

Le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise

Auteur : Prévot, Clara

Promoteur(s) : Shaik, Farah Jeelani

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/17383>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : PRÉVOT

Prénom : Clara

Matricule : S182598

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et management RH

Mémoire de fin d'études

**Le rôle du processus de recrutement dans
l'adéquation entre personne et culture d'entreprise**

À l'attention de,

Madame Shaik (promotrice)
Madame Robert (lectrice)
Madame Haine (lectrice)

Remerciements

Ce travail de fin d'études est pour nous une fierté, dans la mesure où il représente la concrétisation d'un parcours de cinq années d'études à L'Université de Liège. Ces trois années de bachelier en sciences humaines et sociales, et ensuite ces deux années de master en gestion des ressources humaines nous ont beaucoup appris. Tant sur le plan professionnel, que personnel. Nous sommes reconnaissante d'avoir eu cette chance.

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de ce parcours scolaire au cours de ces cinq dernières années, mais aussi bien avant.

Nous tenons tout particulièrement à remercier notre promotrice, Madame Farah Shaik, qui nous a accompagnée tout au long de notre parcours académique. En effet, avant d'être promotrice de ce mémoire, elle a été promotrice de notre TFB en fin de bachelier. Elle nous a été d'une aide précieuse, et toujours de bon conseil. Prête à répondre à la moindre question, elle n'a jamais hésité à nous aider et s'est toujours rendue disponible.

Ensuite, nous remercions nos lectrices, Mesdames Jocelyne Robert et Sabine Haine. Des professeures dévouées, qui nous ont permis d'acquérir de nombreuses connaissances à travers leurs différents cours. Merci à elles pour leur temps accordé à la lecture de ce mémoire.

Notre maman, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. Celle qui a cru en nous et nous a encouragées à entamer des études à l'université. Mais aussi nos grands-parents, pour leur soutien et leur motivation durant toutes ces années de dur labeur.

Nous remercions également Jonathan, notre maître de stage, qui nous a donné la possibilité de vivre cette expérience et qui nous a accompagnée tout au long de celle-ci. Merci pour ces belles opportunités et pour cet apprentissage. Grâce à lui, nous avons pu découvrir ce qu'était le monde du travail et plus particulièrement le domaine de la gestion des ressources humaines. Merci aussi aux personnes que nous avons rencontrées sur notre lieu de stage, des collègues humains, qui nous ont permis de grandir, d'évoluer et de nous former dans le milieu.

Enfin, nous remercions les personnes qui ont répondu volontiers à notre questionnaire, et les personnes qui nous ont accordé des entretiens. Merci à elles pour leur temps, et pour leur sincérité. Sans ces dernières, notre recherche et nos analyses n'auraient pas été possibles.

Liste des abréviations

ESG : politique **environnementale** (gestion des déchets, émission de gaz à effet de serre, utilisation de matières fossiles, etc.), **sociale** (respect des droits des salariés, accès à la formation, qualité du dialogue social, etc.) et de **gouvernance** (transparence sur la rémunération des dirigeants, respect des droits de actionnaires, etc.).

GRH : gestionnaire des ressources humaines.

RH : ressources humaines.

Table des matières

Introduction.....	7
Revue de littérature	10
1) La normalisation du processus de recrutement.....	10
2) Les outils utilisés lors de la phase de recrutement.....	11
2.1) Le test de la personnalité.....	12
2.2) Le test de logique/de raisonnement.....	14
2.3) Le test de compétences	15
2.4) L'entretien.....	16
2.5) Les mises en situation	17
2.6) Tableau récapitulatif	18
3) L'informatisation de la phase de recrutement.....	19
4) La culture d'entreprise.....	21
5) La discrimination à l'embauche.....	23
6) L'échec du recrutement, ses causes et ses conséquences	24
Méthodologie	26
1) Point de départ	26
2) Objectif de la recherche	27
3) Méthode de recueil des données	28
3.1) L'approche inductive	28
3.2) La lecture de littératures scientifiques	28
3.3) L'entretien semi-directif	29
3.3.1) La grille d'entretien.....	29
3.3.2) Réalisation des entretiens.....	29
3.3.3) Analyse et retranscription des entretiens	30
3.4) Le questionnaire.....	30

4) Population étudiée.....	30
Mise à plat empirique.....	31
1) Le processus de recrutement.....	31
1.1) Recruter la « bonne » personne.....	31
1.2) Les outils utilisés.....	33
1.3) L'utilisation de logiciels	35
1.4) La discrimination lors du processus de recrutement.....	36
2) La culture d'entreprise	37
2.1) L'importance de la culture d'entreprise et du partage des valeurs	37
2.2) La primauté de la personnalité du candidat sur les compétences professionnelles	40
2.3) La volonté des recruteuses et des managers de recruter des personnes en adéquation avec la culture d'entreprise.....	44
2.4) Le cas du candidat qui ne correspond pas à la culture d'entreprise.....	45
3) Le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise.....	46
3.1) Le bien-être des travailleurs en lien avec la réalisation des objectifs.....	46
3.2) Les effets de la culture d'entreprise sur le bien-être des collaborateurs	48
3.3) Les outils de recrutement utilisés dans chaque entreprise et leurs effets sur l'adéquation entre personne et culture d'entreprise	49
3.4) Tableau comparatif et récapitulatif des réponses au questionnaire	50
Analyse et discussion.....	51
1) Mise en perspective des données issues de la recherche de terrain avec les concepts théoriques	52
1.1) La normalisation du processus de recrutement.....	52
1.2) Les outils utilisés lors de la phase de recrutement.....	54
1.2.1) Le test de la personnalité.....	54
1.2.2) Le test de logique/de raisonnement.....	55
1.2.3) Le test de compétences	57
1.2.4) L'entretien.....	57

1.2.5) Les mises en situation	58
1.3) L'informatisation de la phase de recrutement.....	59
1.4) La culture d'entreprise	60
1.5) La discrimination à l'embauche.....	62
1.6) L'échec du recrutement, ses causes et ses conséquences	63
2) Réponse à la question de recherche	64
Conclusion	66
Bibliographie.....	71
Annexes.....	74
1) Grilles d'entretien	74
1.1) Grille d'entretien pour les recruteurs	74
1.2) Grille d'entretien pour les managers.....	76
2) Questionnaire	78
3) Retranscription des entretiens.....	81
3.1) Retranscription entretien 1 – Témoin 1 - Entreprise X.....	81
3.2) Retranscription entretien 2 – Témoin 2 - Entreprise X.....	89
3.3) Retranscription entretien 3 – Témoin 3 - Entreprise Y.....	96
3.4) Retranscription entretien 4 – Témoin 4 - Entreprise Y.....	103
3.5) Retranscription entretien 5 – Témoin 5 - Entreprise Z	114
3.6) Retranscription entretien 6 – Témoin 6 - Entreprise Z	123

Introduction

L'objet de cette recherche se concentre sur le processus de recrutement, et plus précisément sur ses effets dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise.

En effet, lors de notre stage dans une société de recrutement et d'*assessment*, nous avons côtoyé le processus de recrutement de près durant plusieurs semaines. C'est ce qui nous a donné l'envie de réaliser une recherche sur ce thème. Le recrutement est un aspect de la gestion des ressources humaines très important dans une entreprise, dans la mesure où elle ne pourrait pas fonctionner sans celui-ci. Néanmoins, nous avons décidé de l'étudier en l'articulant au concept de culture d'entreprise. En effet, la culture d'entreprise est également une question importante dans la plupart des organisations. Beaucoup de travailleurs attachent une importance au fait de se retrouver dans les valeurs promues par la société dans laquelle ils travaillent. Et inversement, un grand nombre d'entreprises ont le désir de recruter des personnes qui correspondent à leur culture. Ceci peut paraître anodin, mais nous comprendrons l'enjeu qui se cache derrière cette adéquation à travers les discours de nos différents témoins.

Selon nous, cette recherche pouvait s'avérer originale, dans la mesure où il existe assez peu de travaux sur le sujet. Effectivement, la thématique du *matching* entre personne et culture d'entreprise n'est que très peu étudiée. Il est d'autant plus rare de trouver des recherches qui tentent d'étudier le rôle que joue le processus de recrutement dans ce *matching*. Pour être encore plus précise, nous avons décidé de nous intéresser aux pratiques de recrutement, c'est-à-dire aux outils utilisés par les gestionnaires des ressources humaines pour recruter des candidats. La finalité est alors d'observer si certaines pratiques de recrutement favorisent, ou assurent une adéquation entre personne et culture d'entreprise.

