 5¹). Ou encore : *« Parfois on a des super bons profils mais qu'on n'arrive pas à recruter parce qu'on n'est pas assez concurrentiels au niveau du package (...) ça peut être un peu frustrant parfois parce qu'on se dit qu'on loupe un candidat »* (Entretien 7). Les procédures inhérentes au secteur public peuvent aussi ralentir le processus ou ajouter des contraintes pour les recruteurs. Selon le participant de l'entretien 10, ce fonctionnement entraîne beaucoup de travail inutile :

« Comme on est un service public, si les personnes rentrent dans les conditions d'un poste, elles doivent être invitées en entretien. Pour moi c'est un problème parce que ça fait perdre beaucoup de temps à tout le monde (...) Quand tu as quelqu'un qui n'a aucune expérience de la mécanique mais que tu dois l'inviter à un entretien, on sait déjà à l'avance que c'est raté mais le service public oblige, on doit l'inviter » (Entretien 10).

B. Le recrutement contractuel et statutaire

Lorsque nous abordons le recrutement dans les organisations publiques, il est pertinent de faire la distinction entre le travailleur contractuel et le travailleur statutaire ainsi que l'impact sur le processus de recrutement.

D'une part, certains recruteurs trouvent qu'engager des statutaires implique plus de règles et a donc un impact sur le processus de recrutement : *« Oui, il y a certaines règles. Ça j'en suis*

¹ Il est important de préciser que Proximus est une entreprise de droit public mais que son historique est public.

convaincu » (Entretien 7) ; « On est à peu près à environ 90-95% statutaires et 5 à 10% contractuels. Il y a beaucoup de règles qui jouent dans le statutaire » (Entretien 1) ;

« Dans les contractuels on est beaucoup plus libres et dans les statutaires c'est vrai que là il y a des standards (...) La publication est différente. Pour les statutaires, ça sera une publication un peu plus de masse et on va certainement faire des jobs days, des jurys. On va la publier, on va mettre la date limite en octobre et on va recevoir 200 CV, on fait 20 entretiens, on bloque 3 journées » (Entretien 3) ;

D'autre part, selon d'autres recruteurs, le fait que ce soit un recrutement statutaire ou contractuel n'a que peu d'impact. C'est le cas notamment pour les recruteurs de l'entretien 4, qui se veulent être un employeur de qualité et durable et ne prennent pas en compte le statut :

« Durable c'est proposer aux gens de pouvoir faire leur carrière ici, d'avoir un équilibre de vie privé/professionnelle correct, de trouver la qualité dans ce qu'ils font, l'enrichissement dans ce qu'ils font... C'est ça qui doit régir nos réflexions, pas le côté administratif, statutaire ou contractuel » ;

Selon le participant de l'entretien 10, il y a une tension entre 2 pôles au sein de HR-Rail. D'un côté, dans son équipe il y a des travailleurs plus anciens qui ont été recrutés sous le régime statutaire et qui pour lui peuvent en abuser. D'un autre côté, il y a de nouveaux collaborateurs comme lui, qui ont été engagés sous le régime contractuel. Ainsi, il exprime que : « *Moi je suis pour supprimer les statuts (...) Il y a beaucoup d'abus » (Entretien 10).*

Enfin, il est important de préciser que Proximus n'engage plus de statutaires à l'heure actuelle, ce point-ci ne fait donc pas référence à cette organisation.

4.2. La procédure, un élément essentiel dans le recrutement de masse

Dans ce point-ci, nous allons faire l'exposé de la procédure à suivre dans le cadre du recrutement de masse tel que nous l'ont présenté nos répondants. Cette section est directement liée à l'approche classique du recrutement. Dans ce point, nous nous concentrerons principalement sur deux des organisations étudiées, HR-Rail et Proximus.

D'une part, nous allons étudier la procédure mise en place dans HR-Rail qui est caractérisée essentiellement par une division des tâches dans le recrutement de fonctions génériques (qui sont qualifiées de « masse »). En guise de rappel, chaque recruteur est responsable d'un portefeuille de fonctions spécifiques et participe, en plus, à des entretiens de fonctions génériques. Dans leur portefeuille de fonctions spécifiques, ils organisent le processus de sélection et de recrutement du début à la fin. Tandis que pour les fonctions de masse, ils

interviennent uniquement au moment de l'entretien. C'est notamment pour cette raison que les recruteurs de HR-Rail ressentent moins la pression et le sentiment d'urgence dans ce type de fonction. D'autre part, nous étudierons la procédure mise en place chez Proximus. Dans cette organisation et dans le cadre des épreuves de masse, il n'y a pas de division des tâches aussi flagrante que chez HR-Rail.

Par la suite, nous mettrons en avant les interrogations soulevées par certains répondants quant à la pertinence du rôle des syndicats dans le processus de sélection et de recrutement. Nous nous concentrerons également sur l'importance donnée aux feedbacks par les recruteurs interrogés. Enfin, nous terminerons par une sous-section sur le contrôle et la mesure de la performance des recruteurs au sein des organisations étudiées.

4.2.1. Le processus de sélection et de recrutement chez HR-Rail

Le processus de sélection et de recrutement nous a été expliqué essentiellement par la participante de l'entretien 2 qui travaille comme recruteuse chez HR-Rail. Ce processus se compose d'une série d'étapes et, pour chaque étape, des équipes différentes sont mobilisées. Ainsi, au sein de HR-Rail dans le cadre du recrutement de masse, il y a d'abord une équipe publication « *Elle s'occupe uniquement de publier tous les postes qui sortent au niveau des chemins de fers* ». Il y a aussi une équipe qui se nomme la commission d'examen ; ceux-ci « *vont se charger d'analyser toutes les candidatures* ». La recruteuse de l'entretien 2 explique que dans les épreuves de masse, les critères sont précis et stricts, ce qui signifie que si le CV ne correspond pas à tous les conditions d'accès/critères sur la job description, il n'est pas retenu. Cette étape s'appelle le CV screening.

Ensuite, si le candidat correspond à tous les critères principaux, c'est-à-dire généralement portant sur le diplôme requis (généralement niveau CESS) et sur l'âge (min 18 ans), il est alors invité à une séance d'information. Puis une équipe testing fait passer une série de tests, généralement des tests d'aptitude composés de tests de raisonnement abstrait, verbal et numérique. Une fois toutes ces étapes terminées et les tests réussis, le candidat est invité à un entretien avec un recruteur, un responsable métier et parfois le syndicat. Un recruteur n'est jamais seul pour mener un entretien dans les fonctions génériques. Pour la recruteuse de HR-Rail (entretien 2), le recruteur est là principalement pour « *assurer le professionnalisme et s'assurer que le candidat réponde aux différentes compétences* », tandis que le responsable métier s'occupe des questions plus techniques directement liées à la fonction pour laquelle le candidat postule. Si le candidat est retenu, il a directement un rendez-vous pour une visite médicale. Enfin, si tout se passe bien, il entre en formation dans l'entreprise pour une durée plus ou moins longue selon le poste. Dans ce genre de fonctions, ils sont à plus de 150 candidatures à la semaine et un nombre important de candidats se perd tout au long du processus ; « *On sait à peu près que pour recruter une personne, on doit avoir à peu près 10 inscriptions* » (Entretien 1).

Les avis des recruteurs de HR-Rail sont plutôt mitigés par rapport à cette procédure. D'un côté, la plupart des participants trouvent cette procédure adéquate et nécessaire ; *« c'est assez bien implémenté pour l'instant. Je trouve que ça roule assez bien »* (Entretien 9) ; *« Dans un grand groupe comme les chemins de fer, on est cadrés et il faut qu'on soit cadrés (...) qu'on suive toutes ces mêmes procédures sinon il n'y aurait pas d'ordre tout simplement. Et ça c'est quelque chose qui est nécessaire »* (Entretien 2) ; *« Moi je la trouve [procédure] beaucoup plus simplifiée que Selor »* (Entretien 8). La participante de l'entretien 8 explique que Selor n'est pas adapté car trop de gens échouent aux tests, ce qui complique le recrutement puisqu'ils n'ont pas assez de candidats. De plus, *« ça n'a jamais été revu et je sais que ça pose un problème à pas mal d'entreprises publiques »*.

D'un autre côté, certains recruteurs mettent en avant des problèmes, des non-sens liés à la procédure et imaginent certaines adaptations qui pourraient être faites : *« pour moi les tests c'est de la pure connerie parfois »* (Entretien 8). Elle trouve que certains tests sont logiques quand les candidats peuvent se préparer en étudiant comme les conducteurs de trains qui passent un test technique. Par contre, les tests d'aptitude n'apportent rien à la procédure selon elle (Entretien 8).

Ensuite, une autre recruteuse de HR-Rail pense qu'il serait positif que le recruteur soit présent à chaque étape du processus mais ne voit pas comment cela pourrait être possible au niveau de la procédure : *« Ça serait positif mais compliqué, ça ne serait pas gérable dans le temps. On pourrait gérer ça de A à Z mais alors il faudrait nous enlever d'autres tâches [les fonctions spécifiques] »* (Entretien 9). De façon plus extrême, un participant nous a dit : *« Je pense qu'il faudrait ré-imaginer le système »* (Entretien 10). Selon lui, il y a différents aspects qui pourraient être adaptés. Le problème principal qu'il met en avant, c'est la prédominance de l'attention sur les *hard skills* au détriment des *soft skills*, qui, selon lui, sont presque plus importantes que les connaissances techniques du candidat, les *hard skills*. En effet, les compétences techniques peuvent s'apprendre mais pas les compétences comportementales, *« souvent l'autonomie, la prise d'initiative, c'est très difficile à changer dans le temps »*. Mais encore : *« J'ai toujours un sentiment de trop peu dans mes entretiens au niveau de la motivation et de la préparation. Je trouve qu'on va trop vite dans les connaissances techniques (...) une bonne motivation et une bonne préparation, c'est déjà 50% du job »* (Entretien 10).

Ainsi, pour lui, s'ils avaient davantage de temps, le mieux serait d'organiser un pré-entretien avec les candidats pour tester certaines *soft skills*/capacités comportementales telles que la motivation, la collaboration, etc. En faisant ça, *« on serait peut-être plus qualitatif mais on serait moins efficace pour le recrutement en quantité »*. Cet avis concernant la prédominance des *hard skills* est également partagé par une autre participante : *« J'ai déjà eu des entretiens où la partie technique prend tellement de temps qu'il te reste qu'un quart d'heure pour toi,*

poser les questions comportementales. Si j'avais moi-même l'entretien, il serait plus approfondi par rapport à ça » (Entretien 8).

Un autre problème mis en avant par le recruteur de l'entretien 10 est le fait que la procédure oblige les recruteurs d'être accompagnés d'un responsable métier lors d'un entretien de masse. Ainsi, *« dans le recrutement de masse, pour moi le problème c'est l'interprétation des différents entretiens (...) quelque part, on aurait plus notre mot à dire si on est tout seul » (Entretien 10) ; « Ma plus grosse frustration c'est de ne pas pouvoir faire les entretiens seule et de ne pas avoir le contrôle [sur le timing, sur le déroulement] sur les entretiens. Et au final ma décision elle est là parmi d'autres » (Entretien 8).*

Enfin, pour les épreuves de masse chez HR-Rail, les recruteurs découvrent le candidat seulement quelques minutes avant de mener l'entretien : *« dans la masse on n'a aucune vue sur quel candidat on va rencontrer (...) c'est quelque chose de très particulier mais qui est devenu normal pour moi » (Entretien 2).*

4.2.2. Le processus de sélection et de recrutement chez Proximus

Le processus de sélection et de recrutement chez Proximus est différent de HR-Rail du fait qu'il y a moins de division des tâches, sauf pour ce qui ressort de l'administratif tel que la publication en elle-même et la signature du contrat qui sont gérés par d'autres équipes mais aussi du fait que Proximus engage uniquement des travailleurs contractuels. À part ces deux tâches administratives, le reste fait partie des fonctions du recruteur. L'emploi à combler est directement attribué à un recruteur :

« Il [le recruteur] aura déjà revu la job description avec le hiring manager et aura déjà réfléchi avec le hiring sur la méthode de sélection. Le recruteur qui est en charge, a un support avec tous les CV qui rentrent et il commence à faire des CV screening, du phone screening et à évaluer si c'est ok » (Entretien 5).

Cette procédure convient assez bien selon la participante de l'entretien 6 parce qu'elle se considère comme la mieux placée pour réaliser les étapes telles que le CV screening puisqu'elle a la meilleure connaissance de la fonction qui attend les candidats. Par contre, elle ne trouve pas beaucoup de sens dans les tests et se sent un peu coincée par rapport à ça : *« Il y a des tests parfois qu'on fait passer et là parfois je ne vois pas toujours l'utilité de ces tests mais il faut les faire passer » (Entretien 6).*

Ensuite, chez Proximus, ils ont mis au point un trajet de *« onboarding »*, c'est-à-dire qu'ils ont créé une application pour le futur employé via laquelle il reçoit toute une série d'informations quant à la culture de Proximus, ses défis, etc. Les objectifs de cette application sont les suivants : *« c'est pour garantir aussi la rétention du candidat, de mettre tout en œuvre pour*

faire en sorte que quand il rentre chez Proximus, il ait déjà le sentiment d'appartenance » (Entretien 5).

4.2.3. Le rôle des syndicats

Les avis par rapport à la plus-value de la présence des syndicats lors d'un entretien d'embauche sont mitigés. D'un côté, la présence du syndicat permet de « *s'assurer que tous les candidats bénéficient de la même égalité des chances* » (Entretien 2), ce qui lui permet d'être plus flexible dans sa manière d'évaluer. D'un autre côté, la participante de l'entretien 6 ne partage pas cette opinion puisque selon elle, les syndicats sont plus là pour mettre des bâtons dans les roues et rajouter un stress. Elle ne voit pas leur valeur ajoutée dans un entretien.

4.2.4. Le « après entretien »

Peu importe l'organisation dans laquelle les participants travaillent, le feedback après l'entretien est, pour tous, important. Cependant, en fonction des participants et de l'organisation, la façon de communiquer et l'importance donnée aux feedbacks varient. Selon les participants de l'entretien 3 et 4, donner un feedback constructif après l'entretien est important : « *Quand il y a un entretien qui a été fait, on donne un feedback. J'aime bien donner des feedbacks constructifs pour que le ou la candidat(e) puisse s'améliorer* » (Entretien 3) ;

« Je trouve que c'est très important de donner un feedback parce que c'est pas seulement dire "vous n'avez pas réussi" mais les gens ont parfois besoin d'une explication pour relancer leur carrière. Comme recruteur tu dois toujours être un job coach quelque part. Il faut toujours que quelqu'un parte avec des solutions » (Bert, Entretien 4).

De plus, selon l'entretien 4, donner des feedbacks constructifs aux candidats permet de maintenir une image positive de l'organisation. Il y a donc un double objectif.

Concernant la communication du feedback, celle-ci varie en fonction des organisations. Pour le recrutement des fonctions génériques chez HR-Rail, le feedback est donné directement après chaque entretien afin de ne pas perdre les candidats et d'assurer la rapidité du processus, « *pour les épreuves de masse la manière dont on fonctionne c'est qu'ils ont un feedback immédiat* » (Entretien 2) ; « *S'ils sont bons dans l'interview, on leur propose tout de suite la date de la visite médicale qu'on ne les perde pas là non plus* » (Entretien 1).

4.2.5. Contrôle et mesure de la performance

Généralement, les participants ressentent une certaine autonomie dans leur façon de travailler : « *C'est un travail assez autonome (...) Elle [la manager] ne vérifie pas ce que je fais au day-to-day* » (Entretien 6) ; « *On a une grande autonomie dans le sens où notre manager a confiance en nous* » (Entretien 3). Par exemple, chez Proximus, lorsque nous avons interrogé la responsable du département RH (Entretien 5), elle nous a expliqué qu'ils n'avaient pas mis en place un système de KPI (*Key Performance Indicators*) en termes de recrutement. Il y a un suivi sur le travail des recruteurs grâce à un outil interne qui permet de suivre tous les recrutements en cours mais il n'y a pas un nombre spécifique à atteindre : « *On peut tout suivre mais je n'ai pas de target en terme de recrutement. Pour moi c'est quelque chose de normal, ça serait anormal qu'il n'y ait pas de suivi* » (Entretien 7).

Enfin, chez HR-Rail, il est essentiel pour la responsable du département RH de suivre précisément le travail des recruteurs puisque ce sont les employés les plus coûteux :

« *Les recruteurs savent qu'on planifie 3 jours par semaine pour les fonctions génériques et donc là on sait exactement mesurer qui a fait quelle interview. C'est 1h par entretien [parce qu'ils doivent recruter beaucoup mais aussi] pour savoir un petit peu ce qu'ils font. Les recruteurs sont les plus chers parmi mes collègues* » (Entretien 1).

4.3. Le recruteur dans une démarche d'acteur

Dans cette section, nous étudierons en quoi un recruteur peut être dans une démarche d'acteur. De par l'évolution du marché du travail, les organisations opèrent sur un marché hautement concurrentiel et on voit apparaître un phénomène de « *talent war* ». Les organisations se battent pour les meilleurs candidats. Un des rôles des recruteurs est d'attirer ces candidats et de leur proposer la meilleure offre afin de les garder.

Ensuite, dans cette section, nous relaterons les possibles améliorations/adaptations des procédures mises en avant par certains de nos répondants. Un travailleur dans la démarche constructiviste d'acteur peut également imaginer des adaptations de l'environnement dans lequel il opère étant donné qu'il en a développé une certaine connaissance tirée de son expérience.

4.3.1. Jeu de négociations entre le candidat et le/la recruteur(se)

Comme nous l'explique la participante de l'entretien 3, le recrutement a changé et est constamment en train d'évoluer. Il y a quelques années, le recrutement standard prenait généralement la forme d'une checklist et n'était pas flexible. Ce n'est plus forcément le cas aujourd'hui (sauf parfois au niveau du recrutement statutaire pour lequel c'est encore très

cadré) puisque les organisations fonctionnent dans un environnement hautement concurrentiel et se doivent d'être de plus en plus attractives : « *On doit aller chasser beaucoup plus qu'avant* » (Entretien 5). Nous remarquons donc à travers les entretiens que nous avons menés que le focus du recrutement n'est plus uniquement de trouver un candidat pour l'organisation parce qu'il faut répondre à un manque à tout prix. Pour la majorité des participants de l'étude, l'objectif du recrutement est de trouver une concordance entre le besoin de l'organisation et celui du candidat et d'atteindre des accords durables entre les deux parties. Ce n'est plus à sens unique. La notion de choix est donc importante des deux côtés.

D'une part, le candidat doit correspondre aux besoins de l'organisation afin que le recruteur puisse choisir le candidat avec la meilleure compatibilité : « *au final comme résultat c'est d'avoir pu matcher le besoin [du business] avec le candidat* » (Entretien 3) ; « [Un recruteur, c'est] *quelqu'un qui est à l'écoute des besoins de la société pour laquelle il recrute* » (Entretien 2). D'autre part, le candidat doit lui-même choisir l'organisation qui correspond le mieux à ses aspirations : « *Je demande toujours : il faut que toi tu nous sélectionnes. Je ne veux pas convaincre les gens* » (Bert, Entretien 4).

Nous pouvons imaginer le recrutement comme un jeu de négociations entre le recruteur et le candidat, chacun souhaitant arriver à la meilleure solution pour lui. Le recruteur a un rôle à jouer en tant qu'acteur. Son objectif « *c'est vraiment aller plus loin que les compétences. C'est vraiment avoir la certitude que le candidat ou la candidate rencontrera tout ce qu'il a besoin pour être épanoui* » (Entretien 3) ; « *C'est important de comprendre de manière plus large ce qui va l'animer, ce qui va le rendre heureux (...) je ne peux pas me contenter de rester uniquement sur la fonction* » (Entretien 2). Et il va également adapter légèrement la procédure et sa façon de mener un entretien : « *Avec le temps j'ai mon propre canevas. Et puis poste par poste, suivant ce que recherche le manager et les compétences recherchées, j'adapte les questions par rapport à ça* » (Entretien 6). Un répondant compare même le recruteur à un caméléon (Entretien 7). Selon lui, il est essentiel de savoir s'adapter en fonction des procédures et des candidats.

Au cours de la négociation, il est également important de vérifier la motivation et la compréhension des candidats par rapport au travail pour lequel ils postulent puisque le processus est un investissement de temps, d'énergie et d'argent pour l'organisation : « *On doit s'assurer aussi que les personnes ont bien compris l'enjeu qu'il y a derrière [certification après l'étape de sélection], car après il y a toute une période de formation coûteuse pour l'entreprise* » (Entretien 8).

Cependant, selon deux participants, le fait d'être une entreprise publique offre moins la possibilité aux recruteurs de négocier avec les candidats. Ainsi : « *ce qui est un peu difficile aussi pour nous c'est le fait qu'on est public et qu'on ne peut pas ou rarement négocier avec les personnes qui veulent venir travailler chez nous* » (Entretien 1) ; « *Parfois on a des super*

bons profils mais qu'on n'arrive pas à recruter parce qu'on n'est pas assez concurrentiels au niveau du package » (Entretien 7). Les recruteurs devront donc s'adapter et mettre en avant d'autres aspects positifs de la fonction, tels que l'équilibre vie privé/professionnelle ou encore la stabilité de l'emploi.

4.3.2. Améliorations et adaptations des procédures

Comme nous l'avons exprimé dans les points 5.2.1. *Le processus de sélection et de recrutement chez HR-Rail* et 5.2.2. *Le processus de sélection et de recrutement de Proximus*, une partie des répondants partage l'opinion que les procédures sont plutôt bien adaptées tandis que l'autre y verrait certaines améliorations. Dans cette section-ci, nous allons nous pencher sur les adaptations concrètes que les répondants ont imaginées pour la procédure mise en place par leur organisation. Cependant, ces adaptations ne sont pas toujours possibles puisque cela demanderait un certain budget et un investissement non négligeable en temps. Nous avons retenu trois entretiens pour illustrer cette section. La première recruteuse explique :

« À un moment donné, on avait envisagé l'hypothèse, comme ils font dans l'aviation [le fait que le candidat soit mis en situation], ça serait intéressant pour nous en tant que recruteurs de les voir vraiment en situation [lors d'une simulation] mais c'est ingérable au niveau de la procédure avant l'engagement » (Entretien 8).

Cette recruteuse déplore le fait qu'on ne peut malheureusement pas tout évaluer lors d'un entretien et pense qu'il serait intéressant que les recruteurs puissent assister à l'épreuve de simulation du candidat avant de passer l'entretien ou pendant l'entretien.

Ensuite, la participante de l'entretien 9 et le participant de l'entretien 10 expliquent qu'il manque, par manque de temps, une certaine attention aux soft skills ou autres compétences lors de l'entretien et que cela réduit la qualité de l'évaluation du candidat. Ainsi, la participante de l'entretien 9 pense qu'il faudrait ajouter un screening téléphonique plus poussé avant de rencontrer le candidat en entretien : *« Je rajouterais un screening téléphonique plus poussé pour tester la langue car pour l'instant c'est un test sur PC. Ça permet aussi d'avoir des entretiens plus qualitatifs »*.

Enfin, un répondant aimerait standardiser davantage la partie de gestion des compétences afin d'instaurer un langage commun au sein des membres de l'organisation et éviter les interprétations individuelles. Il pense que Proximus devrait avoir une définition commune pour chaque compétence et que celle-ci ne varie pas en fonction des interprétations personnelles :

« On pourrait faire davantage d'efforts sur la gestion de compétences (...) Dans toutes les job descriptions, vous avez toujours l'aspect « teamplayer » mais on devrait travailler davantage sur la définition. Ça existe dans nos valeurs mais ce n'est pas encore suffisamment retranscrit dans la gestion de compétences à travers les entretiens [plutôt que de dire : ce candidat me convient car il a montré par des exemples qu'il était un teamplayer]. Alors qu'on devrait plutôt s'orienter vers : Proximus a telles attentes par rapport à la collaboration et comparer les attitudes du candidat avec ces attentes-là et pas individuel au niveau du manager (...) ça permet de comparer et d'être plus juste dans sa sélection. Mettre des niveaux aussi en fonction des différents jobs » (Entretien 7).

4.4. Le recruteur dans une démarche clinique

Dans cette partie, nous nous concentrerons sur le recruteur en tant que sujet dans une démarche clinique. Comme nous l'avons étudié dans la théorie, le travail n'est jamais de simple exécution. Il y a toujours la présence du « zèle » afin d'atteindre réellement les objectifs fixés par la hiérarchie. Nous allons d'abord nous concentrer sur le rapport subjectif que les recruteurs interviewés entretiennent avec leur travail. Quel est le métier de recruteur au-delà de l'aspect opérationnel ? Quelles sont les compétences et l'intelligence métier développées par nos répondants ? Et qu'est-ce qui fait d'un recruteur, un bon recruteur ?

Ensuite, nous aborderons les causes de souffrance au travail telles qu'exprimées par nos répondants. La souffrance est inhérente au travail et peut être la conséquence d'une crainte du sujet de se sentir incompetent, d'un manque de bonnes conditions pour travailler ou encore d'un manque de reconnaissance de son travail.

4.4.1. Le métier de recruteur

A. Rapport subjectif au travail

Le métier de recruteur est, pour la majorité des participants, un métier passionnant : *« C'est un métier de contact (...) Moi je trouve ça super intéressant et super passionnant (...) chaque jour c'est différent »* (Entretien 6). Ou encore : *« Je trouve que c'est un métier extraordinaire, c'est tous les jours autre chose. C'est vraiment un métier très enrichissant, très intéressant avec beaucoup de contacts humains »* (Entretien 7).

C'est donc l'aspect diversifié du métier et le contact humain qui plaisent. Mais qu'est-ce qui permet au recruteur de se qualifier de bon recruteur ? Le métier de recruteur s'apprend, évolue et ne se définit pas uniquement par le suivi d'une procédure spécifique. Les participants de l'étude ne considèrent pas leur travail comme robotique et procédurier. Ainsi, le travail n'est pas qu'une simple exécution de procédures et n'est possible qu'en faisant

preuve d'un certain zèle : « *Je fonctionne très fort au feeling, après 10-15 min j'arrive à cerner la personne. Après, on a des compétences avec des critères précis, ce qui permet de décortiquer le ressenti et objectiver les choses* » (Entretien 8). Selon la participante de l'entretien 2, un bon recruteur est à l'écoute des deux pôles en même temps : les besoins de l'entreprise et les besoins des candidats. Mais un bon recruteur est aussi quelqu'un de réactif à son environnement, de flexible et avec un bon esprit d'analyse :

« Cette notion d'écoute active et de réactivité est vraiment très importante (...) Avoir un bon esprit d'analyse. C'est aussi le jeu de l'entretien d'aller parfois creuser un petit peu plus loin (...) C'est important également que le recruteur ait suffisamment d'assertivité et ose s'affirmer (...) Flexibilité, ça certainement aussi » (Entretien 2).

Cette notion d'écoute active ainsi que l'importance de l'expérience dans le travail ont également été mises en avant par le participant de l'entretien 7 : « *C'est l'écoute active, pouvoir rebondir. C'est être structuré. C'est l'expérience aussi. Je pense que c'est difficile d'être un bon recruteur après 1 an ou 2, c'est quelque chose qui se cultive. Faut aussi savoir s'adapter, être un caméléon* ». Enfin, la participante de l'entretien 2 explique que si elle se contentait simplement de suivre les procédures, elle n'aurait pas de valeur ajoutée dans son travail : « *[Si] on pose nos questions simplement en mode robot, pour moi on n'a pas de valeur ajoutée* » (Entretien 2).

Il y a une certaine confiance vis-à-vis des recruteurs de la part de la hiérarchie dans les organisations étudiées. Au niveau du contrôle, ils se sentent tous plus ou moins autonomes dans leur façon de mener leur travail : « *C'est un travail assez autonome (...) Elle [la manager] ne vérifie pas ce que je fais au day-to-day* » (Entretien 6) ; « *On a une grande autonomie dans le sens où notre manager a confiance en nous* » (Entretien 3). La recruteuse de l'entretien 2 trouve qu'être cadré dans son travail est important mais elle aussi reste libre dans sa façon de mener réellement ses tâches :

« Clairement dans un grand groupe comme les chemins de fer on est cadrés et il faut qu'on soit cadrés (...) À côté de ça, et ça j'en suis persuadée, chaque recruteur a sa manière de travailler et a ses affinités, etc. Donc à ce niveau-là on est très très libre. Je veux dire qu'on n'a pas un briefing le matin et qu'ils nous disent : Alors cette compétence, on la pose de telle manière, euh, pas du tout » (Entretien 2).

Par ailleurs, être recruteur n'est pas spécialement un métier facile et amène son lot de défis. En effet, il arrive qu'un recruteur se retrouve face à un candidat difficile ou, dans le cas d'un refus, doit être le porteur de mauvaises nouvelles. Tel est ce qui est exprimé par la participante de l'entretien 6 : « *Je dirais que les plus grosses difficultés c'est de devoir refuser des gens qui sont en détresse. Maintenant, avec le temps, c'est gérable. Ou donner un feedback négatif à quelqu'un qui est très motivé mais qui ne correspond pas* ». Ce qui est également difficile pour

elle, c'est le fait de devoir parfois prendre deux casquettes : *« Parfois on continue à recruter alors qu'on sait qu'il va y avoir une restructuration, des choses négatives qui vont suivre. Et parfois vendre le poste sans dépeindre le futur et ça c'est un peu une ambivalence que j'aime moins mais voilà »*.

Ainsi, les participants ne se sentent pas toujours dans les meilleures conditions pour mener leur travail et mettent en place différentes stratégies. Dans l'entretien 2, c'est la personnalité de la répondante qui lui permet de rendre le travail moins difficile : *« Je suis quelqu'un de très optimiste et de positif donc je parviens toujours à relativiser et je vois ça plus comme un challenge qu'autre chose mais clairement ça peut ne pas être évident »*. Elle met également en avant l'importance du soutien entre les membres d'une équipe. Ce soutien mutuel leur permet, entre collègues, de trouver ensemble des solutions aux problématiques qu'ils rencontrent telles que l'organisation de leur emploi du temps :

« Si je me rends compte qu'un de mes collègues a plus de disponibilités que moi et que j'ai besoin de plus de temps pour des épreuves spécifiques, je peux toujours voir avec un de mes collègues s'il ne peut pas reprendre mes entretiens pour des épreuves de masse par exemple. on parvient toujours à trouver des solutions aux problématiques qu'on pourrait rencontrer à ce niveau-là » (Entretien 2).

Une autre participante explique qu'en cas de candidats difficiles, elle essaie de prendre du recul et de se reposer sur la procédure et l'objectivisation des faits : *« J'essaie de prendre mes distances au maximum, de rester professionnelle et d'essayer d'avancer. Essayer de garder ce professionnalisme et se baser sur uniquement des faits et ne pas rentrer dans l'émotionnel »* (Entretien 9).

Enfin, le participant de l'entretien 10 explique que son travail lui permet de se sentir utile dans la société du fait qu'il travaille dans le secteur public, malgré le fait que ça reste dans tous les cas une contrainte : *« On ne travaille pas pour le plaisir. Ça permet d'avoir un rôle central dans la société surtout en travaillant dans le secteur public. Ça reste une contrainte mais qui n'est pas non plus désagréable pour le moment »*

B. Le tutoiement : Un exemple de compétence métier

Le tutoiement entre le candidat et le recruteur est un thème qui a été abordé par trois de nos répondants. C'est une technique, qui n'est pas obligatoire, que certains recruteurs interviewés utilisent afin de mettre le candidat à l'aise.

Selon la recruteuse de l'entretien 6, le tutoiement permet de *« démystifier l'entretien »*. Elle ajoute que cette technique *« permet de créer un lien, c'est un facilitateur »* et que selon elle, *« ce n'est pas un manque de respect, ça dépend comment on s'exprime avec la*

personne ». Cet avis est également partagé par le répondant de l'entretien 7. Celui-ci ajoute que, dans les entretiens qu'il mène, il n'a jamais remarqué de différence entre un entretien dans lequel les parties se tutoient ou au contraire, un entretien où les parties se vouvoient :

« Personnellement, je trouve que cela met les candidats à l'aise. Je n'ai pas vraiment remarqué de différence en termes de sérieux au niveau des candidats. Il est important de refléter l'image de la société et nous appliquons une politique de tutoiement au sein de Proximus. Cela permet de familiariser directement les candidats avec la culture d'entreprise et facilite l'échange »

La participante de l'entretien 9 ne partage pas cette opinion. Selon elle, le vouvoiement est une forme de respect et elle ajoute que *« rester dans le vouvoiement, c'est plus professionnel que tutoyer la personne qu'on ne connaît pas »*.

Le tutoiement est une technique parmi d'autres, utilisée ou pas, par les recruteurs pour détendre l'atmosphère lors d'un entretien. Dans tous les cas, la majorité des recruteurs interviewés mettent des stratégies en œuvre pour aider et rassurer le candidat. Ils considèrent qu'aider le candidat fait aussi parti de leur rôle en tant que recruteurs. Ainsi, la recruteuse de l'entretien 2 explique :

« C'est important que le recruteur s'adapte au candidat qu'il a face à lui (...) ça peut être le candidat qui est pris de stress et qui tremble et qui ne parvient pas à s'en remettre. C'est aussi un peu chercher un moyen de le rassurer, de discuter avec lui (...) et de ce que moi je peux faire en tant que recruteuse pour aider à faire redescendre la pression » (Entretien 2).

Nous retrouvons cette volonté d'aider le candidat dans l'entretien 3 : *« C'est un entretien et je l'aide. Il faut vraiment être transparent et généralement ça passe. J'essaie vraiment de cadrer »*. Ainsi que dans l'entretien 6 : *« les conditions c'est nous qui les créons aussi et mon but c'est aussi de mettre à l'aise le candidat qui est derrière son écran »*.

4.4.2. La souffrance liée au travail

Le travail, selon l'essence du mot, reste une contrainte et peut donc être associé à certaines souffrances. Nous allons ici présenter les trois souffrances, selon Dejours, que peut ressentir le travailleur, c'est-à-dire, la contrainte à mal travailler, la crainte de l'incompétence et le manque de reconnaissance. Il a été demandé explicitement aux participants de réfléchir pendant l'entretien sur ces trois aspects-là.

A. La contrainte à mal travailler

Les organisations auxquelles nous nous sommes intéressés, font face à un recrutement de masse, ce qui n'est pas sans conséquence sur le métier de recruteur. Certains participants ressentent ce recrutement intensif comme un défi et ne le ressentent pas comme une difficulté, tel est le cas dans l'entretien 4 : *« Il y a beaucoup de travail mais si tu vois que ça bouge et que tu fais vraiment des choses qui marchent, ça donne de l'énergie. Mais il y a effectivement beaucoup de travail et on a trop peu de temps pour changer le système »*. Ou encore dans l'entretien 6 : *« C'est un peu plus de stress c'est souvent dans un temps imparti mais cette adrénaline je l'aime bien aussi »*.