Nous pensons donc que notre recherche pourrait être un plus, et aurait alors une portée dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Selon nous, il y a un réel intérêt à étudier cette thématique. Comme nous le verrons dans le développement de ce travail, l'adéquation entre personne et culture organisationnelle a probablement des effets sur la réalisation des objectifs et donc sur la performance des collaborateurs. Cette recherche et ses prolongements futurs pourraient alors servir aux entreprises qui désireraient comprendre une des raisons pour lesquelles certains collaborateurs peinent à atteindre leurs objectifs.

La question de départ de ce mémoire a alors été construite, à savoir : « Comment le processus de recrutement permet-il d'assurer ou non une adéquation entre une personne et la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle elle est embauchée ? ». Cette dernière représente le fil conducteur de notre travail.

Sur base de ceci et au fil de notre étude, la question de recherche de ce mémoire s'est peu à peu dessinée. Cette dernière est : « Quelles sont les pratiques de recrutement dans les entreprises X, Y et Z et quels effets ont-elles sur l'adéquation entre les personnes recrutées et la culture d'entreprise ? ».

Pour répondre à cette question, différents moyens ont été mis en œuvre. Dans un premier temps, le cadre théorique de ce travail a été constitué grâce à lecture d'articles scientifiques et de livres. Certains ouvrages étaient plus globaux, et concernaient le recrutement et la culture d'entreprise dans leur généralité. D'autres étaient plus précis, et traitaient de thématiques bien définies. Dans cette partie théorique, les points qui nous semblaient être les plus pertinents pour notre recherche ont été abordés. Nous avons expliqué et défini certains concepts, qui étaient utiles pour la bonne compréhension de la suite du travail. Voici les différentes thématiques abordées dans ce point :

- La normalisation du processus de recrutement
- Les outils utilisés lors de la phase de recrutement
- L'informatisation de la phase de recrutement
- La culture d'entreprise
- La discrimination à l'embauche
- L'échec du recrutement, ses causes et ses conséquences

Notre volonté était de formuler des questions de recherche ouvertes concernant des thématiques bien précises, que nous pourrions explorer et analyser sur le terrain, par le biais d'entretiens. Nous avons ensuite réalisé une discussion, dans le but de mettre en lien la littérature scientifique et les informations issues du terrain. C'est pourquoi nous pouvons affirmer que l'approche utilisée pour la réalisation de ce mémoire est l'approche inductive.

Une fois le cadre théorique posé, nous nous sommes attelée à la recherche de terrain. Pour un souci de confidentialité, nous n'avons pas réalisé notre recherche sur notre lieu de stage. Dès lors, nous avons décidé d'étudier le processus de recrutement de trois organisations issues de secteurs distincts. Le fait d'observer trois organisations issues de secteurs différents permet une comparaison plus riche. Dans chaque entreprise, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs (un avec un recruteur, et un avec un manager) et nous avons fait passer un questionnaire (quatre répondants dans chaque entreprise). Cette étape est détaillée dans la partie « Méthodologie ».

Sur base des informations récoltées sur le terrain par le biais d'interviews, nous avons alors pu entamer la partie « Mise à plat empirique ». Notre volonté était de décortiquer le processus de recrutement, à travers les différents témoignages. L'objectif est de voir comment chacune des trois sociétés « gère » le recrutement, les outils mobilisés à cet effet, ainsi que son fonctionnement de manière

générale. Ensuite, nous voulions aborder la culture d'entreprise, et discuter de l'importance que les personnes rencontrées attachent à la culture organisationnelle de l'entreprise dans laquelle elles se trouvent. Inversement, nous voulions également observer l'importance qu'accordent les entreprises à travailler avec des collaborateurs en phase avec les valeurs qu'elles prônent. Enfin, notre but était de lier ces deux points, afin de voir si, dans les entreprises rencontrées, la phase de recrutement et les outils utilisés ont permis aux personnes de travailler dans une entreprise qui partage les mêmes valeurs qu'elles. Pour répondre à cette question, différentes thématiques ont dû être abordées, telles que la discrimination, la formation, le bien-être des travailleurs, la réalisation des objectifs, etc.

Une fois cette mise à plat des données empiriques terminée, la dernière partie du travail a été réalisée. Il s'agit du point « Analyse et discussion ». Dans cette partie, le but était de revenir sur les différents concepts théoriques abordés dans la première partie de ce travail, à savoir la « Revue de littérature », en les articulant avec les éléments récoltés lors des différents entretiens avec les managers et les recruteuses des trois organisations étudiées. Dès lors, nous allions voir si des points communs ou des divergences entre les points de vue des auteurs et les discours des personnes que nous avons interrogées pour notre recherche sont présents. Ceci nous permettrait alors de répondre à notre question de recherche.

Revue de littérature

1) La normalisation du processus de recrutement

Selon Larquier et Monchatre (2014), le recrutement constitue une des phases les plus importantes de la gestion des ressources humaines. En effet, il est un enjeu majeur pour les organisations. Premièrement, il représente le lieu de rencontre entre l'offre et la demande de travail. C'est en quelque sorte un échange marchand, avec le travail comme marchandise qui est mis en vente à un certain prix, le salaire (Larquier & Monchatre, 2014). Mais le recrutement ne se résume pas à ce moment où se conclut le marché. Il est bien plus que cela. En effet, ce dernier a des effets directs sur la stratégie, et donc sur la performance d'une organisation. S'il est effectif, il permet d'assurer une adéquation entre la personne embauchée et la culture d'entreprise. Si une personne se sent bien dans son poste, elle sera plus performante au travail. Bref, le recrutement est un enjeu *business*.

Dès lors, le rôle des gestionnaires des ressources humaines n'est pas à négliger. Effectivement, c'est à ces derniers que revient la mission de sélectionner les « bons » candidats. Pour ce faire, nous verrons qu'un large panel de méthodes s'offre à eux. De plus, comme le mentionnent Larquier et Monchatre (2014) dans leur article, la phase de recrutement est un processus RH qui concerne le domaine de la psychologie, de l'économie et de la sociologie.

Pour que le recrutement soit réalisé dans les règles de l'art, il a été nécessaire de passer par une normalisation de celui-ci. Par normalisation, nous entendons l'« action de normaliser, d'adopter des normes »¹. Cette normalisation a pour objectif « à la fois de dépasser les besoins de court terme pour inscrire la sélection dans une stratégie d'entreprise, et de sécuriser la sélectivité du point de vue juridique (discrimination) et de celui de l'image employeur » (Fondeur, 2014 : 136).

Elle permet donc, d'une certaine manière, de maîtriser les risques liés à la discrimination et de préserver l'image de l'entreprise. En effet, une organisation est notamment évaluée sur ses recrutements et la façon dont ils sont réalisés, puisqu'ils constituent une partie « visible » dans la mesure où les informations utilisées lors de cette phase circulent au-delà des frontières organisationnelles. Cette évaluation consiste à vérifier que l'entreprise agit de manière éthique et correcte. « Dans cette perspective, la volonté de maîtriser ses recrutements, de leur donner une apparente rationalité et équité, répond aussi à un objectif de maintien d'une bonne réputation. En effet, selon les préceptes de la « communication RH », les entreprises ne pourraient se satisfaire d'asseoir leur communication de recrutement sur la seule image véhiculée par leurs produits ou leur secteur d'activité, et devraient s'attacher à valoriser leur « image employeur » » (Fondeur, 2014 : 149).

La normalisation des pratiques RH, et du recrutement plus précisément, permet alors aux gestionnaires des ressources humaines d'étendre leur « emprise » sur l'intégralité de l'organisation,

¹ Normalisation (n.d.). Dans *dictionnaire de l'académie française*. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9N0662>

puisqu'ils font de la diversité un de leurs domaines de compétence (Dobbin, 2009 dans Fondeur, 2014). Derrière cette normalisation, se trouve une certaine légitimation professionnelle de la fonction des gestionnaires des ressources humaines. En d'autres mots, cela leur permet d'étendre leur juridiction au sein de l'organisation.

La professionnalisation, synonyme de normalisation, de la gestion des ressources humaines, a notamment été mise en place à travers les logiciels. Grâce à ces derniers, il est possible de définir certains critères qui sont considérés comme des critères permettant un « bon » recrutement. La sélection et donc l'évaluation des candidats sera normalisée sur base de ces critères (Fondeur, 2014). Nous reviendrons sur l'utilisation des technologies lors du processus de recrutement dans le point « L'informatisation de la phase de recrutement ».

Le fait de normaliser le processus de recrutement permet de dépasser l'horizon territorial et temporel du gestionnaire concerné par le recrutement. En effet, ce dernier intervient dans le recrutement et se base sur sa compétence à juger l'adéquation entre un candidat et un poste au sein de l'entreprise dans laquelle il se trouve. Cependant, il pourrait avoir tendance à ne se baser que sur les besoins à court terme lorsque est venu le moment de choisir un candidat plutôt qu'un autre. Dès lors, les dispositifs de gestion du recrutement permettent d'orienter la sélection et de tenir compte de l'employabilité de moyen (voire long) terme au sein de l'organisation (Fondeur, 2014). En effet, l'enjeu n'est pas de recruter des personnes pour des postes précis, mais plutôt de penser au futur et d'envisager une potentielle évolution. Les candidats recrutés pour un poste devront pouvoir développer leurs compétences spécifiques et aspirer à une perspective de carrière.

2) Les outils utilisés lors de la phase de recrutement

Comme mentionné précédemment, les gestionnaires des ressources humaines peuvent avoir recours à de nombreuses méthodes et de nombreux outils de recrutement.

Effectivement, un grand nombre d'outils existent pour évaluer les compétences des candidats lors de la phase de recrutement. Néanmoins, nous avons décidé d'aborder ceux que nous jugeons être les plus réputés. La liste des outils que nous allons citer n'est donc pas exhaustive. Pour chaque outil, nous donnerons consécutivement : la faisabilité, la fiabilité, la finalité, les limites et le coût (faible, moyen ou élevé).

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux tests de recrutement, qui participent au filtrage des candidats. Ils sont plus communément appelés tests « psychométriques » (Solus & Engel, 2017). En réalité, ces tests s'inscrivent dans une démarche de recrutement *data-driven*, c'est-à-dire un recrutement basé sur des données. En effet, ces derniers permettent de fournir au recruteur des données objectives et comparables sur lesquelles il pourra appuyer sa décision finale.

2.1) Le test de la personnalité

Le premier test dont nous allons parler qui est très souvent utilisé lors du processus de recrutement est le **test de la personnalité**. Il a pour but « d'évaluer les comportements relationnels, les aspects affectifs, les *soft skills* et de définir les traits proéminents du caractère d'un individu » (Bernard, 2022). Ce type de test était déjà utilisé lors de la Seconde Guerre mondiale en Amérique, afin d'assurer l'affectation des soldats. De nombreux tests de la personnalité existent sur le marché. Dès lors, il revient à l'entreprise, et plus particulièrement aux gestionnaires des ressources humaines, de choisir le test qu'ils décident de faire passer aux candidats. « Ces tests de personnalité peuvent, par exemple, servir de support pour identifier les candidats correspondant au mieux à l'offre d'emploi et à la culture d'entreprise au moment du *sourcing*, de la présélection, ou pour départager deux profils aux compétences techniques et aux diplômes équivalents. L'analyse de leurs résultats permet ainsi l'optimisation de ces phases qui demandent du temps et de l'investissement aux professionnels des ressources humaines » (Bernard, 2022). Dès lors, le test de la personnalité favorise un regard objectif et scientifique qui permet de faciliter les prises de décisions, mais également de réduire au maximum les erreurs de recrutement, et donc le phénomène de *turnover*.

Concernant la **faisabilité** de ces tests, nous pouvons dire qu'ils sont assez facilement accessibles. Étant donné qu'il en existe énormément, il n'est pas compliqué pour les entreprises de s'en procurer.

Au niveau de la **fiabilité**, nous pouvons retenir que ce type de test permet de réduire considérablement les erreurs de recrutement. Néanmoins, ils ne sont pas fiables à 100%. En effet, les participants peuvent biaiser le test, en ne répondant pas honnêtement. La désirabilité sociale a des effets considérables sur les réponses des candidats. Par exemple, les femmes ont intégré depuis le plus jeune âge que la société attendait d'elles d'être douces, empathiques et bonnes communicantes. De ce fait, elles ont développé plus facilement ces qualités. Lorsque est venu pour elles le moment de compléter ce genre de test, ces qualités se reflètent dans le résultat obtenu et les confortent dans des stéréotypes de genre (Foucher-Créteau, 2022). « Les outils qui tentent d'appréhender la personnalité ont une marge d'erreur élevée. Les tests de personnalité demeurent un outil de sélection valide, mais leur capacité prédictive des performances au travail est plus faible que celle des autres outils. Les décisions d'embauche prises en fonction des résultats d'un test de personnalité sont donc risquées » (Guerrero, 2014 : 80). Pour être le plus fiable possible, le test de personnalité doit être bien réalisé. Il doit « mesurer les traits de personnalités proéminents de la personne en fonction de l'environnement professionnel et du poste en question » (Bernard, 2022) et doit ensuite être suivi d'un entretien.

La **finalité** de ce test est, comme mentionné précédemment, d'évaluer les principaux traits de caractère d'un individu. Ils aident les professionnels des ressources humaines à identifier la « vraie nature » d'un talent, ses compétences émotionnelles, relationnelles, comportementales et son potentiel

en entreprise. En effet, les *soft skills*² participent à améliorer la performance des entreprises. Dès lors, il est essentiel de connaître et de tester les traits de personnalité d'un candidat (Bernard, 2022). Ce test met donc l'accent sur les *soft skills*, qui reflètent les qualités et le mode de fonctionnement d'une personne. Contrairement aux *hard skills*, qui sont des compétences techniques étant soumises à l'obsolescence programmée, et qui doivent continuellement être revues. De plus, ce type de test permet une certaine objectivité lors du processus de recrutement, dans la mesure où tous les candidats passent le même test.

Enfin, le test de la personnalité est aussi un plus pour le candidat. En effet, cela lui permet de mieux se connaître, mais aussi de repérer ses « points faibles ». De ce fait, il pourra bénéficier de formations pour améliorer ses faiblesses.

Bien que cet outil possède de gros avantages, il comporte évidemment des **limites**. Par exemple, il conduit à mettre les personnes dans des cases et induit une certaine fatalité (Foucher-Créteau, 2022). En effet, une fois le test passé, on considérera qu'une personne reflète telle ou telle personnalité. Or, les personnes évoluent et changent. Au moment du test, une personne obtiendra certains résultats, mais si le test est réitéré quelques mois plus tard, les résultats seront peut-être différents. En d'autres mots, ils apportent une analyse assez « statique » de la personnalité. De plus, on attribuera un certain type de personnalité au participant, car il est plus proche d'un pôle que d'un autre. Néanmoins, il arrive que des personnes soient en réalité proches de deux pôles. Il y a donc une forte tendance à mettre les personnes dans des « cases », ce qui est parfois risqué, dans la mesure où les tests de la personnalité peuvent alors être perçus comme assez « déterministes et limitants » (Foucher-Créteau, 2022). Nous pouvons mentionner qu'il est important, lors du processus de recrutement, que le recruteur ne se base pas uniquement sur ce type d'outil. Il devra se faire un avis plus large sur la personne, et recourir à des outils supplémentaires, comme des mises en situation ou des entretiens. Le test de la personnalité peut, par exemple, servir pour la phase de *sourcing*, ou encore pour départager deux candidats, mais pas pour la décision finale.

Enfin, en ce qui concerne le **coût** de cet outil, nous pouvons dire qu'il est moyen-élevé. Ceci dépend du test de la personnalité qui est utilisé³.

² Par *soft skills*, nous entendons par exemple : le leadership, la capacité d'adaptation, l'empathie, les compétences communicationnelles, la motivation, etc.

³ Donnée issue du cours « Gestion des ressources humaines : matières approfondies » dispensé par Monsieur François Pichault à l'Université de Liège.