Par contre, d'autres recruteurs le ressentent comme une difficulté, ce qui peut les empêcher de bien faire leur travail ou peut leur mettre une pression supplémentaire sur les épaules. Ce dernier point a été exprimé par la participante de l'entretien 9 qui nous a expliqué qu'elle n'arrivait pas toujours à bien mettre ses limites et qui : *« Même si j'ai pas assez de temps, je continue jusqu'à ce que ça soit bien fait »* (Entretien 9). De plus, le fait d'être présente uniquement lors de l'entretien l'empêche parfois de sentir qu'elle fait du bon travail : *« Parfois pour moi c'est compliqué parce que j'aime bien faire les choses bien »*. La contrainte à mal travailler est également exprimée par la participante de l'entretien 2 : *« J'arrive à donner le temps nécessaire à chaque entretien. Donner la même qualité à l'entretien de 8h qu'à l'entretien de 19h, ça non »*.

B. Le manque de reconnaissance

Ce qui permet aux répondants de ressentir qu'ils font du travail de qualité est, pour la majorité, les feedbacks des clients, des candidats et du management. Les retours sur le travail ne sont pas automatiques et dépendent généralement de la culture de l'organisation et de la personnalité des managers. Tel est le cas pour la participante de l'entretien 8 :

« J'ai parfois la reconnaissance de mon business et je trouve ça parfois valorisant parce qu'on a le feedback direct de ce qu'on a fait (...) Je ne peux pas dire qu'on a énormément de reconnaissance mais on a une chef assez ouverte (...) Je pense qu'elle n'a pas le temps de voir ce que tout le monde fait ».

Cependant, elle pense que ça serait intéressant d'insister davantage sur cet aspect : *« Maintenant, si moi j'étais manager c'est un point sur lequel je mettrais l'accent parce que je sais que c'est un facteur de motivation pour les employés »*.

Le participant de l'entretien 10 partage cette opinion en expliquant que, selon lui, ce sont les retours des clients, du management et des candidats qui lui donnent les meilleurs indicateurs sur la qualité de son travail même si ça reste très informel. Pourtant, il n'en reçoit que

rarement et il dit : « *Moi je considère que s'il n'y a pas de feedback, c'est que quelque part ils sont assez contents du travail. Je le vois comme ça mais ce n'est peut-être pas la meilleure façon* ». Il exprime également le fait qu'il manque des feedbacks statistiques par rapport aux entretiens, ce qui ne lui permet pas d'avoir des retours concrets sur l'influence des entretiens qu'il mène. Dans les entretiens de masse, les recruteurs donnent une note sur 20 au candidat. Ce qu'il explique, c'est qu'il aimerait pouvoir voir l'influence de sa note sur la qualité du candidat sur le long terme.

L'importance du retour sur le travail a également été mis en avant par la participante de l'entretien 9 qui explique qu'elle est proche de sa manager mais aussi de l'équipe au sein de laquelle ils s'envoient régulièrement des compliments tels que « *top collègue* ». Ceci lui permet entre autres de dire qu'elle fait du bon travail mais c'est aussi sa personnalité qui l'aide et lui donne des indicateurs sur sa performance : « *En général, je dirais que je suis quelqu'un d'assez consciencieuse. J'ai quand même une bonne conscience professionnelle* » (Entretien 9).

C. La crainte de l'incompétence

Ce point n'a pas été particulièrement mis en avant par nos répondants puisque seulement deux d'entre eux ont mentionné cet aspect. Le premier élément que nous avons relevé a été exprimé par le participant de l'entretien 10. Celui-ci déplore le fait que dans la majorité des entretiens de masse, l'aspect technique est trop mis en avant et ce, au détriment des soft skills. Ainsi, lorsque c'est le cas, il n'arrive pas à trouver sa place, ce qui n'est pas toujours facile pour lui :

« *Tu te dis parfois, mais à quoi je sers ? (...) si le management ne te laisse pas beaucoup de place dans l'entretien, parfois tu te poses des questions (...) est-ce que mon rôle ici est bien pertinent ? (...) Quand on se dit, sans moi l'entretien aurait été pareil en fait, là c'est un peu plus gênant* » (Entretien 10).

La peur de l'incompétence a également été mise en avant par la participante de l'entretien 9. Par sa personnalité, elle est une personne très professionnelle et aime que les choses soient bien faites. Ainsi, quand elle se sent prise au dépourvu, il arrive qu'elle se sente incompétente. Par exemple, si un supérieur lui pose une question qui sort légèrement du cadre, elle peut se sentir incompétente du fait qu'elle ne peut lui fournir une réponse rapidement.

D. Impact du Covid-19

La recherche effectuée dans le cadre de ce mémoire a été entièrement menée lors de la crise sanitaire. Cette crise a eu un impact important sur tout le marché du travail et donc sur les recruteurs également. Lorsque nous avons demandé aux recruteurs d'expliquer ce qu'ils

aimaient dans leur travail, ce qui est revenu le plus souvent était le fait que c'est un métier de contact, qui permet des nouvelles rencontres et qui fait qu'aucun jour ne se ressemble. Ces aspects ont été largement compromis à cause de la crise puisque tous les professionnels que nous avons interrogés sont passés en mode digital et à distance.

Ce qui est ressorti de l'entretien 9, ce sont les trois éléments suivants : « *Ce léger manque de contact en face à face avec les gens* », « *L'analyse du non verbal est plus compliquée à travers un écran* » [Ex : stress = le candidat bouge la jambe, etc.]. Ou encore : « *Le fait que parfois je ne prends pas suffisamment de pause* [alors qu'au travail il y a des vraies pauses de midi, essayer de garder une balance entre vie privée et professionnelle]. *C'est un peu plus compliqué pour moi de mettre mes limites* ».

Le dernier point concernant l'équilibre vie privée et vie professionnelle a été également exprimé à travers l'entretien 10 dans lequel le répondant explique qu'avant la crise sanitaire, il prévoyait quatre entretiens par jour mais que depuis la crise, il en mène six par jour, ce qu'il qualifie « *d'entretien à la chaîne* » et qui est trop selon lui. Il revient également sur le manque d'analyse du langage non-verbal qui lui pose un réel problème. Enfin, il pense que l'accent a été trop mis sur le maintien de l'efficacité (entretiens à la chaîne) mais il reste persuadé qu'ils perdent en qualité.

CHAPITRE 5 : Discussion et conclusion sur les hypothèses

Au cours de notre recherche, nous avons émis 4 hypothèses. Ces hypothèses s'articulent autour de 4 thématiques : la tension entre le recrutement de qualité et le recrutement de masse, les procédures dans les processus de recrutement et les pratiques de GRH, le jeu d'acteur et les relations de pouvoir, enfin le travail réel. L'objectif de ce dernier chapitre est de mettre en lien les résultats récoltés sur le terrain avec l'analyse théorique de la littérature.

H1 : Tension entre le recrutement de qualité et le recrutement de masse

Notre première hypothèse part du principe que les recruteurs perçoivent une tension entre le recrutement de qualité et le recrutement de masse ce qui entraîne une perte de qualité dans les processus de recrutement au profit de son efficacité.

Dans un premier temps, nous avons étudié la définition d'un recrutement de qualité. Les participants de l'étude associent généralement la qualité d'un recrutement à la vitesse, la fluidité et la flexibilité du processus. Ces éléments sont importants pour assurer une organisation du recrutement capable de s'adapter aux nombreux changements sociétaux. Cette rapidité permet aussi de minimiser les pertes de candidats au cours du processus. Ainsi, lier la qualité d'un recrutement à sa vitesse pourrait être une indication sur le phénomène

d'hyper-modernité dans lequel l'individu s'inscrit de plus en plus. Les candidats, en s'attendant à recevoir des réponses rapides, entretiennent un sentiment d'immédiateté et une nouvelle relation au temps (Aubert, 2008). Certains répondants associent également la qualité d'un recrutement à l'adéquation de celui-ci avec les besoins du business. Ils insistent aussi sur l'importance de maintenir une relation de confiance et une bonne collaboration entre la GRH et le business. Ceci est en adéquation avec la littérature. La GRH est une fonction transversale et partagée avec le management dont le rôle stratégique prend une place importante (Barabel et al., 2017).

Dans un deuxième temps, nous nous sommes interrogés sur l'existence d'une possible tension entre le recrutement de qualité et le recrutement massif. Lors des entretiens, aucun participant n'a soulevé de différences en terme de qualité au niveau du recrutement de masse. Ceci peut s'expliquer grâce à deux éléments. D'un côté, les organisations étudiées préfèrent garder une fonction vacante plutôt que d'investir dans un profil qui ne convient pas. D'un autre côté, aucun répondant n'a un nombre de recrutements précis à atteindre sur une période donnée. Cette absence de KPI contribue également à réduire la tension entre la dimension qualitative et la dimension quantitative du recrutement.

Lors de périodes plus intensives de recrutement de masse, la majorité des recruteurs interviewés ne ressentent pas forcément de sentiment d'urgence au sein de leur fonction et ce, pour trois raisons. Au sein de la procédure chez HR-Rail pour le recrutement de fonctions génériques, les recruteurs interviennent uniquement au niveau de l'entretien ce qui a pour conséquence qu'ils ne ressentent pas la pression du management directement sur eux. Ensuite, grâce au rôle prévisionnel et stratégique de la GRH et sa focalisation sur les besoins du business (Barabel et al., 2017 ; Kim & Mauborgne, 2014), certains besoins ont pu être anticipés. Cependant, certains recruteurs interrogés déplorent le fait que, généralement, ce rôle n'est pas assez exploité et ne fournit pas une vision à long terme suffisante. Ceci entraîne donc des périodes plus intensives dans lesquelles les conditions de travail et la qualité des recrutements peuvent être impactées. Enfin, certaines organisations ont augmenté leurs équipes de recruteurs, ce qui contribue également à maintenir les périodes de recrutement massif sous contrôle. Cependant, depuis la crise sanitaire du Covid-19, il est tout de même à noter que certains répondants reconnaissent avoir des difficultés à mettre leurs limites étant donné le fait que la distinction entre le privé et le professionnel est devenue plus abstraite avec le télétravail. Ainsi, un répondant explique que, depuis la crise, certaines de ses fonctions se sont intensifiées et il qualifie ses entretiens d'« entretiens à la chaîne », ce qui, pour lui, entraîne une perte de qualité.

En conclusion, la majorité des recruteurs interrogés ne perçoit pas de tension entre le recrutement de qualité et le recrutement de masse. Ainsi, nous pouvons conclure avec précaution que la qualité et l'efficacité vont de pair avec le recrutement de masse.

H2 : Les procédures sont suffisantes

Notre deuxième hypothèse consiste à considérer les procédures dans les processus de recrutement et les pratiques de GRH comme suffisantes pour soutenir un recrutement de masse efficace et atteindre les objectifs liés au travail. Dans notre chapitre de report des résultats, nous avons essentiellement analysé les procédures de sélection et de recrutement au sein de Proximus et de HR-Rail. L'analyse des procédures portera donc sur ces deux organisations.

Le processus de sélection et de recrutement pour les fonctions de masse au sein de HR-Rail correspond à l'approche classique étudiée dans ce mémoire. En effet, ce processus s'articule autour d'une série d'étapes pour lesquelles une équipe différente est à chaque fois mobilisée. Il y a donc bien une division et une spécialisation importante des tâches. Au niveau des étapes du processus, celles-ci correspondent au processus traditionnel de sélection et de recrutement développé dans la théorie (Cadin et al., 2012 ; Martory & Crozet, 2010) à quelques différences près. En effet, étant donné le fait que les fonctions génériques sont uniquement des fonctions statutaires, il faut ajouter à ces étapes une série de tests à passer pour accéder à la fonction (Service Public Fédéral Belge, 2020). Parce que les étapes sont divisées entre les équipes chez HR-Rail, le recruteur intervient uniquement sur l'étape de l'entretien avec le candidat. Ceci n'est pas le cas chez Proximus. Chez Proximus, les étapes sont identiques mais le recruteur est présent pour chacune d'entre elles, sauf pour ce qui ressort uniquement de l'administratif tel que la publication du poste et la signature du contrat.

Concernant les procédures, les avis des répondants, faisant partie de HR-Rail et de Proximus, sont mitigés. D'une part, certains avis convergent vers la nécessité d'avoir de telles procédures pour assurer le bon fonctionnement des activités dans des organisations aussi grandes que HR-Rail ou Proximus. Ils les trouvent adéquates et plutôt bien implémentées. D'autre part, certains répondants soulèvent certains aspects bloquants dans la procédure, notamment au niveau des tests² et des critères de sélection³. Concernant les tests, certains recruteurs n'y voient pas toujours le sens malgré le fait que cela fait partie de la procédure. Ensuite, étant donné la précision des critères de sélection et suivant la procédure, lorsqu'un candidat entre dans ces critères (généralement portant sur l'âge minimum légal et l'obtention du CESS), les recruteurs doivent obligatoirement l'inviter en entretien malgré la possibilité que cela se solde par un échec. Ainsi, des procédures claires et précises permettent de garantir une certaine rapidité et efficacité dans le traitement des candidatures et dans le processus en général. Nous retrouvons d'ailleurs dans la littérature cette notion d'efficacité nécessaire dans la GRH pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs (Caers, 2019). De plus, maintenir des procédures claires et standards dans le processus de sélection et de recrutement permet aussi d'assurer une équité entre les candidats de même que l'objectivité du recruteur, deux notions

² Point soulevé par des recruteurs au sein de HR-Rail et de Proximus

³ Point soulevé uniquement au sein de HR-Rail

essentielles dans les processus de recrutement (Eymard-Duvernay, 2001 ; Fourgous & Lambert, 1991). Les recruteurs que nous avons interrogés tendent constamment vers un maximum d'objectivité dans leur fonction mais reconnaissent qu'il est impossible d'être toujours objectif à 100% et les procédures en aident plus d'un à objectiver.

Malgré les nombreuses procédures dans le recrutement de masse, aucun répondant ne considère son travail comme robotique, standardisé et uniquement limité au respect de ces procédures. Ceci pour plusieurs raisons. Premièrement, par la diversité des candidats, il est impossible pour le recruteur de ne pas changer son attitude ou de déterminer à l'avance le déroulement de chaque entretien. Ensuite, les répondants ne rendent pas leur travail standardisé par leur propre volonté d'adapter leurs entretiens et d'adopter une attitude active face aux candidats. Enfin, les organisations ont dû réinventer certaines manières traditionnelles de sélectionner et recruter dans le but de se rapprocher au plus près de la réalité du monde social et du marché du travail. Elles organisent des job fairs, elles créent des partenariats avec des associations, des écoles, etc. Les participants expliquent devoir être plus créatifs dans leurs fonctions pour attirer de bons candidats dans l'environnement concurrentiel du marché du travail.

En conclusion, les procédures, bien que nécessaires, ne peuvent être suffisantes et constituer une fin en soi. Elles permettent d'assurer un processus rapide, simple et, dans la mesure du possible, objectif. En revanche, lorsqu'elles sont trop nombreuses ou considérées comme bloquantes par certains répondants, elles peuvent aussi ralentir le processus et faire perdre du temps à l'organisation. Enfin, aucun recruteur ne limite son travail aux procédures. Ainsi, nous ne pouvons considérer les procédures dans les processus de recrutement et les pratiques de GRH comme suffisantes pour soutenir un recrutement de masse efficace et atteindre les objectifs liés au travail.

H3 : Le jeu d'acteur et la négociation

Avec notre troisième hypothèse, nous entrons dans l'approche constructiviste de ce mémoire. Notre hypothèse suppose que, lorsque le recruteur mène un entretien d'embauche, il prend une posture d'acteur et cela lui permet d'entrer dans des jeux de négociations avec les candidats. Ainsi, le recruteur pourra mener des recrutements de qualité en développant des accords durables avec les candidats.

Lors de nos entretiens avec les recruteurs, nous nous sommes rendu compte du fait que le champ d'actions des recruteurs au sein des entreprises publiques était plus limité. Les organisations interagissent dans un environnement hautement concurrentiel et elles doivent se battre pour attirer les meilleurs candidats. Les organisations que nous avons étudiées peuvent moins négocier au niveau du package salarial (salaire attrayant, voiture de société, etc.) que certaines structures du secteur privé. Selon les recruteurs que nous avons interrogés

sur ce point, cela crée des situations frustrantes pour eux car le manque de possibilité de négociation salariale peut leur faire perdre de bons candidats. Pour contrer le désavantage du package salarial, certains recruteurs ont dû s'adapter. Ainsi, ils vont mettre en avant d'autres avantages tels que l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la stabilité ou encore certaines valeurs telles que œuvrer pour des organisations sociétales, environnementales, etc. Certains répondants insistent donc de plus en plus sur des motivations extrinsèques au travail car ils se rendent compte que les motivations des travailleurs évoluent. Ces observations viennent confirmer la théorie sur les nouveaux rapports des individus au travail (Cultiaux & Vendramin, 2008). En effet, dans leur recherche d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, de plus en plus de travailleurs déplorent l'inévitable compétition qui se joue entre le domaine professionnel et d'autres domaines devenus pour eux essentiels tels que les loisirs, l'appartenance à des associations, etc.

Nous supposons que, si les recruteurs insistent sur ces aspects extrinsèques liés à la fonction pour lesquelles les candidats postulent, c'est qu'ils considèrent que cela attire les candidats et correspond donc à leur réalité et motivation. Cette observation pourrait donc être opposée au type d'individu identifié par Castel (1996), l'individu « par excès » ? Cet individu hypermoderne cherchant sans cesse la performance et le surpassement de lui-même (Aubert, 2006) ne correspondrait donc plus à la nouvelle réalité des candidats ? Notre analyse met en lumière l'ambivalence de l'individu moderne, à la fois attaché à son image de performance (individu « par excès ») mais de plus en plus attiré par des valeurs nouvelles telles que le temps pour soi, le bénévolat, etc. Comment retrouver un équilibre dans ce déséquilibre, nous pensons que là se trouve un des nouveaux défis de la GRH.

Au cours des entretiens avec nos répondants, certains considéraient que le candidat d'une fonction de masse devait idéalement pouvoir faire preuve d'une bonne maîtrise des procédures plutôt que de faire preuve de softs skills telles que l'autonomie ou la prise d'initiative. Pour d'autres répondants, c'était le contraire, les soft skills prenaient le dessus sur les hard skills et il était donc attendu des candidats plus que d'être de simples exécutants (Galambaud, 2001 ; Lallement, 2001). En fonction des attentes des recruteurs par rapport aux candidats, l'entretien change et le recruteur s'adapte. Nous avons décidé de conclure avec précaution que, lorsque ce sont les soft skills qui priment sur les hard skills, il est davantage attendu des candidats qu'ils correspondent à l'individu hypermoderne et nous nous tournons donc vers un système d'organisation reposant sur l'autonomie et la réflexivité des travailleurs (de Nanteuil & El Akremi, 2005 ; OCDE, 1996). Par ailleurs, lorsque ce sont les hard skills qui prennent le dessus sur les soft skills, il est moins attendu de l'individu qu'il investisse de lui-même dans son travail et cherche à se surpasser. Ainsi, nous serions donc davantage dans l'autre type d'individu, celui « par défaut » (Castel, 1996), et l'organisation serait donc plus basée sur un mode taylorien.

Nous nous sommes ensuite penchés sur les objectifs des recruteurs au niveau du recrutement. Selon la majorité de nos répondants, l'objectif est ambivalent. D'un côté, ils doivent trouver la meilleure concordance entre les besoins de l'organisation et le profil du candidat. D'un autre côté, ils se rendent compte qu'ils doivent également s'assurer des réelles motivations du candidat afin qu'il puisse s'épanouir durablement dans l'entreprise. Pour cela, certains répondants considèrent aller plus loin dans les procédures, dans les compétences, ils vont développer leur propre canevas et ne pas uniquement rester sur la description de fonction. Ces actions nous prouvent que le recruteur ne peut uniquement se limiter aux procédures mais qu'il doit les utiliser et les adapter (Crozier & Friedberg, 1977) pour réellement atteindre des recrutements qualitatifs.

En conclusion, malgré le champ d'actions plus limité des organisations dans le secteur public, les recruteurs trouvent des moyens de s'adapter en fonction de l'évolution des motivations des travailleurs. Grâce à ces adaptations, les recruteurs se positionnent dans une démarche d'acteurs et cela leur permet d'atteindre des accords durables avec les candidats.

H4 : Le zèle et le travail réel

Notre quatrième et dernière hypothèse interroge la place dominante des procédures dans les processus de recrutement étudiés. Nous entrons dans l'approche clinique et supposons que, peu importe la qualité de conception des procédures, le recruteur atteindra réellement ses objectifs uniquement s'il fait preuve de zèle dans son travail. Pour tenter d'apporter des pistes de solutions à cette hypothèse, nous nous sommes intéressés à tous les éléments qui éloignent les répondants des procédures et à tout ce qui représente le travail réel du recruteur.

Selon l'approche clinique, un travailleur ne peut jamais limiter son travail au suivi des procédures, sinon il n'atteindrait jamais réellement ses objectifs (Dejours, 2003). Au cours des entretiens, nous avons pu répertorier une partie d'éléments qui prouvent que le recruteur fait preuve de zèle dans son travail. Le premier élément trouve son origine dans l'essence même du travail de recruteur : le contact humain. Ce que les participants de l'étude apprécient particulièrement dans leur travail est la diversité de celui-ci. En effet, chaque jour, ils rencontrent des candidats différents, font face à des imprévus et adaptent leurs entretiens. Aucun recruteur interrogé ne considère ses journées de travail comme standards et entièrement prévisibles. Bien qu'ils fonctionnent dans un environnement de travail dirigé par de nombreuses procédures, il leur est impossible de se figer et de ne se limiter qu'à celles-ci. Certains recruteurs expliquent fonctionner très fort au « feeling » lorsqu'ils rencontrent un candidat. Ils savent très vite si celui-ci conviendra ou pas. Cet élément est un indicateur d'expérience métier. D'autres estiment qu'en agissant uniquement comme un robot, ils n'auraient plus de valeur ajoutée pour leur organisation. Ils expliquent aller toujours plus loin que le descriptif de fonction et de « creuser » certains points en fonction de ce que les

candidats apportent. D'ailleurs, les notions d'écoute active et réactive sont aussi des points sur lesquels certains répondants ont insisté. De plus, une partie des répondants mettent en avant l'importance de l'expérience dans le métier pour se définir comme un bon recruteur. Les participants de l'étude reconnaissent également avoir énormément d'autonomie dans leurs tâches et reçoivent la confiance de leur manager. Tous ces éléments font partie de ce que Dejours nomme le « zèle » dans le travail. De plus, étant donné la présence inévitable du zèle dans le travail réel, il est très difficile de mesurer précisément le travail (Dejour, 2003). Nous avons retrouvé cet élément dans nos entretiens étant donné qu'aucun recruteur n'a de KPI précis à atteindre dans le cadre de sa fonction.

Nous allons maintenant nous concentrer sur la partie postérieure à l'entretien. A la fin d'un entretien, il est prévu qu'un recruteur donne un feedback au candidat. Il est tout à fait possible que ce feedback soit envoyé sous la forme d'un simple courriel automatique. Lorsque nous avons interrogé les participants à ce sujet, tous insistent sur l'importance de donner un feedback constructif et élaboré au candidat après un entretien. Donner un feedback fait partie des procédures que les recruteurs interrogés doivent suivre mais tous vont plus loin et y investissent du temps même s'ils n'en ont pas toujours suffisamment. La majorité des répondants y accordent une grande importance car ils y voient une opportunité pour eux de donner des conseils au candidat dans le but de l'aider à s'améliorer, voire l'aider à relancer sa carrière. Certains ont même utilisé le terme de « job coach ». Ce rôle supplémentaire qu'endossent certains recruteurs correspond au nouveau rôle de conseil et d'accompagnement qu'il est attendu de cette fonction, à la place d'une figure d'autorité (Bouilloud, 2012 ; Dupuy, 2005).

Dans l'approche clinique, le travail peut être synonyme de plaisir comme de souffrance. Généralement, les recruteurs que nous avons interrogés aiment leur travail, voire ils le trouvent passionnant. Cependant, ils ne se sentent pas toujours dans les bonnes conditions pour le mener à bien. Ils mettent donc en place, consciemment ou inconsciemment, différentes stratégies telles que le maintien d'un mental positif peu importe la situation, le soutien entre les collègues dans l'équipe ou encore la prise de recul et l'objectivisation des faits. Au cours des entretiens, nous avons également répertorié les trois différents types de souffrance telles que présentées par Dejours (1993, 1998, 2015). Certains répondants reconnaissent parfois ne pas avoir assez de temps par rapport au nombre d'entretiens qu'ils ont à mener et ce, en plus de leurs autres tâches. Cet élément, nous l'avons lié à la contrainte à mal travailler.

Ensuite, concernant le manque de reconnaissance au travail, nous n'avons pas remarqué beaucoup de difficultés du côté des participants de l'étude. Les retours de la hiérarchie sur le travail, appelés « *jugement d'utilité* » (Gernet & Dejours, 2009), sont généralement informels et peu fréquents selon nos répondants. Certains considèrent qu'il faudrait davantage insister sur cet aspect. D'autres ne voient pas d'inconvénients à rarement recevoir de retour de la

hiérarchie. D'une part, parce qu'ils considèrent que, ne pas recevoir de retour, signifie que le travail est bon. D'autre part, c'est moins important pour eux car ils reçoivent des retours de leurs pairs et cela leur est suffisant pour évaluer la qualité de leurs actions, ce qui fait référence, dans la littérature, au « *jugement de beauté* » (Gernet & Dejours, 2009).

Enfin, la dernière souffrance au travail répertoriée par Dejours est la crainte de l'incompétence. Nous avons retenu deux éléments des entretiens faisant référence à cette difficulté. Dans un entretien, un recruteur nous explique que, par la trop grande attention aux compétences techniques lors d'un entretien, lui, évaluant les soft skills, n'arrive pas toujours à trouver sa place et se demande parfois quelle est son utilité dans ces cas-là. Une autre explique qu'elle se sent incompétente lorsqu'elle est prise au dépourvu et qu'elle n'est pas capable de fournir une réponse directement. Nous pourrions lier ce dernier élément aux contraintes que s'impose l'individu hypermoderne. Le fait que cet individu cultive constamment un sentiment d'immédiateté et se sente dans l'obligation d'être capable d'apporter une solution à tout problème et à tout moment (Aubert, 2008). Ceci peut donc constituer une souffrance et mener à la crainte de se sentir ou d'être incompétent.

Enfin, la crise sanitaire de 2020 a apporté avec elle son lot de défis et de difficultés pour nos répondants. En effet, l'essence de leur métier étant directement liée aux contacts humains, le manque de contact imposé par la crise a constitué pour eux une grande difficulté. De plus, certains répondants reconnaissent avoir beaucoup de mal à mettre une limite entre leur vie privée et leur vie professionnelle due au télétravail. Certains expliquent que le fait de travailler à distance a accéléré le rythme des recrutements et parlent même « d'entretiens à la chaîne » dans lesquels, il arrive qu'il y ait une perte de qualité dans les processus. Ces éléments font référence, encore une fois, à l'individu hypermoderne. Il s'agit de produire toujours plus de résultats et dans des laps de temps toujours plus minces (Aubert, 2008). Nous entrons dans une course sans fin à la performance. Ce qui implique un surpassement des travailleurs et un dépassement de leurs limites (Aubert, 2006). La crise sanitaire de 2020, empêchant les contacts et forçant les employés à faire du télétravail, aurait-elle renforcé les souffrances liées à l'hyper-modernité de l'individu ?

Pour conclure, nous considérons que, quel que soit le degré de développement ou la qualité de conception des procédures, le travail du recruteur n'est jamais la simple application de celles-ci. Il devra toujours faire preuve de zèle dans son travail pour atteindre réellement ses objectifs.

CONCLUSION

Résumé de l'étude

Notre mémoire interrogeait la question du recrutement et des pratiques GRH dans un contexte d'hyper-modernisation et de recrutement de masse. Nous nous questionnions sur la manière d'organiser le travail dans ces conditions tout en préservant les aspects qualitatif et humain dans les processus de sélection et de recrutement et dans les pratiques GRH. Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons investigué au sein de 4 entreprises du service public, toutes faisant face au recrutement de masse. Au total, nous avons mené 11 entretiens individuels et les avons organisés autour de 4 thématiques représentant nos 4 hypothèses.

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons analysé 3 transformations générales dans le monde social et du travail, la tertiarisation des marchés, l'individu hypermoderne et les nouveaux rapports au travail. Ainsi qu'un phénomène plus directement lié au processus de recrutement de masse, celui du vieillissement de la population. Nous avons également analysé les processus de sélection et de recrutement et les pratiques de GRH autour des approches classiques, constructivistes et cliniques.

La première transformation analysée était la tertiarisation des marchés. Au fil des ans, nous avons vu émerger de plus en plus d'entreprises de services. Ces entreprises demandent davantage des travailleurs pouvant faire preuve de compétences telles que l'autonomie, la prise d'initiatives ou l'adaptabilité, aussi appelées soft skills. Les soft skills deviennent centrales et un travailleur, pour réellement avoir l'occasion de mettre ces compétences en pratique, est en quelque sorte obligé de s'éloigner en partie des procédures. Or, les modalités de gestion dominantes de la GRH s'inscrivent encore aujourd'hui dans une approche technicienne et instrumentale, partageant la vision de l'individu comme ressource stratégique (Dietrich et Pigeyre, 2011). Si nous reprenons la définition du dictionnaire Le Robert, nous retrouvons au sein de ce terme « ressources » l'aspect de disponibilité dont doivent faire preuve celles-ci. Elles sont bien des outils à la disposition d'une organisation (Le Robert, n.d., para. 3). Face à tous ces constats, nous pourrions conclure que la majorité des pratiques de GRH s'inscrivent aujourd'hui dans une démarche classique dans laquelle l'individu est une ressource pour l'organisation.

Nous pourrions aussi décider d'interpréter la notion de ressources stratégiques d'une autre façon. En effet, la ressource stratégique d'une organisation pourrait également être définie comme un moyen d'obtenir un atout stable face à la compétition (Weppe, Warnier & Lecocq, 2013). Le succès d'une entreprise dépend autant de sa capacité à s'adapter et à innover que de l'implication des personnes qu'elle emploie. Or, dans notre société actuelle, il existe une guerre féroce pour l'acquisition des talents, communément appelée la « war for talent », ce qui rend la tâche plus dure pour les recruteurs. Les recruteurs doivent donc s'adapter et se

lancer dans une chasse aux talents. Par nos recherches, nous savons que la marge de manœuvre des recruteurs du service public est plus limitée, ne pouvant pas être aussi compétitive au niveau du package salarial par rapport au service privé. Nos répondants doivent donc s'adapter et trouver d'autres moyens d'attirer les candidats, en insistant par exemple, sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle ou encore la stabilité qu'un emploi d'une organisation publique peut offrir. Ce dernier élément nous indique que, si les recruteurs que nous avons interrogés, arrivent à mener un recrutement de masse en mettant en avant des éléments tels que l'équilibre vie privée/vie professionnelle, c'est que la théorie des nouveaux rapports au travail (Cultiaux & Vendramin, 2008) se confirme dans le cadre de notre recherche. De plus, certains recruteurs interrogés déplorent l'attention dominante donnée, lors des entretiens, aux compétences techniques, compétences qui, selon eux, peuvent s'apprendre contrairement aux compétences humaines et comportementales (soft skills). Certains aimeraient voir des aspects de la procédure changer et évoluer.

Notre mémoire s'inscrit également dans le contexte d'hyper-modernité de l'individu. Celui-ci entretenant un nouveau rapport au temps, cherchant à le dominer. L'individu hypermoderne est régi par un sentiment d'immédiateté, d'urgence et cherche constamment à se surpasser. C'est un rythme nouveau que l'individu hypermoderne impose à la GRH. En s'enfermant dans des procédures trop figées, celle-ci risque fort de manquer l'opportunité d'évoluer.

Implications de l'étude

C'est à travers tous ces éléments que nous voyons un réel intérêt à articuler les processus de sélection et de recrutement et les pratiques de GRH autour de diverses approches. C'est ainsi que nous revenons à la question que nous nous posons lors du chapitre 1 : Serait-il pertinent de repenser le recrutement et la GRH, compte tenu des nouveaux défis auxquels nos sociétés font face ? Notre réponse est oui et de nombreuses pistes de changements peuvent se retrouver au sein des trois approches mobilisées dans ce mémoire, à savoir les approches classiques, constructivistes et cliniques.

Un processus de sélection et de recrutement standard et des pratiques de GRH procédurières ont de nombreux avantages. Cela permet entre autres d'assurer la rapidité et l'efficacité de certaines tâches plus conventionnelles. Cela permet également d'assurer une part importante d'objectivité dans le traitement des données. En revanche, une GRH uniquement limitée aux apports de l'approche classique, ne correspond plus à la réalité d'aujourd'hui et se doit d'être plus flexible. Il y a donc un intérêt certain à envisager des éléments supplémentaires grâce aux apports des deux autres approches. Les procédures apportent un cadre et sont importantes mais l'implication de l'individu en tant qu'acteur demeure essentielle. Celui-ci, en effet, doit se voir accorder une certaine marge de manœuvre qui lui permette de déployer sa créativité et ainsi d'appréhender les jeux de négociations avec le candidat. Avec l'évolution de la GRH, le recrutement n'est plus à sens unique. En entrant dans des jeux de négociations, les deux

parties, le candidat et le recruteur, pourront s'assurer de la bonne adéquation entre la fonction et le profil et ainsi s'assurer du maintien de la qualité du recrutement et de l'atteinte d'accords durables. Enfin, considérer l'individu comme un sujet au sein des organisations permet d'adapter également sa gestion des ressources humaines. Être conscient de l'aspect contraignant du travail, du plaisir et/ou de la souffrance que le travail amène au sujet permet d'adapter son rôle de gestionnaire et de devenir davantage un coach, une aide pour permettre aux individus de se réaliser et s'épanouir au sein de leur travail.

Pour conclure, nous ne pensons pas que ce sont le recrutement de masse ou l'hyper-modernité de l'individu qui mettent réellement en péril une démarche « humaine » de recrutement. Ce sont plutôt les manques d'adaptations face aux changements dans le monde social et de travail. Ce sont plutôt les trop nombreuses procédures figées et bloquantes pour les individus acteurs et sujets. Nous encourageons les processus de sélection et de recrutement et les pratiques de GRH à mobiliser et tirer profit des apports des approches classiques, constructivistes et cliniques.