Afin d'illustrer ce qui vient d'être exposé, voici quelques tests de la personnalité disponibles sur le marché :

- Le MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*)⁴ : il est basé sur la théorie des types psychologiques de Carl Jung et permet d'identifier sa préférence psychologique naturelle parmi les deux possibles sur chacune des quatre dimensions :
 - D'où tire-t-on son énergie : Extraversion (E) ou Introversiion (I)
 - Comment perçoit-on les choses : Sensation (S) ou Intuition (N)
 - Comment prend-on ses décisions : Pensée (T) ou Sentiment (F)
 - Comment aborde-t-on le monde : Jugement (J) ou Perception (P)

Le postulat du MBTI est que chaque personne sera plus proche d'un pôle que d'un autre. On peut alors se représenter la personnalité au travers d'une combinaison de quatre lettres. Il existe 16 combinaisons possibles qui correspondent à 16 types de personnalités distinctes.

- Le Big five test⁵ : ce test mesure 5 grands traits fondamentaux de la personnalité. Ce modèle de la personnalité est le plus étudié scientifiquement. Le Big Five utilise une combinaison originale entre des questions à choix forcé et des questions avec échelle de réponse (de « pas du tout » à « totalement »). Cette combinaison permet de limiter un certain nombre de biais comme la tendance à répondre de manière extrême ou la désirabilité sociale. Il permet de cibler au mieux les points forts et les compétences à développer du candidat.
- Le PAPI (*Perception and preference inventory*) : il sert principalement à étudier comment une personne se comporte au travail. Il a une finalité professionnelle, étant donné que son objectif est de décrypter l'identité professionnelle d'un individu. Généralement, il se constitue de 90 paires d'affirmations, parmi lesquelles le candidat choisit celles qui lui correspondent le plus. Les résultats sont ensuite présentés sous la forme d'un graphique qui permet d'identifier 7 traits de caractère (Guerrero, 2014).

2.2) Le test de logique/de raisonnement

Le second outil que nous allons aborder est **le test de logique/de raisonnement**. Ce dernier évalue la capacité de raisonnement et l'agilité d'esprit d'une personne. Il permet aux employeurs d'avoir une vision générale de la capacité de prise de décision du candidat, mais aussi d'analyser sa capacité à penser

⁴ Données issues du cours « Enjeux stratégiques de la gestion des compétences et de la formation » dispensé par Monsieur Grégory Jemine à l'Université de Liège.

⁵ Données issues du Cébir Big Five Test, récoltées sur mon lieu de stage.

de manière cohérente et logique (Bernard, 2023). Généralement, il est composé de suites logiques à compléter, que l'on peut effectuer avec des supports tels que des cartes, des dés, etc. Tout comme le test de la personnalité, le test de logique s'intéresse aux *soft skills*, dans la mesure où il vise à apprécier les compétences comportementales en situation de travail du futur candidat (Hardy, 2022). Ces tests sont souvent utilisés lorsque le poste à pourvoir requiert des compétences d'analyse d'une situation et de prise de décision.

Concernant la **faisabilité** de ces tests, ils sont assez accessibles. Effectivement, les tests de logique sont assez généraux et les entreprises peuvent s'en procurer facilement. De plus, ils sont nombreux et l'organisation aura donc le choix parmi plusieurs types de test de logique.

Au niveau de la **fiabilité**, il est compliqué pour les participants de répondre en leur faveur et donc de biaiser le test. Dès lors, nous pouvons considérer que ce type de test est assez fiable. De plus, il présente une capacité prédictive des compétences au travail assez élevée (Guerrero, 2014).

La **finalité** du test de logique est « d'avoir une opinion sur l'adéquation d'un candidat à un poste ou à une entreprise. Ils permettent d'analyser les aptitudes, la capacité de raisonnement et l'agilité mentale d'une personne » (Bernard, 2023). Le but est également d'analyser les *soft skills* du candidat, et donc de ne pas se baser seulement sur ses compétences techniques. D'une certaine manière, il permet également de « sécuriser » le recrutement, puisqu'il vérifie en amont l'adéquation du candidat avec le poste à pourvoir. Il contribue alors à éviter une erreur de recrutement, qui représente un certain coût pour l'entreprise (Hardy, 2022).

Comme la plupart des outils de recrutement, ce test comporte des **limites**. En effet, le test de logique ne se suffit pas à lui-même pour cerner la personnalité du candidat. Dès lors, le recruteur ne devra pas se limiter uniquement aux résultats du test. Une fois le test terminé, il doit nécessairement interpréter les résultats et les confirmer avec un entretien individuel. Une autre limite de cet outil est le recrutement de clones. En effet, si le recruteur ne se fie qu'au test de logique, il pourrait être amené à recruter des personnes aux profils très semblables (Hardy, 2022).

Enfin, le **coût** de cet outil de recrutement est moyen-élevé. Il dépend du test de logique qui est utilisé lors du processus de recrutement⁶.

2.3) Le test de compétences

Le troisième outil que nous avons décidé d'aborder est le **test de compétences**. Ces tests sont spécifiques à chaque poste et visent à vérifier concrètement les compétences du candidat. Ils permettent d'évaluer son expérience dans un domaine ou une fonction. Cependant, de nos jours, le recruteur ne regarde plus uniquement les compétences techniques des candidats. Le champ des compétences requises s'est considérablement élargi. « À la formation ou l'expérience qui qualifient pour un emploi se sont

⁶ Donnée issue du cours « Gestion des ressources humaines : matières approfondies » dispensé par Monsieur François Pichault à l'Université de Liège.

ajoutées les « aptitudes », la « personnalité », les « compétences », la « motivation », la « présentation », cette liste n'étant évidemment pas exhaustive. Des qualités toujours plus diversifiées qui, loin de se compenser, se cumulent, sont désormais requises pour permettre aux candidats à l'emploi d'être considérés comme « bons pour le service » » (Larquier & Monchatre, 2014 : 42).

Concernant la **faisabilité** de ces tests, ils sont un peu plus difficiles à mettre en place que le test de la personnalité ou le test de logique, puisqu'ils dépendent des compétences que nécessite le poste à pourvoir. Il est donc nécessaire de trouver le test adéquat pour vérifier les compétences requises qui sont spécifiques au poste. Cependant, il n'est pas compliqué pour les entreprises de recourir à ce type d'outil.

Au niveau de la **fiabilité**, nous pouvons considérer que ces tests sont relativement sûrs, étant donné qu'ils ne permettent pas aux candidats de « truquer » leurs résultats, et de répondre en leur faveur. Néanmoins, s'ils ne sont pas bien utilisés, ces tests peuvent s'avérer être totalement inutiles. Il est important que le test reflète correctement les tâches quotidiennes du poste à pourvoir. C'est pourquoi nous considérons qu'ils ne sont pas fiables à 100% (Forest, 2021).

La **finalité** est donc de vérifier et de valider qu'un candidat possède effectivement les compétences requises pour un poste. Par compétences, nous entendons les connaissances techniques inhérentes au poste à pourvoir : savoir écrire, savoir-faire, maîtrise d'une seconde langue, etc. Une fois le test passé, le score obtenu par la personne permet de voir si elle possède les compétences attendues pour le poste convoité (Forest, 2021).

En ce qui concerne les **limites** du test de compétences, comme mentionné précédemment, nous pouvons dire qu'il est parfois difficile de faire passer un test qui reflète bien les compétences requises pour le poste. Il faut rester vigilant et s'assurer que le test concorde bien avec les tâches quotidiennes que devra réaliser la personne. Si ce n'est pas le cas, une personne non adéquate au poste pourrait être embauchée. Cela aurait des répercussions directes sur les autres membres de l'équipe, mais également sur l'entreprise de manière générale (Forest, 2021).

Enfin, le **coût** de cet outil de recrutement est moyen. En effet, le test de compétences est probablement le type de test le moins onéreux⁷.

2.4) L'entretien

Le quatrième outil que nous allons aborder est l'**entretien d'embauche**. Il est certainement l'outil de recrutement le plus connu et le plus utilisé. L'entretien permet de vérifier l'adéquation entre les capacités du candidat et les besoins du poste à pourvoir (Guerrero, 2014).

Concernant la **faisabilité** de l'entretien, il est possible de le mettre en place dans pratiquement toutes les entreprises. Que ce soit à distance ou en présentiel, l'entretien d'embauche est une étape presque

⁷ Donnée issue du cours « Gestion des ressources humaines : matières approfondies » dispensé par Monsieur François Pichault à l'Université de Liège.

nécessaire pour la décision finale. Il ne demande pas de gros efforts logistiques et s'instaure facilement, puisqu'il nécessite uniquement la présence d'un recruteur.