Bibliographie

- Asselain, J.C. (1996). Croissance économique et retournements de tendance au 20^e siècle : une mise en perspective de la « crise » actuelle. In: *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°52, Les crises économiques du 20^e siècle (pp. 7-30).
- Aubert, N. (2006). Hyperperformance et combustion de soi. *Études*, 10(10), 339-351. doi : 10.3917/etu.054.0339
- Aubert, N. (2006). L'individu hypermoderne et ses pathologies. *L'information psychiatrique*, 7(7), 605-610. doi:10.3917/inpsy.8207.0605
- Aubert, N. (2008). Violence du temps et pathologies hypermodernes. *Cliniques méditerranéennes*, 2(2), 23-38. doi : 10.3917/cm.078.0023
- Aubert, N. (2018). Accélération et hyperconnexion à l'ère du capitalisme financier : accomplissement de soi ou dépossession de soi ? Dans : Nicole Aubert éd., @ *la recherche du temps: Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations* (pp. 9-23). Toulouse, France: ERES. doi:10.3917/eres.auber.2018.01.0009.
- Barabel, M., Lamri, J., Meier, O., & Sirbey, B. (2017). *Innovations RH : Passer en mode digital & agile*. Paris : Dunod. En ligne <https://books.google.be>
- Belga. (2017). Chemins de fer : Des milliers de départs à la retraite d'ici 2025... Qui veut travailler à la SNCB ou chez Infrabel ? *L'Avenir*. En ligne https://www.lavenir.net/cnt/dmf20171117_01086117/chemins-de-fer-des-milliers-de-departs-a-la-retraite-d-ici-2025-qui-veut-travailler-a-la-sncb-ou-chez-infrabel
- Belga. (2018). Il y a «trop» d'agents contractuels à l'administration wallonne au lieu de statutaires. *Le Soir*. En ligne <https://www.lesoir.be/189045/article/2018-11-09/il-y-trop-dagents-contractuels-ladministration-wallonne-au-lieu-de-statutaires>
- Bertaux, R., & Hirlet, P. (2012). Les acteurs de l'intervention sociale entre hétéronomie et autonomie du travail. *Vie sociale*, 1(1), 157-172. doi:10.3917/vsoc.121.0157.
- Boltanski, L., & Thénevot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Bouilloud, J.P. (2012). *Entre l'enclume et le marteau : Les cadres pris au piège*. Paris : Seuil.
- Brabet, J. (1996). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris : Economica.
- Brabet, J. (1999). Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH. In *Annales des Mines, Gérer et comprendre* (pp. 72-85). En ligne <https://scholar.google.com>

- Cadin, L., Guérin, F., & Pralong, J. (2012). *Pratiques et éléments de théorie GRH* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Caers, R. (2019). *Human Resource Management: Basics* (2^e éd.). Cambridge: Intersentia.
- Castel, R. (1996). *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- Courpasson, D., & Livian, Y.-F. (1991). Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologique?. In *Gestion des ressources humaines*, 1, 3-10.
- In Devos, V., & Taskin, L. (2002). *GRH et individu : Paradoxes et contradictions. Le modèle Loft Story*. IAG - LSM Working Papers, 02/69. En ligne <http://hdl.handle.net/2078/18234>
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- Cultiaux, J., & Vendramin, P. (2008). Les générations face aux mutations du rapport au travail. In *Les jeunes au travail : Rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels* (pp.475-484). Université de Bretagne Occidentale : Brest.
- De Gaulejac, V. (2005) *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V., Giust-Desprairies, F., & Massa, A. (2013). *La recherche clinique en sciences sociales*. Toulouse, France: ERES.
- de Gaulejac, V. (2019). Histoire et enjeux contemporains de la sociologie clinique. Dans : Agnès Vandeveld-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 15-30). Toulouse, France: Érès. doi : 10.3917/eres.vande.2019.01.0015"
- Dejours, C. (1993). *Travail. Usure mentale*. Paris : Bayard
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. (pp. 9-56). Versailles, France: Editions Quæ. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.3917/quae.dejou.2003.01>
- Dejours, C. (2015). *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris : Bayard.
- De Nanteuil, M., & El Akremi, A. (2005). *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*. Toulouse, France : ERES.
- Devos, V., & Taskin, L. (2002). *GRH et individu : Paradoxes et contradictions. Le modèle Loft Story*. IAG - LSM Working Papers, 02/69. En ligne <http://hdl.handle.net/2078/18234>

- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). *La gestion des ressources humaines*. Paris: La Découverte.
doi : 10.3917/dec.dietr.2011.01
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2016). I. Définir la GRH. Dans : Anne Dietrich éd., *La gestion des ressources humaines* (pp.7-22). Paris: La Découverte.
- Dupuy, F. (2005). *La fatigue des élites*. Paris : Seuil.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Eurostat. (2019). *Structure et vieillissement de la population*. En ligne
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/fr#La_part_des_personnes_.C3.A2g.C3.A9es_continue_d.E2.80.99augmenter, consulté le 24 avril 2021.
- Eymard-Duvernay, F. (2001). Analyse des méthodes de recrutement, Actes des deuxièmes entretiens de l'emploi (pp. 107-112), Paris. In Cadin, L., Guérin, F., & Pralong, J. (2012). *Pratiques et éléments de théorie GRH* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Fourastié, J. (1963). *Le grand espoir du XX^e siècle* (2^e éd.). Paris: Gallimard.
- Fourgous, J.M., & Lambert, H.P. (1991). *Evaluer les hommes. Recrutement, performance, motivation et climat social*. Paris : Liaisons.
- Galambaud, B. (2001). *Si la GRH était de la gestion*. Paris : Liaisons.
- Gaudin, J.P. (2001). L'acteur. Une notion en question dans les sciences sociales. *Revue européenne des sciences sociales*, XXXIX (121), 7-14. doi : 10.4000/ress.641
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, 27-36. doi : 10.3917/nrp.008.0027
- Haroche, C. (2006). Manières d'être, manières de sentir de l'individu hypermoderne. Dans : Nicole Aubert éd., *L'individu hypermoderne* (pp. 25-38). Toulouse, France: Érès.
doi : 10.3917/eres.auber.2006.01.0025"
- Henry, M. (2000). *Incarnation. Une philosophie de la chair*. Paris : Seuil.
- Institut national de la statistique et des études économiques INSEE. (2016). *Tableaux de l'Économie Française*. En ligne
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906677?sommaire=1906743#titre-bloc-3>, consulté le 19 avril 2021.

- Institut national de la statistique et des études économiques INSEE. (2019). *Définition entreprise publique*. En ligne <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1241>, consulté le 19 avril 2021
- Jain, H. & Murray, V. (1984). Why the human resources management function fails. *California management review*, XXVI(4), 95-110.
- Kerzil, J. (2009). Constructivisme. Dans : Jean-Pierre Boutinet éd., *L'ABC de la VAE* (pp. 112-113). Toulouse, France: Érès. doi : 10.3917/eres.bouti.2009.01.0112"
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard business review Press.
- Laffont, J. J. (2000). Étapes vers un État moderne, une analyse économique. In *Conseil d'analyse économique, État et gestion publique : actes du colloque du 16 décembre 1999*, rapport 24 (pp.117-149), Paris : Documentation Française.
- Lalivé d'Épinay, C. (1998). 3. Significations et valeurs du travail, de la société industrielle à nos jours. Dans : Michel De Coster éd., *Traité de sociologie du travail* (pp.67-94). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi : <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be/2443/10.3917/dbu.coste.1998.01.0067>"
- Lallement, M. (2001). Daedalus Laborans. *Revue du MAUSS*, 2(2), 29-49. doi : 10.3917/rdm.018.0029
- Lapassade, G., & Lourau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- La Rédaction. (2019). Comment être recruté dans la fonction publique ?. *Emploipublic.fr*. En ligne <https://infos.emploipublic.fr/article/comment-etre-recrute-dans-la-fonction-publique-eea-8818>
- Lauwers, M. (2019). 1.900 départs volontaires ou imposés? *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/dossiers/proximus/1-900-departs-volontaires-ou-imposes/10085586.html>
- Lefèvre-Farcy, J.F. (1992). La révolution tertiaire : services, emploi et croissance. *Revue française d'économie*, 7(1), 139-166. doi : <https://doi.org/10.3406/rfeco.1992.1303>
- Lenoir, L. (2018). Fonctionnaire ou agent contractuel : quelles différences ?. *Le Figaro*. En ligne <https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/2018/02/02/29001-20180202ARTFIG00177-fonctionnaire-ou-agent-contractuel-quelles-differences.php>
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. (2è éd.). New York: John Wiley & Sons.

- Martial, P. (2019). Bpost recrute 1.900 collaborateurs pour les fêtes de fin d'année. *Le Soir*. En ligne <https://references.lesoir.be/article/bpost-recrute-1-900-collaborateurs-pour-les-fetes-de-fin-d-annee/>
- Martory, B., & Crozet, D. (2010). *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*. (7è éd.). Paris : Dunod.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. doi : 10.3917/puf.meda.2013.01
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization* (2è éd.). Beverly Hills, Californie: SAGE Publications.
- Nuchelmans, D., & Pagano, G. (1991). Les entreprises publiques autonomes. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 16(16-17), 1-72. doi : 10.3917/cris.1321.0001
- OCDE. (1996). *La stratégie de l'OCDE pour l'emploi. Technologies, productivité et création d'emplois*, vol.2, Rapport analytique. Paris: OCDE.
- Pagès, M. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Presses Universitaires de France.
- Plane, J.M. (2019). *Management des organisations* (5è éd.). Paris : Dunod.
- Proximus Group. (2020). *Charte de Corporate Governance*. En ligne <https://www.proximus.com/fr/investors/charters.html>, consulté le 7 mai 2021.
- Rhéaume, J. (2009). La sociologie clinique comme pratique de recherche en institution. Le cas d'un centre de santé et services sociaux. *Sociologie et sociétés*, 41(1), 195–215. doi:10.7202/037913ar
- Selor. (2020). *A propos de Selor*. En ligne <https://www.selor.be/fr/a-propos-de-selor/>, consulté en novembre 2020.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités : Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel.
- Service Public Fédéral Belge. (2020). *Trouver un emploi dans la fonction publique*. En ligne https://www.belgium.be/fr/emploi/recherche_d_emploi/travailler_dans_le_secteur_public/trouver_un_emploi, consulté en novembre 2020.
- Spencer Jr, L.M. (1995). *Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service Quality--with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions*. New York: John Wiley & Sons. En ligne <https://books.google.be>

- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2^e éd.). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2020). *Rôles du management humain : de la création de valeur à la production de reconnaissance*. In *Management Humain* (pp. 125-157). Bruxelles : De Boeck supérieur, coll. Manager RH.
- Vilcot, T., & Brette, J.P. (2013). *Le recrutement responsable : Pour réenchanter la relation candidats-entreprises*. Paris : AFNOR.
- Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de gestion*, 5(5), 43-63. doi : 10.3166/RFG.234.43-63

ANNEXES

Annexe 1 :

Les « représentations dominantes » de la GRH (Dietrich & Pigeys, 2011, p.14)

Tableau 1 Les « représentations dominantes » de la GRH

Types de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1970	1980-...
Conception de l'organisation	Taylorienne bureaucratique	Formelle/Informelle	Flexible en réseau
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociale : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Techniciennes et instrumentales : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste (main-d'œuvre substituable)	Humaniste	Stratégique (actif spécifique)

Source : d'après Dietrich et Pigeys (2011, p. 14).

Annexe 2 :

Typologie des formes de rapport au travail (Cultiaux & Vendramin, 2008)

Typologie des formes de rapport au travail

	Engagement pragmatique dans le travail		Engagement réflexif dans le travail	
Parcours de vie standardisé	La relation à l'emploi domine la relation au travail	Type I Le travail est une contrainte à vivre positivement	Type III Le travail est un support au développement personnel	La relation au travail domine la relation à l'emploi
Parcours de vie individualisé		Type II Le travail est un moyen de gagner de l'argent	Type IV Le travail est central dans l'identité	

Source : Cultiaux J., Vendramin P., 2008.

Annexe 3 :

Les 8 étapes du processus de sélection et de recrutement traditionnel (Martory et Crozet, 2010, p.43)

**Annexe 4 :**Composition de l'échantillon

	Entretien	Entretien	Entretien	Entretien	Entretien
Numéro de l'entretien	1	2	3	4	5
Fonction de l'interviewé(e)	Responsable GHR	Recruteuse	Recruteuse	Recruteurs	Responsable GHR
Âge de l'interviewé(e) Jeune/Moyen	Moyen	Jeune	Jeune	Moyen	Moyen
Genre de l'interviewé(e)	Femme	Femme	Femme	Femme (Petra) et homme (Bert) ⁴	Femme
Date de l'entretien	28/08/2020	04/09/2020	04/09/2020	04/09/2020	01/09/2020
Durée de l'entretien	39 min	62min	37min	48min	51min
Outil utilisé	Teams	Teams	Skype Entreprise	Teams	Teams
Nom de l'organisation	HR Rail	HR Rail	Infrabel	Belgian Train	Proximus

	Entretien 6	Entretien	Entretien	Entretien
Numéro de l'entretien	6	7	8	9
Fonction de l'interviewé(e)	Recruteuse	Recruteur	Recruteuse	Recruteuse

⁴ Ces recruteurs n'ont pas souhaités rester anonymes

Âge de l'interviewé(e)	Moyen	Moyen	Moyen	Jeune
Genre de l'interviewé(e)	Femme	Homme	Femme	Femme
Date de l'entretien	01/10/2020	25/09/2020	05/11/2020	05/11/2020
Durée de l'entretien	26min	30min	20min	29min
Outil utilisé	Teams	Teams	Teams	Teams
Nom de l'organisation	Proximus	Proximus	HR Rail	HR Rail

	Entretien	Entretien
Numéro de l'entretien	10	11
Fonction de l'interviewé(e)	Recruteur	Recruteur
Âge de l'interviewé(e)	Jeune	Jeune
Genre de l'interviewé(e)	Homme	Homme
Date de l'entretien	09/11/2020	09/11/2020
Durée de l'entretien	38 min	26 min
Outil utilisé	Teams	Teams
Nom de l'organisation	HR Rail	HR Rail

Annexe 5 : Tableau du document 1, analyse des thèmes et sous-thèmes de 5 entretiens

<i>HR-rail Entretien 1</i>	<i>HR-rail Entretien 2</i>	<i>Infrabel Entretien 3</i>	<i>Belgian train Entretien 4</i>	<i>Proximus Entretien 5</i>
<i>Thème : Le recrutement dans les entreprises publiques belges</i>				
<i>Sous-thème : Le processus de sélection et de recrutement : Fonctionnement propre à l'organisation</i>				
<i>"3 fois par an les demandes arrivent de Infrabel et la SNCB. Et puis tous les 3-4 mois ils nous envoient un peu plus en détail ce qu'on doit recruter"</i> <i>"C'est toujours la dernière étape [entretien]"</i>	<i>"Chez HR-Rail, on est une vingtaine de recruteurs et chaque recruteur en fait est responsable du recrutement pour une direction spécifique"</i> <i>"il y a une publication qui est faite par une équipe publication"</i>	<i>"Entre le business et les recruteurs, il y a les HR Business partners. Un manager a un besoin, le HR business partner va voir ensuite s'il y a un budget qui a été prévu. Puis, on fait un intake = un entretien avec le manager où on"</i>	<i>"c'est aussi même dans la langue. Le nombre de mots que tu mets dans le titre, dans la description de fonction, quels mots tu utilises ça a un impact"</i> <i>"c'est vraiment sur mesure et"</i>	<i>1. On publie un besoin dans l'entreprise</i> <i>2. HR business partner décide que oui il faut combler cet emploi, s'il y a le budget, etc.</i> <i>3. Une fois qu'on est ok sur la job</i>

“On essaie de recruter le plus vite possible, de faire toute la sélection si possible en 1 journée qu’ils savent après l’entretien [s’ils sont retenus ou pas]” “S’ils sont bons dans l’interview, on leur propose tout de suite la date de la visite médicale qu’on ne les perdent pas là non plus” “[processus de sélection et recrutement est standardisé pour assurer la rapidité] Absolument oui. Si c’est un job générique (conducteurs, techniciens, etc.) toutes les étapes sont les mêmes” “si c’est un poste facile à trouver on ne va pas faire de la publicité ou chercher via linkedin ou faire du sourcing. On ouvre sur le site et les inscriptions arrivent automatiquement”	donc une équipe qui s’occupe uniquement de publier tous les postes qui sortent au niveau des chemins de fers” “Une fois que c’est publié (...) c’est nos collègues de la commission d’examens qui vont se charger d’analyser toutes les candidatures qui arrivent pour savoir si elles entrent ou pas dans le scope” “Comme on est dans de l’épreuve de masse, les critères sont assez strictes et donc le tri que eux [commission d’examens] vont faire ça va être un tri essentiellement basé sur l’âge (18 ans) et sur le niveau d’études. Si la personne n’est pas titulaire du bon diplôme, et bien simplement elle est exclue. Elle ne peut pas participer à l’épreuve. Si par contre elle a effectivement le bon diplôme, elle rentre à ce moment-là dans le processus de recrutement et alors là le filtre ça se fait de nouveau en différentes étapes” “Donc la première étape c’est ce screening de CV qui va dire si oui ou	essaie de comprendre le besoin, les compétences comportementales, le profil, la région, les langues... Vraiment tout et dès que la demande est comprise, que la description de fonction est réalisée, on le publie sur le site internet et là il y a la procédure habituelle donc c’est les screening, les appels téléphoniques, entretien, deuxième entretien si besoin, offre salariale, négociation éventuelle et puis signer le contrat” “[Pendant l’entretien] toujours HR + business. Généralement, on fait un entretien ou deux. C’est très rare quand on s’éternise sur les entretiens. On essaie vraiment d’être rapides dans le sens où on est très réactifs” “on établit bien entendu des critères, on fait toujours par rapport aux compétences comportementales. On a un dictionnaire de	on travaille aussi avec une firme externe, on fait des enquêtes par exemple pour connaître les mots et les mots-clés qui attirent certains publics cibles”	description, on la publie sur différents canaux 4. En même temps, on attribue ce poste à un recruteur qui aura déjà revu la job description avec le hiring manager et aura déjà réfléchi avec le hiring sur la méthode de sélection. 5. Le recruteur qui est en charge, a un support avec tous les CV qui rentrent et il commence à faire des CV screening, du phone screening et à évaluer si c’est ok. 6. Si sur base du CV et éventuellement du phone screening il sent qu’il peut aller plus loin, il va certainement, et maintenant encore plus qu’avant, envoyer un lien pour faire une interview digitale. Il fait une interview digitale soit seul soit déjà avec le hiring manager. Puis ils font le deuxième round.
--	--	---	---	---

	non la personne rentre dans ce qu'on appelle les conditions d'accès" "Tous ceux qui sont considérés comme correspondants aux conditions d'accès [mentionnées sur la job description] vont ensuite être invités à une séance d'information (...) généralement donnée le samedi pour qu'on ait un maximum de candidats qui puissent se libérer" "lors de ces séances d'informations, on a toujours une personne de HR-rail qui est là pour expliquer un petit peu tout ce qui touche au processus de sélection, au niveau salarial, qui explique un petit peu comment est-ce que ça se passe, quels sont les différents avantages qu'ils vont pouvoir trouver et tout ça. On a aussi quelqu'un qui travaille en tant qu'accompagnateur, sous-chef de gare ou en tant que conducteur et qui va vraiment pouvoir présenter le métier avec son expertise, son vécu, ses expériences. Déjà	compétences lié à la méthode STAR. Je vais toujours me centrer sur ces compétences mais il est difficile d'avoir les mêmes questions parce que voilà l'entretien c'est avec des humains donc c'est en fonction de l'inflow. Je dois tester les candidats sur les mêmes critères mais les questions parfois peuvent changer, ce n'est pas la même formulation. Mais je dois rester dans le même cadre, ça oui. C'est pour que tout le monde soit évalué de la même façon, que tout le monde ait la même égalité" "Infrabel s'occupe des fonctions contractuelles pour Infrabel et HR-rail s'occupe des statutaires pour Infrabel"		7. On fait une offre alors à la personne. "dès que la personne est rentrée dans le processus de sélection, on a mis au point un trajet de onboarding, ça veut dire que via une application happy kel, vous allez déjà recevoir en tant que peut-être futur collaborateur de proximus, un certain nombre de messages de l'entreprise par rapport au début, à sa culture, par rapport à son environnement, à ses défis. Et donc c'est pour garantir aussi la rétention du candidat. De mettre tout en œuvre pour faire en sorte que quand il rentre chez Proximus, il ait déjà le sentiment d'appartenance"
--	---	--	--	---