Au niveau de la **fiabilité**, nous pouvons considérer que ce n'est pas complètement fiable. En effet, l'entretien peut-être soumis au jugement de valeur du recruteur. Il sera parfois influencé par ses valeurs, son vécu et sa personnalité. Dès lors, la décision finale dépendra de la vision de ce dernier. Néanmoins, les recruteurs sont des personnes formées qui sont normalement en mesure de mettre de côté leur subjectivité et leur vécu. Dès lors, l'entretien assure tout de même une certaine fiabilité (Guerrero, 2014).

La **finalité** est de permettre un contact direct et réel avec le candidat, et de ne pas se fier uniquement aux résultats des tests qu'il aura (peut-être) passés au préalable. C'est pourquoi le recours à l'entretien est pratiquement toujours nécessaire pour la décision finale. Cet outil permet au recruteur de se faire un avis sur la personne, et de vérifier si son attitude est cohérente aux résultats qu'il a obtenus à ses tests. De plus, le fait qu'il permette un contact humain avec le candidat est un plus, dans une ère où les robots et les logiciels prennent toujours plus de place.

En ce qui concerne les **limites** de cette méthode, comme mentionné précédemment, nous soulignons l'influence de la personnalité et des valeurs du recruteur. De plus, l'entretien est une méthode qui prend beaucoup de temps au recruteur. C'est pourquoi il est généralement utilisé pour la phase de sélection, et non la phase de présélection (qui sera assurée par l'utilisation de tests ou l'utilisation de logiciels) (Souissi, 2015).

Enfin, le **coût** de cet outil de recrutement est faible, puisqu'il ne nécessite pas la mise en place d'un outil ou d'éléments à acheter en particulier. Seule la présence du recruteur est nécessaire.

2.5) Les mises en situation

Le dernier outil que nous allons aborder est la **mise en situation**. Comme son nom l'indique, la mise en situation consiste à mettre le candidat en situation professionnelle. De cette manière, le recruteur peut analyser les réactions et le fonctionnement du candidat (Souissi, 2015).

Concernant la **faisabilité** de cet outil, nous pouvons dire que la mise en situation est à la portée de toutes les entreprises. Ces dernières ont 2 possibilités : créer leurs propres mises en situation, ou recourir à des mises en situation déjà existantes et disponibles sur le marché.

Au niveau de la **fiabilité**, nous pouvons considérer que cette méthode est très fiable (Guerrero, 2014). Néanmoins, il est important de noter que le candidat sait qu'il est évalué. Dès lors, il pourrait avoir tendance à réagir de manière « exemplaire », et ne pas se comporter et gérer les situations comme il l'aurait fait en réelle situation de travail.

La **finalité** de la mise en situation est donc de plonger le candidat dans une situation fictive et d'évaluer ses compétences comme s'il était dans des conditions de travail réelles. La mise en situation peut par exemple être un jeu de rôle, dans lequel il devra alors trouver une solution à un problème

donné, gérer une situation délicate, etc. La mise en situation dépendra du poste à pourvoir. Le recruteur peut également recourir à un exercice *in-basket*, qui est un autre type de mise en situation, mais qui fonctionne selon le même principe.

Cette méthode de recrutement ne présente pas d'importantes **limites**. Cependant, comme mentionné précédemment, le candidat soumis au jeu de rôle pourrait se comporter de manière « non naturelle », puisqu'il sait qu'il est évalué. Dès lors, il pourrait ne pas réagir de façon spontanée, comme il l'aurait fait en situation réelle.

Enfin, le **coût** de cet outil de recrutement est relativement élevé, puisqu'il doit être spécifique au poste à pourvoir (Souissi, 2015).

2.6) Tableau récapitulatif

Pour plus de clarté, nous avons réalisé un tableau récapitulatif et comparatif des outils utilisés lors de la phase de recrutement, et abordés dans cette partie :

N°	Nom	Degré de faisabilité	Degré de fiabilité	Finalité	Limites	Coût
1	Test de la personnalité	5/5	3/5	<ul style="list-style-type: none"> -Cerner la personnalité, la motivation et les compétences relationnelles/communicationnelles du candidat. -Réduire les erreurs de recrutement, et éviter le <i>turnover</i>. -Permettre une objectivité lors du processus de recrutement. -Regarder au-delà du CV et du diplôme. -Optimiser le processus de recrutement et simplifier la tâche des GRH. -Permettre au futur employé de mieux se connaître et de se former afin d'améliorer les points faibles relevés par le test. 	<ul style="list-style-type: none"> -A tendance à mettre les personnes dans des cases. -Induit une certaine fatalité, une analyse « statique » de la personnalité. -Capacité prédictive des performances au travail est plus faible que les autres outils. 	Moyen-élevé
2	Test de logique/de raisonnement	5/5	5/5	<ul style="list-style-type: none"> -Analyser les aptitudes, la capacité de raisonnement et l'agilité mentale d'une personne. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ne se suffit pas à lui-même. Une fois terminé, un entretien est nécessaire. 	Moyen-élevé

				<ul style="list-style-type: none"> -Tester les <i>soft skills</i>, et donc ne pas se fier seulement aux compétences techniques de la personne. -Sécuriser le recrutement (vérifie en amont l'adéquation candidat/poste). -Aider à la sélection/la prise de décision. -Permet d'éviter au maximum une erreur de recrutement (qui représente un coût pour l'entreprise). 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de recruter des personnes qui se ressemblent beaucoup. 	
3	Test de compétences	4/5	4/5	<ul style="list-style-type: none"> -Permet de vérifier que le candidat possède les compétences techniques spécifiques à l'emploi pour lequel il postule. -Permet d'évaluer l'expérience du candidat. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le test ne reflète pas toujours correctement les tâches quotidiennes du poste à pourvoir et donc les compétences requises. 	Moyen
4	Entretien	5/5	3/5	<ul style="list-style-type: none"> -Permet un contact humain. -Permet de ne pas se fier uniquement aux tests passés préalablement par le candidat. -Permet de se faire un avis sur le candidat et permet une prise de connaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> -Soumis à la personnalité et au jugement de valeur du recruteur. -Prend beaucoup de temps au recruteur.. 	Faible
5	Mises en situation (jeu de rôle, exercice <i>in-basket</i> , etc.)	5/5	4/5	<ul style="list-style-type: none"> -Évaluer les compétences du candidat en situation « réelle ». -Analyser les réactions et le fonctionnement du candidat. -Capacité prédictive des performances au travail élevée. 	<ul style="list-style-type: none"> -Le candidat sait qu'il est évalué, et pourrait ne pas réagir comme il aurait réagi en situation réelle. 	Élevé

3) L'informatisation de la phase de recrutement

Les pratiques de recrutement se sont diversifiées et s'inscrivent maintenant dans une triple dynamique « de visibilité, d'attractivité et de sélectivité » (Cousserand-Blin & Pinède, 2018). Depuis maintenant plusieurs années, « les outils de gestion dédiés au recrutement connaissent un développement et une informatisation rapides » (Fondeur, 2014 : 136). Effectivement, le *data driven*

recruiting est une approche du recrutement qui repose notamment sur la digitalisation et qui permet d'optimiser le processus de recrutement. Cette expansion du digital au domaine des ressources humaines est possible grâce à différents éléments. Il y a notamment trois facteurs à l'origine de cet avancement. Dans un premier temps, nous retrouvons les annonces publiées sur internet. En effet, il est maintenant possible de trouver du travail à travers Google, ou encore grâce aux réseaux sociaux. Ensuite, il y a également eu la question de la discrimination. En effet, avoir recours à l'informatisation permet d'éviter les préjugés que pourrait avoir l'humain au moment de l'entretien d'embauche. Nous reviendrons sur ceci. Enfin, en troisième lieu, il y a eu le désir des entreprises d'optimiser la phase de recrutement. Effectivement, le processus de recrutement est un travail de longue haleine, dans la mesure où il demande beaucoup de temps et d'engagement aux gestionnaires des ressources humaines. La digitalisation peut dès lors être perçue comme un gain de temps (Fondeur, 2014).

Grâce à l'informatisation, les GRH auront plus de temps pour d'autres tâches, et n'auront plus qu'à s'entretenir quelques minutes avec les personnes sélectionnées par l'ordinateur. Le recours aux logiciels permet d'éviter des erreurs comme les erreurs de codage, et de simplifier la tâche des GRH. En effet, cela leur permet un gain de temps considérable et de surcroît la réalisation d'un travail plus qualitatif. Il y a un réel intérêt de l'outil informatique en termes de productivité. Il s'agit de mieux utiliser les gestionnaires et d'éviter de leur assigner du travail « bête et méchant » d'encodage, etc.

Néanmoins, nous verrons plus tard dans ce travail que la digitalisation n'a pas que du positif à apporter, et qu'il faut parfois rester méfiant à son égard.

Mais comment fonctionne cette digitalisation ? En réalité, c'est assez simple. Dans un premier temps, sont apparus les logiciels. Ceux-ci assistent directement le GRH dans la phase de sélection.

En premier lieu, l'entreprise publie une annonce sur internet. Ensuite, le candidat intéressé par le poste à pourvoir remplit un formulaire avec ses données. Les candidatures sont alors intégrées à la base de données de l'organisation. Une fois cette étape réalisée, le recruteur a accès à un tableau comprenant toutes les données des candidats (âge, expérience professionnelle, diplôme, disponibilité, etc). Le logiciel permet alors de rendre visibles les informations nécessaires et pertinentes pour le gestionnaire des ressources humaines. En d'autres mots, il lui simplifie la tâche et prémâche le travail.

À partir de ces informations apportées par l'outil, il est également possible de calculer « un indicateur d'adéquation au profil recherché et d'ordonner ainsi les candidatures reçues, ou de rejeter automatiquement les candidatures sur la base d'un critère » (Fondeur, 2014 : 140).

Dès lors, l'utilisation de logiciels permet de réaliser une certaine présélection sur base d'un critère. Par exemple, il est tout à fait possible que seules des candidatures de personnes ayant un diplôme universitaire soient retenues. Il s'agit en fait d'un filtre qui permet de trier automatiquement les informations. Un employeur pourra donc demander que seules certaines candidatures sur bases de critères précis soient retenues. Cependant, ils doivent veiller à ne pas discriminer, car souvent, cela représente une sélectivité très élitiste (Fondeur, 2014).

Les logiciels permettent également de conserver les données des candidats, et de les réutiliser à des fins de suivi et d'analyse. C'est une centralisation des informations. Cela permet notamment d'analyser leur personnalité, de suivre l'évolution de leurs compétences, de leur conseiller des formations appropriées, etc. Ils permettent également une facilité pour les supérieurs hiérarchiques d'accéder directement aux données de leurs employés.

Notons aussi que les logiciels ne sont pas uniquement utilisés afin de « prémâcher » le travail des gestionnaires des ressources humaines. Le travail de cette technologie peut être beaucoup plus large. En effet, ils peuvent pratiquement se charger de réaliser le recrutement dans son intégralité. C'est-à-dire en commençant du *sourcing* jusqu'à la phase finale de sélection (Fondeur, 2014).

Comme mentionné dans le point « Normalisation du processus de recrutement », les logiciels permettent également de contrôler la phase de recrutement. Dès lors, ils donnent la possibilité aux gestionnaires des ressources humaines de s'imposer et d'acquérir le titre de professionnels du recrutement, mais également de « prendre la main sur l'évaluation des candidats, soit en formalisant des étapes dans lesquelles ils interviennent directement, soit via la mise en œuvre de dispositifs de sélection ou de présélection incorporant les critères qu'ils ont définis » (Fondeur, 2014 : 150).

Néanmoins, il est important de garder en tête que la digitalisation a des limites, et qu'il est nécessaire de rester vigilant en regard de ceci. En effet, lorsque le recrutement est entre les mains de la technologie, le côté « humain » est totalement mis de côté. Il n'y a pas de prise de contacts, pas de rencontres, pas de discussions, etc. lors de la phase de présélection. Pourtant, bien que la présélection électronique soulage les gestionnaires des ressources humaines, le contact humain est un aspect important de leur métier. Par exemple, les candidatures déposées en mains propres, alias les « *walk-in* », sont très appréciées. « Ce mode de prise de contact permet en effet aux recruteurs de se faire une « première impression » de la personne au regard des critères de motivation et d'apparence, critères auxquels ils prêtent une grande importance » (Fondeur, 2014 : 146).

4) La culture d'entreprise

Le terme « culture d'entreprise » est fondamental dans ce travail. Cette dernière est directement liée au processus de recrutement. En effet, le recrutement devrait permettre de sélectionner le candidat qui correspond au mieux aux valeurs, à la culture d'entreprise mais aussi au mode de fonctionnement de l'organisation. Le but étant de réduire le risque de *turnover*, de *burn-out* et de démission (Bernard, 2022).

Selon Bernard (2022), dans 89% des recrutements ratés, le problème vient d'un décalage entre le candidat et la culture d'entreprise de la société dans laquelle il a été recruté. Dès lors, connaître correctement la personnalité d'un talent est primordial, afin de s'assurer que ses valeurs et ses modes de fonctionnement sont en adéquation avec ceux de l'entreprise. C'est cette adéquation qui constitue un enjeu considérable pour les GRH. Choisir la bonne personne, regarder au-delà du CV est primordial afin

d'éviter les « mauvaises surprises » et d'aboutir à une conclusion négative : une personne qui se sent mal dans son poste, ou pire, une démission. Il est nécessaire d'apprendre à connaître le candidat, ses modes de fonctionnement, ses aspirations, ses points faibles, ses valeurs et ses objectifs. Dès lors, lors du processus de recrutement, l'accent sera souvent mis sur sa personnalité et ses *soft skills*, plutôt que sur ses compétences techniques, et donc ses *hard skills* (Bernard, 2022).

D'après Godelier (2009), la culture d'entreprise a pour objectif de contribuer à l'amélioration de l'intégration des salariés ou encore d'avoir des effets positifs sur leur motivation. Ce dernier mentionne également qu'elle est une forme de pérennité. Par pérennité, nous entendons ce qui est durable, continu et permanent. Il s'agit par exemple de l'articulation de pratiques, de symboles, de façons de faire ou de penser. Dès lors, une « bonne » culture d'entreprise se veut forte et cohérente, et est perçue comme un facteur de stabilité et de réactivité. En réalité, il s'agit de la création d'une communauté sociale au sein même d'une organisation. Ce sont ces logiques, ces valeurs, mais aussi des éléments concrets comme des comportements, des espaces physiques, etc. qui permettent à cette communauté de se perpétuer. Les collaborateurs pourront alors s'identifier à cette communauté, et à la culture qu'ils partagent (Godelier, 2009).

Schein, dans son ouvrage « *Organizational Culture and Leadership* » (cité par Godelier, 2009 : 103), définit la culture organisationnelle comme : « La structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ».

Le *match* entre la personne et l'entreprise est primordial. Comme expliqué au début de ce travail, cette adéquation permet à la personne, une fois recrutée, de se trouver dans un poste qui lui correspond. Si sa personnalité, ses attentes, ses valeurs et son caractère sont en concordance avec le fonctionnement et la culture de l'entreprise, nous pouvons considérer que le recrutement a été effectif. C'est ce que nous pouvons appeler un recrutement « gagnant-gagnant ».

En effet, la personne qui se sent bien au travail est gagnante, mais pas seulement. L'entreprise qui embauche une personne qui « *fit* » avec sa culture est également gagnante. Le « *win-win* » peut alors être considéré comme le graal. Effectivement, une personne qui se trouve au bon endroit sera performante, engagée et motivée. Elle se donnera même parfois corps et âme pour sa fonction. Cela aura un impact positif sur la performance de l'organisation. En plus d'être importante pour l'individu, la culture d'entreprise permet également à une société de produire et de vendre des biens ou des services de façon compétitive et de faire sa place sur le marché (Godelier, 2009).

En d'autres termes, le but est d'acquiescer le *match* parfait entre les aspirations professionnelles des entreprises et les ambitions de leurs employés. Ceci est l'enjeu majeur du processus de recrutement. Effectivement, c'est ce dernier qui permettra (ou non) d'identifier les caractéristiques de la personne et de juger si elle peut être considérée comme étant la « bonne » personne pour la fonction. C'est

notamment grâce aux outils utilisés (tests psychométriques, mises en situation, entretien) que la personne en charge du recrutement pourra au mieux évaluer le savoir-faire et le savoir-être du candidat.