	<i>là, il faut savoir qu'il y a un gros filtre qui est fait. Parce qu'on remarque qu'en fait il y a déjà toute une série de candidats qui, même s'ils sont invités, ne viennent pas"</i> <i>"À l'issue de la séance d'info on a encore des pertes parce qu'il y a des gens qui se rendent compte du métier qui ne s'en étaient pas rendu compte avant"</i> <i>"[Après la séance d'info] On fait passer également des tests d'aptitudes. Donc ça ce sont des tests qui sont à faire sur ordinateur, des tests de raisonnement abstrait, verbal et numérique et pour chaque fonction, on demande un pourcentage minimum mais les pourcentages ne sont vraiment pas élevés donc normalement on laisse quand même passer pas mal de monde. De nouveau on a une équipe testing"</i> <i>"l'étape suivante c'est l'entretien. Le recrutement a toujours lieu avec un recruteur et au moins avec un responsable métier (quelqu'un qui fait le même métier ou en tout cas qui a</i>			
--	--	--	--	--

	<i>un niveau au moins le n+1) (...)</i> <i>personnes qui après sont chargées de la formation. Il y a encore un gros tri qui se fait seulement après l'engagement pendant que le candidat est en période de formation"</i> <i>"Parfois également avec le syndicat [l'entretien]. Les membres de syndicats sont un peu là pour s'assurer que tous les candidats bénéficient de la même égalité des chances"</i> <i>"Les responsables de départements sont là vraiment pour évaluer toute la connaissance technique, pratico-pratique et nous on est là pour assurer le professionnalisme et s'assurer que le candidat réponde aux différentes compétences. Les premières questions sont assez larges et puis c'est le responsable de département qui va réduire au fur et à mesure, selon la méthode Star et des choses comme ça"</i> <i>"Avant cette période de formation et après l'entretien, on a</i>			
--	--	--	--	--

	quand même encore un gap avec passage de visite médicale [généralement le cas dans des épreuves de masse]. Donc là aussi on perd de nouveau des candidats” “Tout au long de la formation, il y a des tests qui sont faits de manière régulière. Des tests qui, au début, sont éliminatoires”			
Sous-thème : Le recrutement de masse				
“On sait à peu près que pour recruter une personne, on doit avoir à peu près 10 inscriptions”	“sur des fonctions comme ça on est à 150 candidatures à la semaine” “Le recrutement de masse, pour vous donner des exemples, ça va être les conducteurs de trains, les accompagnateurs, les sous-chefs de gare” [SNCB] “ça va être des techniciens, des techniciens pour les travaux à la voie, par exemple” [Infrabel] “Mais il faut savoir que nous en tant que recruteur, on intervient vraiment que sur la partie de l’entretien d’embauche en fait pour ces épreuves-là”	“pour faire face à ça, on a bien sûr augmenté les effectifs, on a fait x2 dans notre équipe de recruteurs” “si on a beaucoup de recrutements, il faut penser autrement et ne pas faire un entretien one-to-one. On va rencontrer beaucoup de gens, faire des entretiens sur une longue journée (...), des job days en invitant beaucoup de candidats en une journée et au final ils empochent un contrat et donc ça augmente la notoriété, ça a une plus-value sur l’expérience candidat”	“[Petra] on a effectivement lancé une campagne pour dire que le défi est là et que nous cherchons 1800 nouveaux collaborateurs. Par contre, il faut savoir que nous sommes une entreprise de 18.000. Un défi est là mais pas dans un sentiment de crise même si c’est à un rythme très sportif pour recruter. Et aussi surtout pour lancer un message comme quoi on cherche beaucoup de monde, tout le monde qui est intéressé, venez voir. Donc ça c’est une question de	“on n’est pas dans du recrutement tout d’un coup un pic massif. On engage mais de façon assez permanente” “on est plus dans un flux continu. On a pas comme ça tout d’un coup une poche d’emplois”

	“J’essaie que mes entretiens ne soient pas standardisés. Le but c’est aussi de pouvoir réagir face à ce que la personne va nous dire” “dans la masse on n’a aucune vue sur quel candidat est-ce qu’on va rencontrer [...] on découvre quel candidat on va rencontrer 5 minutes avant l’entretien” “[Au moment de l’entretien de masse] on va à l’accueil, on nous donne un nom, on analyse le CV, le résultat des tests d’aptitude et le questionnaire de personnalité et puis seulement on va chercher le candidat pour le rencontrer. Donc ça c’est quelque chose de très particulier mais qui est devenu normal pour moi”	“[Pas une difficulté] On sait bien à l’avance. Ça n’a pas du tout d’impact, ça demande une organisation, une participation, des personnes volontaires mais c’est tout à fait logique dans notre politique de recrutement ce genre d’événements” [Statutaires et contractuels] On prend les deux. Les statutaires c’est principalement les métiers en pénurie” “On engage de moins en moins de statutaires mais des contractuels comme dans le privé. La publication est différente. Pour les statutaires, ça sera une publication un peu plus de masse et on va certainement faire des jobs days, des jurys. On va la publier, on va mettre la date limite en octobre et on va recevoir 200 CV, on fait 20 entretiens, on bloque 3 journées. Alors que les contractuels, on fait un entretien et on est plus flexibles”	stratégie et d’approche. Donc on était tout à fait axés pour réaliser un processus de recrutement de qualité” “[Petra] Donc vous voyez bien que même si on affiche que bon on va recruter un millier de collaborateurs, allez pour nous c’est vraiment, même si on est une entreprise publique avec la réputation qu’on avait “oui c’est l’état et ainsi de suite”, les recrutements c’est très individuel, c’est le respect de l’individu”	
--	---	--	---	--

Sous-thème : Le recrutement de qualité				
	“on a énormément de candidats et si on a énormément de candidats, on a plus de choix et donc on va se permettre d’être quand même plus exigeants vis-à-vis de certains points”	“c’est un recrutement où les besoins des clients sont connus, compris et où on a vraiment une collaboration de confiance qui est établie entre le recruteur et le business. Il faut créer cette relation, comprendre le profil recherché. Et au final comme résultat c’est d’avoir pu matcher le besoin avec le candidat. Qu’il y ait vraiment un win-win des deux parties”	[Bert] Insiste vraiment sur le fait que le processus de recrutement doit être fluide et facile pour le candidat, sans données parasites + Que le recrutement doit déjà être en phase avec ce qui attend le candidat pour ne pas qu’il se sente “trahi” par après “[Bert] On doit être extrêmement flexibles au niveau système, au niveau créativité parce qu’on doit être prêts pour les changements sociétaux” “[Petra] C’est vraiment sur quoi nous travaillons, cette agilité de pouvoir adapter notre façon de faire justement pour que le rythme suive et l’expérience reste vraiment fluide et intacte”	“on préfère rester avec un besoin, un gap ouvert plutôt que de se dire “ok, on va trouver quelqu’un qui convient vraiment qu’à moitié et on va investir dedans” si on a vraiment un doute ça va être rare qu’on prenne la personne” [Pour le recrutement externe] idéalement c’est un recrutement qui, en terme de temps de traitement, est assez rapide”
Sous-thème : Urgence				
“On essaie d’éviter ça [Urgence]” “On a une vue sur le nombre de recrutements qu’on doit faire,	“Cette flexibilité et ça rejoint aussi la question de l’urgence. Je pense qu’au niveau de la masse, l’urgence, nous, en tant que			“l’urgence, c’est pas comme si tout d’un coup il y avait un pic” “Maintenant, on a, dans des

les deux années ou les trois années qui suivent” “naturellement, il y a toujours des urgences qui arrivent” “Il y a aussi parfois des demandes qui sont tout d’un coup arrêtées parce qu’on n’a plus de budget” “avec le business on essaie quand même de déterminer dans les besoins urgents. D’un autre côté, on a aussi une réserve de recruteurs, c’est-à-dire, dans le personnel de HR-rail, on a formé certains membres du personnel qui ne sont pas 100% recruteurs mais qui sont disponibles en cas d’urgence. Ces gens-là, on ne les met pas dans des profils vraiment difficiles où il faut interroger beaucoup de compétences comportementales . On prépare tout pour eux [administrativement] et ils doivent faire l’interview”	recruteurs, on la sent moins. On va plutôt la sentir au niveau de nos épreuves spécifiques parce que là on est en contact direct avec le responsable de département qui va nous mettre la pression et donc ces jours-là je fais un entretien de 18 à 19h” “Tandis qu’au niveau des épreuves de masse, on va moins la [pression] sentir parce qu’on ne va pas avoir la pression du management directement sur nous étant donné que c’est géré totalement par une autre équipe. Par contre on va avoir tout au long de l’année des pics d’activités où en une fois on nous a dit qu’il faut recruter autant de conducteurs de trains pour telle date et donc là notre planning du jour au lendemain, il est full. Et donc là on n’a plus de temps pour nos épreuves spécifiques. Et donc de nouveau, ça nous force à faire d’extras heures de travail pour caser encore un entretien pour une épreuve spécifique”			domaines bien précis, aussi des volumes importants à combler dans le domaine de la vente, le retail, etc. Ce sont les proximus shops où vous avez là toute une série de fonctions de vendeurs et il y a quand même un turnover assez important. Et là, il y a disons un sentiment d’urgence mais qui est constant, c’est-à-dire que dès qu’un vendeur quitte, ça remet en question toute l’organisation d’un shop” “Ce n’est pas un sentiment qui arrive tout d’un coup, c’est quelque chose qui arrive au fur et à mesure par rapport aux différents types de difficultés que l’on a pour combler des jobs” “les critères d’engagement restent les mêmes mais on essaie d’augmenter les efforts de sourcing”
---	---	--	--	--

Sous-thème : La non-discrimination et égalité des chances

	“On fonctionne avec des grilles d'évaluation. On va regarder dans la job description les différentes compétences qui sont attendues et chaque compétence est reliée à un dictionnaire de compétences internes. Pour chaque entretien on pose certainement pas les mêmes questions mais ce sont les mêmes compétences qui sont évaluées” “le fait d'avoir parfois les syndicats qui participent aux entretiens, c'est une valeur ajoutée parce que ça nous permet d'avoir cette flexibilité mais au moins il y a quelqu'un quelque part qui est là pour nous dire que ça a bien été respecté ou qui en cas de non-respect ou qui se rend compte qu'il y en a un qui est un petit peu plus, allez, délaissé ou désavantagé par rapport à un autre, qui l'accompagne à ce moment-là pour des procédures de recours. Donc ça nous force à garder une certaine objectivité encore plus mais en nous		“[Bert] comment est-ce qu'on peut garantir qu'on ne va pas... C'est déjà une réponse très naïve mais c'est en montrant l'exemple” “[Petra] Si on a un raisonnement qu'il faut qu'il y ait tout à fait les mêmes questions, ben, il y a des personnes dans notre société qui ont plus de contraintes que d'autres” “[Bert] on est conscient que pas tout le monde a les mêmes chances et que pas tout le monde a la même formation et c'est pour ça qu'on essaie aussi de créer des collaborations avec des associations” “[Petra] évidemment, il est très clair qu'il faut être équitable dans les évaluations. Nous avons besoin d'un set de compétences” “[Bert] Et en fait on va aussi le	“pour certains niveaux de sélection, les organisations syndicales [seulement lors des recrutements en interne] sont là comme observateurs. Ils ne soutiennent pas le candidat lambda mais ils vérifient que toute la procédure est bien respectée” “Normalement, dans une même sélection, vous avez le même canevas à partir du moment où on constate qu'on a posé des questions complètement différentes et que ces questions sont d'une difficulté complètement disproportionnée, là, ça peut être un recours” “J'ai aussi des recours car on trouve que le manager a été très, très subjectif dans la façon dont il posait ses questions”
--	--	--	---	---

	<i>laissant cette flexibilité qui pour moi est essentielle.”</i> <i>“[En cas de recours] on a des équipes au niveau league qui sont là pour ça et je pense que si effectivement il y a un recours et que c’est fondé ben on refait simplement l’interview pour relaisser une chance au candidat avec un autre recruteur”</i>		<i>traduire dans la communication avec des testimonials avec des gens par exemple qui sont un peu plus vieux, avec des gens avec une origine marocaine par exemple. Parce que comme ça ça montre aussi qu’on est ouverts et que chez nous les gens ont une vraie possibilité de commencer”</i> <i>“[Bert] Mais objectif on est objectif parce qu’on regarde juste les compétences et en fait les connaissances. Donc si la personne a les compétences, tout le monde peut entrer. S’il respecte les valeurs, s’il a les compétences, pourquoi pas donc en fait tout le monde est le bienvenu”</i>	
Thème : Le recruteur				
Sous-thème : Qualités du recruteur				
	<i>“Quelqu’un qui est à l’écoute (...) des besoins de la société pour laquelle il recrute”</i> <i>“Mais aussi ça va être important de savoir ce qui est important pour le</i>			

	<i>candidat et de pouvoir réagir face à ce que le candidat va nous expliquer. Un entretien d'embauche, ça reste un contact humain et donc si on est simplement là et qu'on n'écoute pas du tout ce que l'autre nous dit et qu'on pose nos questions simplement en mode robot, pour moi on n'a pas de valeur ajoutée. Donc cette notion d'écoute active et de réactivité est vraiment très importante"</i> <i>"avoir un bon esprit d'analyse. C'est aussi le jeu de l'entretien d'aller parfois creuser un petit peu plus loin"</i> <i>"C'est important également que le recruteur ait suffisamment d'assertivité et ose s'affirmer"</i> <i>"Flexibilité, ça certainement aussi parce qu'on est amené à travailler à la fois sur les épreuves spécifiques et à la fois sur les épreuves de masse. Les épreuves spécifiques ont les gèrent nous-même de A à Z, les épreuves de masse pas du tout à tel point que ce n'est pas nous qui</i>			
--	--	--	--	--

	<i>gérons nos agendas. On doit aller en permanence consulter plusieurs agendas”</i>			
Sous-thème : Difficultés				
<i>“on a des difficultés mais c’est plutôt dans le sens qu’on ne trouve pas des candidats”</i>	<i>“J’arrive à donner le temps nécessaire à chaque entretien. Donner la même qualité à l’entretien de 8h qu’à l’entretien de 19h, ça non”</i> <i>“Pour moi, on a encore une grande problématique en interne. C’est qu’on n’a pas une vue à suffisamment long terme de quels vont être les besoins de recrutement à quel niveau. En début d’année on va nous dire “voilà il faut recruter autant” mais on ne sait pas dire où et quels sont les besoins qu’on va avoir. Et donc on ne sait jamais ce qui va tomber quand. Et donc on va avoir des périodes qui sont beaucoup plus intensives et beaucoup plus hard et à mon sens si on savait d’entrée de jeu qui est-ce qu’on recrute pour quelle deadline, à quel moment, etc, on saurait en fait mieux répartir tout au long de l’année la masse de</i>			<i>“la difficulté de toucher certains profils et d’être créatif dans notre façon de faire le sourcing”</i> <i>“on doit savoir bien maîtriser nos outils pour pouvoir bien les utiliser et toucher les bonnes personnes. Donc ça c’est un défi constant”</i> <i>“cette digitalisation a mis en lumière les différences de maîtrise des outils, de connaissances, etc. C’est aussi un défi”</i>

	recrutement. Et donc on serait moins confronté à avoir des pics d'activités où là les conditions de travail et la condition de qualité aussi en termes de recrutement peut souffrir"			
Sous-thème : Bonnes conditions pour mener le travail				
	"[ne pas se sentir dans les bonnes conditions] ça m'est déjà arrivé mais je suis quelqu'un de très optimiste et de positif donc je parviens toujours à relativiser et je vois ça plus comme un challenge qu'autre chose mais clairement ça peut ne pas être évident" "qu'on n'a pas d'informations 2h avant l'entretien. Et donc là c'est plus compliqué. Après, on a la chance d'être toujours accompagné d'un responsable d'un département avec la connaissance technique" "si je me rends compte qu'un de mes collègues a plus de disponibilités que moi et que j'ai besoin de plus de temps pour des épreuves spécifiques, je peux toujours voir		[Bert] il y a beaucoup de travail mais si tu vois que ça bouge et que tu fais vraiment des choses qui marchent, ça donne de l'énergie. Mais il y a effectivement beaucoup de travail et on a trop peu de temps pour changer le système.	