5) La discrimination à l'embauche

Il va sans dire que la phase de sélection est réalisée sur base du jugement des recruteurs. Ce jugement est très souvent influencé par leurs propres trajectoires de vie. En effet, leur parcours scolaire, professionnel ou encore personnel impacte leur décision lorsqu'il s'agit de recruter les candidats (Hidri, 2009 dans Fondeur, 2014). Le GRH n'est jamais totalement neutre. L'être humain est composé de valeurs, de jugements et de pensées qu'il ne peut pas toujours contrôler et mettre de côté. Cela pourrait l'influencer dans ses choix/ses décisions. Il peut être interpellant que ce sujet soit abordé dans ce travail, néanmoins, nous trouvons cela nécessaire. En effet, il est important de garder en tête que le recrutement et les outils de recrutement peuvent être influencés par les éléments cités précédemment. C'est notamment le cas de l'entretien d'embauche.

Parfois, il arrive que les préjugés des personnes en charge du recrutement prennent le dessus. Certaines personnes seront alors discriminées dès la phase d'embauche. Pour pallier ce problème, une législation a été mise en place. En effet, il existe aujourd'hui un grand nombre de critères protégés. Dans la liste, nous retrouvons par exemple la couleur de peau, la religion, le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, et beaucoup d'autres. Le recruteur doit se référer à la loi anti-discrimination du 10 mai 2007. La normalisation de la phase de recrutement permet de limiter la discrimination, ceci est abordé précédemment dans le point « La normalisation du recrutement ».

La responsabilité sociale des entreprises est importante, et est évaluée par des agences. Il y a par exemple des agences de notation extra-financière, qui ont pour but d'évaluer la performance des organisations en matière de responsabilité sociale. Une agence de notation « est une société chargée d'évaluer le risque de non-remboursement d'une dette (notation financière), ou la politique ESG (notation extra-financière) d'un acteur économique (entreprise, État ou collectivité) »⁸.

Ce sont en réalité les outils RH qui sont évalués, mais aussi le processus de sélection. Ces agences s'assurent que des critères de tri objectifs soient utilisés. Par exemple, lorsqu'une candidature est refusée, il est nécessaire que le refus soit motivé et justifié, sur base de critères jugés non discriminatoires (Fondeur, 2014).

Pour éviter au maximum cette discrimination, le recours à la technologie est également une solution. Comme abordé brièvement dans le point « L'informatisation de la phase de recrutement », le fait de « centraliser la présélection et la « déshumaniser » est un moyen d'appliquer des critères parfaitement homogènes et « objectifs » » (Fondeur, 2014 : 145). En effet, « exclure » le gestionnaire

⁸ AMF (2021, 29 septembre). *Agences de notation extra-financière : Quel est leur rôle ?* Consulté 5 mars 2023 sur <https://www.amf-france.org/fr/espace-epargnants/comprendre-les-produits-financiers/finance-durable/comprendre-la-finance-durable/agences-de-notation-extra-financiere-quel-est-leur-role>

des ressources humaines en tant que personne lors de la phase de présélection est une alternative. De cette manière, il ne pourra pas influencer le processus de recrutement par ses jugements et son vécu. Les personnes recrutées à l'aide de logiciels ne peuvent pas être discriminées, ou en tout cas, le sont beaucoup moins.

De plus, il est important de mentionner que les personnes peuvent subir de la discrimination même avant la phase de sélection. En effet, la phase de présélection sur base de certains critères que nous avons abordée dans le point « L'informatisation de la phase de recrutement » peut induire une certaine forme d'injustice et d'inégalité. Par exemple, les employeurs peuvent inclure le critère de l'âge dans la phase de présélection. De cette manière, tout candidat de plus de 60 ans (par exemple) n'aura aucune chance, et verra son CV être directement évacué. Comme mentionné précédemment, cette phase peut être très élitiste. De nombreux critères peuvent constituer une forme de discrimination. Les critères et la sélection amènent parfois à « (dé)valoriser plutôt tel ou tel de profil de candidat » (Larquier & Monchatre, 2014 : 42).

6) L'échec du recrutement, ses causes et ses conséquences

Nous commençons à le comprendre, le recrutement est considéré comme une phase stratégique. Mais que se passe-t-il alors lorsque le recrutement est un échec, et que la personne se trouve ne pas être la personne adéquate pour le poste ?

En plus d'avoir un effet sur la stratégie et donc sur la performance de l'organisation, cela représente aussi un coût conséquent. Si une personne n'est pas bien dans son poste, elle ne sera pas performante. La performance de la personne a des effets directs sur la performance de l'entreprise, qui connaîtra alors une perte financière. Selon une enquête menée par Robert Half (2015), 71% des GRH auraient déjà été amenés à embaucher des candidats ne correspondant pas totalement à leurs attentes. Cela entraîne une baisse de la productivité, une augmentation des coûts financiers, et un impact négatif sur le moral des collaborateurs (Solus & Engel, 2017).

Bien qu'il soit extrêmement compliqué de calculer le coût qu'entraîne un « mauvais » recrutement, plusieurs recherches mentionnées dans le livre de Solus et Engel (2017) démontrent que cela peut coûter cher, voire très cher, à une entreprise. Pour avoir une idée de ce coût, le cabinet de recrutement « Emeraude RH » a réalisé une analyse chiffrée de ses propres échecs. Ce dernier a obtenu un résultat compris entre 20 000 et 70 000€ par salarié (Solus & Engel, 2017). Lors d'un cours de pratique de l'entretien d'embauche dispensé à l'Université de Liège par Madame Sabine Hauser, nous avons reçu deux intervenantes de chez Randstad. Ces dernières ont expliqué qu'un mauvais recrutement pouvait coûter entre 35 et 50 000€ par salarié, et pouvait parfois coûter jusqu'à 200 000€. Pour calculer ce chiffre, plusieurs éléments sont à prendre en compte⁹ :

⁹ Tableau issu du cours de Pratique de l'entretien d'embauche, dispensé par Madame Sabine Hauser à l'Université de Liège.

Coût	Impact
Moyens mis en œuvre pour le recrutement	Salaire du GRH et autres personnes impliquées, annonces, coût du sous-traitant ou cabinet de recrutement, perte de temps.
Maintien du poste	Un bureau occupé, la gestion administrative (salaire, chèques-repas, voiture de société, etc).
Licenciement	Préavis, avocat éventuel, outplacement éventuel.
Par rapport au marché	Erreurs, <i>business</i> manqué, déficit d'image vis-à-vis de l'extérieur.
Au sein de la société	Baisse de productivité, mauvaise ambiance, déficit d'image vis-à-vis des équipes.

Mais comment un recrutement peut-il être considéré comme un échec ? Il y a plusieurs causes qui peuvent être la source d'un échec. Néanmoins, trois conditions favorisent principalement l'échec :

Dans un premier temps, le recrutement est un échec lorsque la personne embauchée ressent de l'insatisfaction. L'insatisfaction au travail peut être définie comme un état de malaise ou de frustration qu'un employé ressent vis-à-vis de son travail, de son environnement de travail ou de sa situation professionnelle dans son ensemble. Elle peut être causée par divers facteurs tels que la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, l'absence d'autonomie, les conflits avec les collègues ou les supérieurs hiérarchiques, ou encore l'inadéquation entre les compétences et les tâches assignées.

L'insatisfaction au travail peut avoir des conséquences négatives sur la santé mentale et physique de l'individu, ainsi que sur sa performance et sa productivité au travail. Elle peut également influencer négativement la motivation, l'engagement et la fidélité à l'entreprise, entraînant ainsi des retombées négatives pour l'organisation dans son ensemble (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017).

Pour remédier à l'insatisfaction au travail, il est important d'identifier les sources de mécontentement et de mettre en place des solutions adaptées, telles que la communication avec les supérieurs hiérarchiques, le développement des compétences, l'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance, ou une perspective d'évolution de carrière. Il est essentiel de prendre en compte la diversité des besoins et des aspirations des employés pour améliorer leur satisfaction au travail.

Ensuite, le recrutement est considéré comme étant un échec lorsque les compétences du collaborateur ne sont pas en adéquation avec les compétences requises pour le poste. En effet, lorsqu'un nouveau collaborateur embauché pour un poste ne dispose pas des compétences requises pour réussir dans ce poste, cela peut causer des problèmes pour l'entreprise. Le nouveau collaborateur pourrait ne pas être capable de remplir ses fonctions de manière efficace, ce qui pourrait entraîner des retards, des erreurs ou des coûts supplémentaires pour l'entreprise. En conséquence, il est important que l'entreprise

soit diligente dans son processus de recrutement et s'assure que le candidat a les compétences nécessaires pour réussir dans le poste avant de l'embaucher (Coulet, 2016).

Enfin, la troisième cause est le fait que le profil relationnel du candidat embauché ne concorde pas avec le profil recherché pour le poste. Par profil relationnel, nous entendons les compétences sociales, les qualités de communication, la capacité à établir des relations avec les autres et à travailler en équipe, qui sont nécessaires pour réussir dans de nombreux postes. Si une personne n'a pas les compétences relationnelles requises pour un poste, cela peut la rendre moins adaptée pour ce travail, car les relations avec les clients, les collègues et les supérieurs sont un aspect important de nombreux emplois. Cela influencera la performance de la personne, et donc de l'organisation (Camus, 2011).

À travers ces quelques lignes, nous comprenons une fois de plus l'importance du choix du candidat et donc de la phase de recrutement. Cependant, il ne s'agit pas uniquement de recruter le bon candidat. En effet, il faudra veiller à l'accueillir, le conduire, l'évaluer et l'accompagner et ce, tout au long de son parcours dans l'entreprise. Le recours à des outils tels que des tests de la personnalité peuvent favoriser le bon déroulement de ces étapes. En plus d'optimiser la phase de recrutement, le test de la personnalité permet aussi d'optimiser l'*onboarding* d'une nouvelle recrue. En effet, il facilitera son intégration avec les collègues et avec les supérieurs. « En se sentant prise en considération, notamment concernant ses motivations et ses valeurs, la nouvelle recrue se sent valorisée et son taux d'engagement se développe à mesure que les missions confiées collent à ses aspirations. Ainsi, le test de personnalité réduit les risques de turn-over au sein des équipes et favorise le développement de l'engagement, de la motivation et de la fidélisation des collaborateurs ». (Bernard, 2022).

Pour conclure, nous pouvons garder en tête que recruter c'est bien, mais garder ses salariés c'est mieux. Cette expression est d'ailleurs très populaire dans le milieu des ressources humaines.

Méthodologie

Cette seconde section a pour objectif principal de présenter la méthodologie utilisée pour la réalisation de notre terrain. Cette méthodologie a été adoptée tout au long de notre recherche, et concerne la totalité des moyens déployés pour mener à bien ce projet. Dans cette partie, nous allons vous détailler les étapes de la construction de ce travail. Nous allons notamment expliquer comment notre réflexion s'est construite petit à petit et par quels moyens.

1) Point de départ

Après avoir abordé le sujet du recrutement et de l'adéquation entre personne et culture d'entreprise dans un cadre théorique, il est intéressant maintenant de voir comment et via quels outils ce processus de recrutement permet (ou non) cette adéquation de manière plus concrète. Pour ce faire, nous avons décidé de réaliser un terrain dans trois entreprises bien distinctes. Le fait d'étudier le

recrutement dans trois organisations issues de secteurs différents permet une comparaison plus riche. Effectivement, le terrain est un élément essentiel dans un travail tel que celui-ci. Il s'agit de l'endroit où les chercheurs mènent leurs observations et leurs enquêtes. Selon Combessie (2007), le terrain est un lieu de rencontre entre le chercheur et les acteurs sociaux qu'il étudie. Cette rencontre permet au chercheur de recueillir des informations de première main et de comprendre les interactions sociales en contexte. Le terrain est donc considéré comme le point de départ de toute recherche sociologique. Cependant, il ne suffit pas de simplement observer pour obtenir des résultats pertinents. Il est nécessaire d'être attentif aux codes et aux normes de la culture locale afin de comprendre le contexte social dans lequel il se trouve (Combessie, 2007).

Nous avons réalisé notre stage dans une boîte de recrutement et d'*assessment*, et c'est d'ailleurs ce qui nous a poussé à nous intéresser à cet aspect des ressources humaines. Le recrutement est essentiel pour assurer le maintien d'une organisation en bonne santé, et il a suscité tout notre intérêt. Sur ce lieu de stage, après plusieurs discussions avec des collègues recruteurs, nous nous sommes aperçue qu'une importance était accordée à la personnalité des candidats, et à la culture d'entreprise des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Dès lors, la question de départ de ce mémoire s'est dessinée, à savoir « Comment le processus de recrutement permet-il d'assurer ou non une adéquation entre une personne et la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle elle est embauchée ? ».

Cette question de départ a principalement deux objectifs. Dans un premier temps, nous voulons voir si les recruteurs des différentes entreprises ont effectivement cette volonté de recruter des personnalités en adéquation avec la culture d'entreprise de leurs organisations, et donc analyser le fonctionnement de leurs processus de recrutement. Dans un second temps, nous désirons voir si le processus de recrutement a permis de recruter des personnes qui correspondent aux valeurs, au fonctionnement, aux pratiques, etc. des organisations. Le but est alors de mettre en évidence les outils bien précis (tests de logique, tests de personnalité, mises en situation, etc.) qui favorisent ceci.

2) Objectif de la recherche

Comme mentionné précédemment, l'entreprise où nous avons réalisé notre stage est une société de recrutement. Nous aurions aimé réaliser notre recherche sur base des clients de notre entreprise. Néanmoins, pour des raisons de confidentialité, cette demande n'a pas été acceptée. Dès lors, nous avons décidé d'étudier notre lieu de stage lui-même, mais aussi de recourir à l'observation d'organisations totalement externes à notre lieu de stage. Il a alors fallu prendre contact avec ces dernières, leur expliquer l'objectif de ce travail, et plus particulièrement de cette recherche.

Concrètement, cette recherche empirique a pour objectif de voir à quel degré les travailleurs et les employeurs attachent une importance à la culture d'entreprise. Ensuite, à travers ce travail, nous voulons identifier le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture

d'entreprise. Pour aller encore plus en profondeur, nous nous intéresserons aux outils utilisés lors de la phase de recrutement dans les différentes entreprises, et nous tenterons d'analyser quels outils favorisent cette adéquation, comme expliqué précédemment.

3) Méthode de recueil des données

3.1) L'approche inductive

L'approche choisie pour ce travail est l'approche inductive, qui est une méthode de recherche qui part de l'observation et de l'analyse rigoureuse des données sur le terrain pour ensuite en déduire des conclusions générales. Cette méthode permet au chercheur de collecter des données spécifiques sur un phénomène complexe ou nouveau, puis de les analyser pour identifier des modèles et des schémas qui peuvent expliquer les observations. Une fois que ces modèles ont été identifiés, les chercheurs peuvent construire des théories solides pour expliquer le phénomène étudié. L'approche inductive est souvent utilisée lorsque les chercheurs souhaitent explorer de nouveaux domaines de recherche ou générer de nouvelles hypothèses (d'Arripe, Oboeuf & Routier, 2014). Dans un premier temps, nous avons eu l'occasion d'analyser le processus de recrutement lors de notre stage. C'est ce qui nous a donné l'envie de réaliser un travail qui concerne cet objet. C'est seulement après cela que nous avons eu recours à la lecture d'articles scientifiques et de livres. Notre volonté était de formuler des questions de recherche ouvertes concernant des thématiques bien précises, que nous pourrions explorer et analyser sur le terrain, par le biais d'entretiens. Nous avons ensuite réalisé une discussion, dans le but de mettre en lien la littérature scientifique et les informations issues du terrain. En accord avec notre promotrice, nous n'avons pas émis d'hypothèses dans ce travail.

3.2) La lecture de littératures scientifiques

La première étape cruciale de ce travail a été la lecture de littératures scientifiques. Dans un premier temps, nous avons réalisé une exploration documentaire sur le processus de recrutement dans sa globalité. Ensuite, nous avons affiné notre recherche en nous documentant sur les outils de recrutement tels que les tests psychométriques