	avec un de mes collègues s'il ne peut pas reprendre mes entretiens pour des épreuves de masse par exemple. On parvient toujours à trouver des solutions aux problématiques qu'on pourrait rencontrer à ce niveau-là"			
Thème : Procédures				
[vérifier que les objectifs sont atteints par les travailleurs] ça dépend du métier. Pour les techniciens, on a mesuré le temps qu'un travail prend. Dans le call center et dans la vente physique comme les guichets, là aussi tout est mesuré, leurs coups de téléphones qu'ils font, le temps que ça prend pour vendre un billet à une personne. Et donc les gens sont guidés pour faire mieux leur travail dans les délais raisonnables" "[Pour les recruteurs] Les recruteurs savent qu'on planifie 3 jours par semaine pour les fonctions génériques et donc là on sait exactement mesurer qui a fait quelle interview. C'est 1h par	"dans un grand groupe comme les chemins de fer on est cadrés et il faut qu'on soit cadrés et il faut qu'on suive toutes ces mêmes procédures sinon il n'y aurait pas d'ordre tout simplement. Et ça c'est quelque chose qui est nécessaire. à côté de ça on a un cadre qui est global, général qui est notre processus général, voilà comment est-ce qu'on fonctionne, voilà quelles sont les compétences à évaluer etc." "Par contre, je suis persuadée que chaque recruteur a sa manière de travailler et a ses affinités" "Par contre ce qu'on essaie de faire nous en tant que recruteur mais ça c'est vraiment travail d'équipe [...] c'est de se mettre	"On a un système interne. On travaille avec des contingences. C'est un numéro comptable. A chaque recrutement, chaque nouvel employé lui est attribué un numéro pour avoir un budget" "On a une grande autonomie au sein d'Infrabel dans le sens où notre manager a confiance en nous et donc si tout se passe bien, il n'y a pas forcément un contrôle. Maintenant on sait qu'on doit combler la fonction" "On essaie de voir comment la personne réagirait et ça je l'adapte à la méthode Star, c'est vraiment lié aux valeurs. C'est vraiment se dire que même s'il a les compétences,		"on a une matrice qui permet de dire "tiens pour tel job, idéalement ça ce seront les outils de sélection, ce type de test, etc." On maîtrise aussi la qualité du recrutement par rapport aux critères. On a également développé l'année dernière un outil qui nous permet de vérifier le cultural ship" "les acteurs sont différents mais le processus est tout à fait le même [entre un CDD et un CDI]. Et on veut vraiment veiller à ça et on veut aussi veiller à que le test de culture soit vraiment, lui, repris à tous les niveaux"

entretien [parce qu'ils doivent recruter beaucoup mais aussi] pour savoir un petit peu ce qu'ils font. Les recruteurs sont les plus chers parmi mes collègues"	ensemble et de se dire "ben voilà pour tel type de fonction, moi j'ai tendance à poser ça comme question pour chaque compétence" [...] ça nous permet aussi de ne pas avoir ces entretiens robotisés et parfois aborder une même question mais sous un angle différent et ça nous permet aussi d'assurer une certaine cohérence dans les entretiens qui vont se dérouler au même moment mais avec des membres de jury différents"	est-ce qu'il va bien se sentir dans l'équipe, dans l'environnement, quelles sont ses valeurs... ? Voilà c'est vraiment aller plus loin que les compétences. C'est vraiment avoir la certitude que le candidat ou la candidate rencontrera tout ce qu'il a besoin pour être épanoui donc ça va au-delà des compétences"		"Il part de la job description, de ce qui est demandé et attendu et il a ses outils de sélection, que ce soit son guide d'entretien, les tests à passer, etc. Un moment donné c'est clair qu'il y a une décision à prendre et cette décision c'est le best fit. C'est toujours lié à une job description et à des critères qui ont été identifiés"
--	---	--	--	--

Thème : Neutralité

	"Pour moi il faut s'adapter au candidat qu'on a devant soi. C'est pas parce qu'on s'adapte au candidat qu'on est subjectif à mon sens" "Il faut tendre au maximum vers l'objectivité mais c'est impossible d'être 100% objectif"	"Il faut être très objectif et très neutre parce qu'on a tous nos propres expériences. Quand on a un CV parfois on peut, même en tant que recruteur, s'y retrouver. Mais je ne dois pas influencer mon jugement ou me baser sur mon opinion personnelle que par exemple le business ne voit pas. Je dois rester très neutre et me baser sur les critères qui ont été définis au début. Tout va dépendre de ce	"[Bert] c'est une discussion classique dans le recrutement, toujours poser les mêmes questions pour être sûr d'être neutre mais honnêtement c'est quelque chose que moi je n'ai jamais fait et que je ne ferai jamais" "On pense qu'en posant les mêmes questions, ça veut dire que tout le monde est le même mais les gens sont différents" "[Petra] on n'est pas tous les mêmes ici. Et	"[standardiser les pratiques de recrutements] ça permet surtout une équité et d'être objectif et donc ça c'est le rôle du consultant HR, c'est d'assurer la neutralité"
--	--	--	--	--

		que le business recherche.	ce qui est important aussi c'est d'être conscient d'intégrer cet élément tout au long d'un processus de recrutement. Ce qu'il faut c'est le bon match, c'est le bon casting et donc voici ce que cette entreprise représente et c'est pour ça que c'est important de traduire, d'intégrer les valeurs de cette entreprise, la culture de cette entreprise dans le processus de recrutement pour que la personne qui est devant vous capte aussi quel est cet environnement avec ces valeurs, avec sa culture qui est proposée"	
Thème : Plus-value d'un recruteur dans un entretien				
	"On est amenés à faire des recrutements avec des responsables de département, c'est aussi ça notre rôle, c'est d'apporter justement ce côté d'objectivité où trop souvent on a encore des	"C'est un entretien et je l'aide. Il faut vraiment être transparent et généralement ça passe. J'essaie vraiment de cadrer"		"c'est d'assurer cette neutralité par le fait de poser le même type de question, les mêmes questions avec des points identiques, de passer les mêmes types de

	responsables de département qui nous disent "ah mais oui non lui il est déjà trop vieux et tout ça" "des difficultés en termes de recadrage c'est un quotidien et c'est aussi pour ça que c'est important que le recruteur s'adapte au candidat qu'il a face à lui [...] ça peut être le candidat qui est pris de stress et qui tremble et qui ne parvient pas à s'en remettre. c'est aussi un peu chercher un moyen de le rassurer, de discuter avec lui de qu'est-ce qu'on peut faire et ça ça m'est déjà arrivé souvent et ce que moi je peux faire en tant que recruteuse pour aider à faire redescendre la pression" "Pour moi, au-delà de comprendre ce qui intéresse le candidat dans le poste que j'ai à proposer, c'est important de comprendre de manière plus large ce qui va l'animer, ce qui va le rendre heureux, ce qui va le dynamiser, ce qui va un petit peu le challenger dans son quotidien et donc je ne peux pas me contenter de rester uniquement sur la			tests techniques ou pratiques voilà c'est le garant de l'objectivité"
--	--	--	--	--

	<i>“fonction” pour laquelle il postule parce que au-delà de cette fonction, il y a une équipe, il y a un cadre et il y a une structure, il y a la société et il faut que tout ça rentre aussi en ligne de compte et qu’il y ait une adéquation à ce niveau-là”</i>			
Thème : Après entretien				
	<i>“pour les épreuves de masse la manière dont on fonctionne c’est qu’ils ont un feedback immédiat. C’est-à-dire qu’on les reçoit en entretien et après l’entretien on prend 5-10 minutes pour debriefer avec le responsable de département et on invite le candidat à sortir du local puis il re-rentre on lui dit réussi-raté et voilà notre feedback”</i>	<i>“Quand il y a un entretien qui a été fait, on donne un feedback. J’aime bien donner des feedbacks constructifs pour que le ou la candidat(e) puisse s’améliorer et je suis assez honnête”</i> <i>“C’est un rôle parfois difficile de donner un feedback puisqu’il doit rester tout à fait objectif et pour pas que ça blesse les gens”</i>	<i>“[Bert] on va intégrer l’année prochaine des nouveaux systèmes comme ça les recruteurs vont avoir plus facile pour voir à quel moment ils peuvent donner un feedback et ça doit être aussi plus, disons, plus humains. Donc plus formulés, plus clair. Personnellement, je trouve que c’est très important de donner un feedback parce que c’est pas seulement dire “vous n’avez pas réussi” mais les gens ont parfois besoin d’une explication pour relancer leur carrière. Comme recruteur tu dois toujours être un job coach quelque part. Il faut toujours</i>	<i>Il y a toujours un feedback.</i>

			que quelqu'un parte avec des solutions" "[Petra] Et nous, c'est aussi important l'image de notre entreprise"	
Thème : Influence d'être une entreprise de droit public				
"ce qui est un peu difficile aussi pour nous c'est le fait qu'on est public et qu'on ne peut pas ou rarement négocier avec les personnes qui veulent venir travailler chez nous" "On essaie de changer un peu la culture, tu sais, de mettre des avantages à travailler concernant le bien-être et tout ça mais c'est pas vu par les externes qui veulent venir travailler chez nous" "On est à peu près à environ 90-95% statutaires et 5 à 10% contractuels. Il y a beaucoup de règles qui jouent dans le statutaire" "Ce qui a fort changé, mais c'est à cause du fait qu'on a augmenté la productivité, qu'on a essayé de changer un peu la culture aussi, c'est qu'avant ils venaient souvent	Le négatif pour moi est qu'on garde cette réputation "entreprise publique, pépère" "par contre, on va attirer toute une partie de la population qui va être plus en recherche d'une certaine stabilité" → Impact du Covid = "permet de toucher des candidats qu'on aurait pas pu toucher en situation normale. Parce que jamais ils n'auraient remis leur poste en question. Donc on se retrouve avec de meilleurs candidats quelque part en recherche, ce qui nous permet d'avoir plus de choix et d'être un petit peu plus sélectif"	"Dans les contractuels on est beaucoup plus libres et dans les statutaires c'est vrai que là il y a des standards. Donc il faut avoir un grade, il faut avoir des caractéristiques"	[Petra] Nous voulons être un employeur de qualité et un employeur durable. Est-ce que durable ça veut dire statutaire et non pas contractuel ? Pas du tout. Durable c'est proposer aux gens de pouvoir faire leur carrière ici, d'avoir un équilibre de vie privé-professionnel correct, de trouver la qualité dans ce qu'ils font, l'enrichissement dans ce qu'ils font... C'est ça qui doit régir nos réflexions, pas le côté administratif, statutaire ou contractuel"	"On n'engage plus de statutaires depuis 94" "sur l'attractivité mais sur le métier de recrutement non" "ça impacte qu'on doit changer notre image. Maintenant ce n'est pas le fait d'être public ou semi-public mais le fait d'avoir un historique et notre historique il est public"

<i>postuler chez nous parce que c'était à l'état et c'était quand même à l'aise et on pouvait faire un métier à côté. La culture a changé, la productivité a augmenté, on a dû mettre partout des processus pour voir qui devait faire quoi et pour augmenter l'efficacité"</i>				
Thème : Qualités recherchées chez les candidats des épreuves de masse				
<i>"ce qui est important aussi c'est [que le candidat] respecte les procédures. Les gens doivent travailler comme on leur dit et ne doivent pas commencer à inventer des choses [pour éviter les dangers liés à l'électricité, etc.]"</i>	<i>"clairement on va attendre moins de prises d'initiatives d'un conducteur de train que d'un project manager"</i>			
Thème : Évolution de la GRH				
		<i>"à l'époque, on faisait plus de recrutements plus standards avec vraiment la checklist, plus cadré. Et maintenant, en tout cas pour les contractuels car statutaire ça reste encore un petit peu plus réglementé, on peut être un peu plus flexibles"</i> <i>"On essaie de voir un peu ce que la concurrence fait,</i>	<i>"à l'époque quand on postait c'était toujours Jobat et vacatueur mais ça n'a plus de sens, les gens ne regardent plus, donc en fait ce sont facebook, des médias sociaux qui sont très efficaces, ou google donc en fait il faut vraiment suivre ça et c'est pas la même chose</i>	<i>"On va aller vers les candidats plutôt qu'avant on aurait éventuellement fait des grosses messes dans les tours à Bruxelles donc ça on ne fait plus du tout"</i> <i>"on essaie de faire du marketing de proximité et on a aussi un levier qui est le "refer a friend" ou le "bring a friend" c'est un</i>

		<i>de se rendre attractif, de faire des traineeship</i>	<i>pour chaque catégorie</i>	<i>programme qui permet aux employés de proximus d'être ambassadeur auprès de leurs contacts et de ramener quelqu'un pour venir travailler au sein de l'entreprise</i> <i>"On est fort présents aussi sur une série de médias sociaux, sur linkedin, sur Facebook, etc."</i> <i>"on est confronté à un marché d'emploi où il y a pas mal de concurrence et donc on est quand même souvent avec des candidats qui ont le choix."</i> <i>"[30 ans dans RH] je vois cette discipline évoluer dans ses pratiques, ses outils. Les ressources humaines évoluent constamment"</i> <i>"[Futur du recrutement] on est en train de réfléchir vraiment à l'impact de l'intelligence artificielle qui pourrait vraiment nous aider. On doit aller chasser beaucoup plus</i>
--	--	--	-------------------------------------	---

				qu'avant. Le recrutement ce n'est pas juste chasser, c'est pas juste faire de la publicité, c'est aussi des partenariats et donc il faut vraiment se rapprocher des écoles, du monde de l'université. Donc c'est multiplier les partenariats avec la population, avec les écoles, avec le forem et tout pour multiplier le nombre de CV. ça c'est vraiment un défi du futur"
Thème : Évolution des motivations chez les candidats				
"quand tu cherches un boulot, ce qui est quand même important c'est le salaire, et les heures qu'ils doivent prester, euh, est-ce qu'il y a des avantages pour la famille [équilibre vie privée/vie professionnelle], est-ce que c'est proche de mon domicile, les choses comme ça" "On a de plus en plus de personnes qui sont inspirées par tout ce qui est la nature, la mobilité"		"L'écologie en fait. La stabilité d'emploi, c'était vraiment très important à l'époque mais maintenant moins par les jeunes. C'est vraiment l'écologie, c'est une entreprise qui permet un équilibre vie professionnelle/vie privée, une grande entreprise avec des formations et c'est une entreprise verte avec des valeurs sociétales"	"[Bert] De plus en plus, il y a des gens qui nous rejoignent car ils sentent le changement mais aussi ils nous rejoignent parce qu'en fait il y a un objectif sociétal" "[Petra] c'est vraiment sur la base de contenu et job content qu'on travaille" [Bert] si c'était moi en fait, j'enlève le mot stable dans tous les différents documents et sites communs parce que ça	"on a un autre pôle de recrutement plus dans le domaine technique puisque on a aussi toute la flotte de techniciens. Il y a un volume important [de recrutement] parce que c'est une fonction qui n'est pas toujours très attractive donc on va vraiment travailler sur son positionnement pour mettre en évidence les aspects plus positifs de la fonction"

			crée de mauvaises attentes. “[Bert] Je demande toujours “il faut que toi tu nous sélectionnes”. Je ne veux pas convaincre les gens”	“on parlera plus de critères d'autonomie aussi et de développement alors qu'avant c'est pas des éléments que le candidat apportait + éléments worklife balance” “C'est plus ce qui entoure la fonction et aussi beaucoup du qualitatif”
--	--	--	---	---

Annexe 6 : Tableau du document 2, analyse des thèmes et sous-thèmes de 4 entretiens

Proximus Entretien 6	Proximus Entretien 7	HR-Rail Entretien 8	Hr-Rail Entretien 9
Thème : Métier de recruteur			
[Part direct sur de l'opérationnel] “C'est un métier de contact. Notre but est de créer le meilleur match possible entre la société et le candidat. C'est aussi un candidat qui choisit un post, une culture d'entreprise, etc. C'est de la gestion de A à Z du recrutement. Moi je trouve ça super intéressant et super passionnant. Beaucoup de gens diront que c'est toujours la même chose. En soit, le fil conducteur est toujours le même mais les personnes sont tellement différentes que chaque jour c'est différent”	[Direct opérationnel] Je travaille sur des fonctions de niveau 1, ce sont des fonctions cadres et je fais aussi les fonctions supérieures. Comment est-ce que ça se passe ? Il y a un besoin qui est validé, le business fait une demande de recrutement. Une fois que c'est validé, la fonction est attribuée à une équipe de recrutement. Moi j'ai 15 ans d'expérience en recrutement. Je trouve que c'est un métier extraordinaire, c'est tous les jours autre chose. On apprend à connaître énormément de nouvelles personnes. C'est		

	<i>vraiment un métier très enrichissant, très intéressant avec beaucoup de contacts humains et donc voilà c'est ce qui me donne de l'énergie pour me lever le matin et aller au travail.</i>		
Thème : Tension entre qualitatif et efficacité			
		<i>On n'a pas vraiment de prise là-dessus, nous [recruteurs] on intervient que pour faire les entretiens. On a 40-45 minutes par candidat. Moi je ne fais pas de différence entre le fait que ça soit un recrutement de masse ou un recrutement pour une autre fonction interne. Donc on prend le temps imparti pour évaluer la personne. En terme de qualité, je ne vois pas de différence.</i>	<i>Le rôle du recruteur, c'est d'évaluer au mieux certaines compétences. Pour ma part, il n'y a pas vraiment de tension parce que je prends le temps avec chaque candidat. De vérifier aussi la motivation des candidats, de vérifier leur vision du job, est-ce qu'ils sont conscients de là où ils vont ? On doit s'assurer aussi que les personnes ont bien compris l'enjeu qu'il y a derrière [certification après l'étape de sélection, car après il y a toute une période de formation coûteuse pour l'entreprise, ils investissent du temps, de l'argent et de l'énergie].</i>
Thème : Plus-value du recruteur			
	<i>On aide l'entreprise à atteindre ses résultats. On est transversal à travers le groupe. On fait grandir la société. [Ne se voit pas comme un département à part]</i>		
Thème : Un bon recruteur			
	<i>C'est l'écoute active, pouvoir rebondir. C'est être structuré.</i>		

	<i>C'est l'expérience aussi. Je pense que c'est difficile d'être un bon recruteur après 1 an ou 2, c'est quelque chose qui se cultive. Faut aussi savoir s'adapter, être un caméléon.</i>		
Thème : Difficultés			
<i>"Ce n'est pas toujours évident non plus parce que ça reste de l'humain évidemment. Je dirais que les plus grosses difficultés c'est de devoir refuser des gens qui sont en détresse. Maintenant, avec le temps, c'est gérable. Ou donner un feedback négatif à quelqu'un qui est très motivé mais qui ne correspond pas et qui ne veut pas accepter ce feedback négatif"</i> <i>"Parfois on continue à recruter alors qu'on sait qu'il va y avoir une restructuration, des choses négatives qui vont suivre. Et parfois vendre le poste sans dépeindre le futur et ça c'est un peu une ambivalence que j'aime moins mais voilà"</i>	<i>Le recrutement ce n'est pas un métier facile. Une des difficultés qu'on peut avoir c'est le package salarial. Parce que parfois on a des supers bons profils mais qu'on n'arrive pas à recruter parce qu'on n'est pas assez concurrentiels au niveau du package. À savoir que Proximus est une très grosse structure. Et donc ça c'est vrai que ça peut être un peu frustrant parfois parce qu'on se dit qu'on loupe un candidat.</i> <i>Parfois, on a trop peu de candidatures entrantes. Ce n'est pas toujours évident d'attirer des candidats surtout pour des profils techniques. Et avec le covid, le métier est devenu moins attrayant car on fait tout à distance. Moi je préfère inviter les candidats dans nos bureaux. Ça offre aussi une valeur ajoutée car le candidat voit et puis on a de beaux bureaux.</i>	<i>Ma plus grosse frustration c'est de ne pas pouvoir faire les entretiens seule et de ne pas avoir le contrôle [sur le timing, sur le déroulement] sur les entretiens. Et au final ma décision elle est là parmi d'autres. J'ai déjà eu des entretiens où la partie technique prend tellement de temps qu'il te reste qu'un quart d'heure pour toi, poser les questions comportementales. Si j'avais moi-même l'entretien, il serait plus approfondi par rapport à ça.</i>	<i>[Dans le contexte Covid] Ce léger manque de contact en face à face avec les gens. L'analyse du non verbale est plus compliquée à travers un écran [Ex : stress = le candidat bouge la jambe, regarder dans les yeux, voir s'il y a un évitement de regard]. Le fait que parfois je ne prends pas suffisamment de pause [alors qu'au travail il y a des vraies pauses de midi par exemple, essayer de garder une balance entre vie privée et pro]. C'est un peu plus compliqué pour moi de mettre mes limites.</i> <i>[Non-Covid] La difficulté c'est de parfois faire face à des supérieurs qui recrutent et qui ont une toute autre vision. Le plus difficile c'est de pouvoir recadrer ces personnes [quand ils ne se rendent pas compte que les questions ne sont pas adéquates]. Mais sinon, j'essaie toujours de trouver des solutions. Le tout c'est de s'adapter. [En cas de candidats difficiles] J'essaie de prendre mes</i>

			distances au maximum, de rester professionnelle et d'essayer d'avancer. Essayer de garder ce professionnalisme et se baser sur uniquement des faits [être objective] et ne pas rentrer dans l'émotionnel.
Thème : Impact d'être entreprise publique			
	Oui, il y a certaines règles. Ça j'en suis convaincu.		
Thème : Bonnes conditions/Bien faire son travail			
"Je dirais que oui mais maintenant avec la crise du Covid, nos conditions ont été totalement chamboulées mais le digital nous a quand même bien aidés. Et pour les candidats, et même pour nous, on n'a pas l'habitude d'utiliser du digital tout le temps. Maintenant, les conditions c'est nous qui les créons aussi et mon but c'est aussi de mettre à l'aise le candidat qui est derrière son écran"		Je fonctionne très fort au feeling, après 10-15 min j'arrive à cerner la personne. Après, on a des compétences avec des critères précis, ce qui permet de décortiquer le ressenti et objectiver les choses.	Le retour des candidats [ou aussi de la SNCB ou Infrabel] sur le processus de sélection, qu'ils soient choisis ou pas. En général, je dirais que je suis quelqu'un d'assez consciencieuse. J'ai quand même une bonne conscience professionnelle. De la part de mes supérieurs, on a des meetings avec le performance management, un retour 2 fois par an. C'est plus formel.
Thème : Suivi			
"C'est un travail assez autonome où évidemment il y a des process à suivre parce qu'en plus il y a les syndicats qui sont derrière. Elle [le manager] ne vérifie pas ce que je fais au day-to-day. La décision, je la prend avec le hiring manager et je dirais	Au niveau du suivi, on travaille avec un outil qui est corner-stone qui nous permet de suivre tous les recrutements qui sont en cours. On peut tout suivre mais je n'ai pas de target en terme de recrutement. Pour moi c'est quelque chose de normal, ça serait		

qu'on est énormément dans la discussion"	anormal qu'il n'y ait pas de suivi.		
Thème : Procédures			
"Je trouve que la procédure convient bien. La seule chose où je me sens un peu enfermée c'est la réalisation des tests. Il y a des tests parfois qu'on fait passer et là parfois je ne vois pas toujours l'utilité de ces tests mais il faut les faire passer. Je pense que ce sont des étapes supplémentaires qui n'apportent pas énormément au niveau du recrutement" [Liste de questions à suivre] non et pas de canva imposé mais avec le temps j'ai mon propre canva. Et puis poste par poste, suivant ce que recherche le manager et les compétences recherchées, j'adapte les questions par rapport à ça.	Il y a des procédures qui sont mises en place au niveau des recrutements avec des règles bien strictes et donc ça c'est important. Par exemple, il y a toujours la hiring manager qui doit rencontrer les candidats. Ce n'est pas le recruteur tout seul qui prend la décision non plus, il y a toujours ce principe de feedback donné par deux personnes. On est obligé d'organiser un entretien aussi.	Moi je la trouve [procédure] beaucoup plus simplifiée que Selor. Le Selor c'est terrible parce qu'en fait ils mettent une norme, les tests sont éliminatoires et ils ont un problème pour trouver des candidats tellement les gens échouent à ces tests. Ça n'a jamais été revu et je sais que ça pose un problème à pas mal d'entreprises publiques. Malgré que je suis psychologue clinicienne, pour moi les tests c'est de la pure connerie parfois. On va te faire une batterie d'un test de raisonnement abstrait, verbal et numérique, ça ne va, pour moi, rien dire sur la personne. Les conducteurs de train, ils ont un test technique sur de la matière qu'ils doivent un peu étudier mais ça c'est logique, tu peux te préparer. [Par contre] J'aime bien les tests de personnalité pour avoir déjà une idée à l'avance des candidats et des points que je vais creuser.	Ben, c'est assez bien implémenté pour l'instant. Je trouve que ça roule assez bien. Pour les fonctions génériques, ce n'est pas le recruteur qui donne les feedback lui-même. C'est un mail automatique.
Thème : Ce qui pourrait être amélioré/adapté			
	On pourrait faire davantage d'efforts sur la gestion de compétences. On a encore trop tendance à travailler avec des analyses de compétences de manière individuelle. Dans toutes les job description, vous avez	Je pense qu'à l'heure actuelle, c'est assez bien organisé. À un moment donné, on avait envisagé l'hypothèse, comme il font dans l'aviation, ça serait intéressant pour nous en tant que recruteurs de les voir vraiment en situation mais c'est ingérable au	Je rajouterais un screening téléphonique plus poussé pour tester la langue car pour l'instant c'est un test sur PC. Ça permet aussi d'avoir des entretiens plus qualitatifs. Ce screening

	toujours l'aspect « team player » par exemple mais on devrait travailler davantage sur la définition. Ça existe dans nos valeurs mais ce n'est pas encore suffisamment retranscrit dans la gestion de compétences à travers les entretiens. [Plutôt que dire : ce candidat me convient car il a montré par des exemples qu'il était un teamplayer] Alors qu'on devrait plutôt s'orienter vers : Proximus a telles attentes par rapport à la collaboration et comparer les attitudes du candidat avec ces attentes là et pas individuel au niveau du manager. [Il pense que Proximus devrait avoir une définition commune pour chaque compétence et qu'elle ne varie pas en fonction des personnes] ça permet de comparer et d'être plus juste dans sa sélection. Mettre des niveaux aussi en fonction des différents jobs.	niveau de la procédure avant l'engagement. Mais à priori, je ne vois pas de changements à apporter à l'heure actuelle en tout cas.	téléphonique peut déjà aider à déceler si le candidat est motivé ou pas par le contenu du job, s'il y a vraiment une motivation intrinsèque et pas uniquement la stabilité de l'emploi, parce que ce sont des choses qu'on entend régulièrement. Mais pour le reste, ce qui suit je pense est assez complet, les tests qui sont donnés, etc. S'il n'y avait pas de procédure du tout, de toute façon, je ferais quand même un entretien comme on fait pour pleins d'autres fonctions.
Thème : Division des tâches			
[Même dans le recrutement massif, les tâches ne sont pas divisées, même le CV screening est fait par les recruteurs. Ce qui est divisé, c'est plus la partie administrative (publication, le			[ça serait positif que le recruteur face tout de A à Z] Ça serait positif mais compliqué, ça ne serait pas gérable dans le temps. Si on pourrait gérer ça de A à Z mais alors il faudrait nous enlever

<i>contrat...)] Et je suis bien contente que ce soit moi qui fasse le CV screening parce qu'en soit le poste c'est moi qui le connais, les contacts avec le hiring manager, c'est moi qui les ai et donc je pense être la personne la plus amène à juger du CV. Ou alors si on devait être deux, ça devrait être dès le départ dans le processus.</i>			<i>d'autres tâches [les fonctions spécifiques].</i>
Thème : Standardisation dans recrutement massif			
	<i>C'est vrai qu'on organise des entretiens de groupe ou des assessments de groupe, ça standardise certaines choses mais les personnes qui participent sont toujours différentes. Donc oui les process sont standardisés mais la journée est toujours différente.</i>		
Thème : Recrutement de masse = difficulté			
<i>"Non. C'est beaucoup plus de gestion administrative. C'est un peu plus de stress c'est souvent dans un temps imparti mais cette adrénaline je l'aime bien aussi. Ça rendait peut-être le travail un peu plus répétitif mais je ne trouvais pas ça dérangeant mais je ne ferais pas que ça"</i>			
Thème : Subjectivité			
<i>On reste humain. Il y a une partie</i>	<i>Je pense qu'il y a toujours une</i>		

<i>subjective par rapport aux soft skills, à la personnalité de la personne. Maintenant pour palier à ça, il faut prendre du recul et avec le temps, on le prend de plus en plus. Et je ne suis jamais seule en entretien, j'ai toujours le hiring manager avec moi et c'est ça qui est très intéressant, c'est de pouvoir confronter nos deux avis. Palier à la subjectivité, se fait quand on a plusieurs avis qui peuvent être confrontés.</i>	<i>subjectivité parce qu'on est des êtres humains et qu'on va toujours donner notre avis par rapport à un échange ou à une compétence. Je pense que le plus important c'est de le savoir et de le reconnaître et mettre de côté et se re-baser sur des faits qui sont objectifs.</i>		
Thème : Présence des syndicats			
<i>Pas du tout [aide]. Je pense que la plupart du temps, ils sont là plus pour, en tout cas au niveau du process de recrutement, pour mettre des bâtons dans les roues et un stress supplémentaire que pour vraiment apaiser les choses. En tout cas, pour moi, être présent à l'entretien, je ne vois pas leur plus-value.</i>			
Thème : Discrimination			
<i>C'est déjà à chaque recruteur de ne pas être discriminant. Quand on est recruteur, il faut déjà avoir un esprit très ouvert et après c'est à nous à éduquer nos managers. Quand je fais un CV screening, je regarde très rarement l'âge, les photos sur un CV, je</i>	<i>La façon dont on interview le candidat, ça reste la même structure avec des compétences bien précises qui doivent être validées par le manager. Il y a certains critères auxquels on ne peut pas toucher pour lesquels les candidats ne peuvent pas être</i>		

ne suis pas pour. Je vais être vigilante à l'expérience, à la connaissance des langues, par exemple. Je présente tous les candidats qui me semblent bien à mon manager et après il fait son choix mais moi j'aurai fait mon travail.	non retenus pour une fonction. Il faut aussi de manière continue sensibiliser certains managers qui pourraient utiliser tel ou tel critère ou discriminatoire par rapport aux candidats. Et pendant les entretiens, évaluer chaque personne sur base des compétences et pas avec des faits qui n'ont rien à voir. Et ça, Proximus fait plutôt bien car c'est une entreprise multiculturelle. Cela fait partie des valeurs de l'entreprise. [C'est implicite et explicite] En tant que recruteur on doit aussi avoir une éthique, ça fait partie de notre responsabilité d'intervenir. Et c'est aussi repris dans la stratégie de l'entreprise que cette diversité est une force également.		
Thème : Numéro dans recrutement massif			
La plupart du temps, le candidat ne doit pas savoir qu'il fait partie d'un candidat sur 20 qu'on doit recruter. Je pense que mon entretien est le même. Je fais comprendre au candidat que c'est aussi son choix et qu'il a aussi sa place dans l'entretien.	Il y a un échange avec le candidat, répondre à ses questions et donc on a déjà une approche plus personnelle. Donner la possibilité au candidat de se présenter lors de l'entretien, de mettre en avant son expertise. Et leur donner un feedback personnalisé. J'essaie aussi de tutoyer les gens.		
Thème : Tutoiement + impact			
ça peut arriver suivant le manager qui est avec moi. Ça	Personnellement, je trouve que cela met les candidats à l'aise.		[Ne propose pas le tutoiement spontanément]. Je

dépend aussi de la culture d'entreprise. Je dirais que quand on a des plus jeunes, ça part vite au tutoiement. Peut-être pas sur la qualité de l'entretien mais pour mettre le candidat à l'aise, démystifier l'entretien. Pour des fonctions qui sont plus opérationnelles, plus techniques, même le manager va tutoyer. Même les candidats sont de plus en plus à l'aise avec le prénom mais aussi parce que le monde néerlandophone est déjà plus comme ça. Ça tend à changer mais tout en respectant l'autre hein. Pour moi un tutoiement ce n'est pas un manque de respect, ça dépend comment on s'exprime avec la personne. Mais pour moi ça permet de créer un lien, c'est un facilitateur.	Je n'ai pas vraiment remarqué de différence en termes de sérieux au niveau des candidats. Il est important de refléter l'image de la société et nous appliquons une politique de tutoiement au sein de Proximus. Cela permet de familiariser directement les candidats avec la culture d'entreprise et facilite l'échange.		pense que c'est une certaine forme de respect. Moi je trouve que de rester dans le vouvoiement, c'est plus professionnel que tutoyer la personne qu'on ne connaît pas.
Thème : Reconnaissance			
		On a une chef de service qui est très humaine. Je pense qu'elle n'a pas le temps de voir ce que tout le monde fait. Je ne peux pas dire qu'on a énormément de reconnaissance mais on a une chef assez ouverte. Moi je suis assez autonome mais j'ai parfois la reconnaissance de mon business et je trouve ça parfois valorisant parce qu'on a le feedback direct de ce qu'on a fait. Maintenant,	

		<i>si moi j'étais manager c'est un point sur lequel je mettrais l'accent parce que je sais que c'est un facteur de motivation pour les employés.</i>	
Thème : Compétence			
			<i>Ne pas avoir suffisamment d'infos qui viennent en amont, d'être un peu au dépourvu. On n'est pas toujours au courant de toute la procédure. Nous dans ce cadre-là [fonction générique], on est vraiment là juste pour l'entretien. Parfois pour moi c'est compliqué parce que j'aime bien faire les choses bien. [Quand un supérieur pose une question qui sort un peu du cadre, elle se sent parfois incompétente parce qu'elle ne sait pas donner une réponse tout de suite].</i>
Thème : Manque de temps			
			<i>Même si j'ai pas assez de temps, je continue jusqu'à ce que ça soit bien fait. Je sais que je dois aussi parfois mettre un peu plus la limite.</i>

Résumé :

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons étudié les processus de sélection et de recrutement et la gestion des ressources humaines sous les approches classiques, constructivistes et cliniques. Ce mémoire s'inscrit dans une démarche qualitative et le terrain de recherche est composé uniquement d'organisations qui opèrent dans le secteur public belge.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons analysé trois transformations dans le monde social et du travail : le phénomène de tertiarisation des économies développées, l'hyper-modernité de la société et l'évolution des rapports au travail. Ensuite, lorsque nous nous sommes concentrés plus particulièrement sur les processus de recrutement dans le secteur public, nous avons identifié une quatrième transformation dans le monde social et du travail : le phénomène de vieillissement de la population, réduisant la part de la population active. Face à ces quatre transformations, les processus de sélection et de recrutement et la gestion des ressources humaines doivent se réinventer au risque de se perdre dans cette nouvelle réalité. Dans ce mémoire, nous nous questionnons sur un nouvel équilibre potentiel entre les transformations sur le marché et les objectifs des processus de sélection et de recrutement et de gestion des ressources humaines.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm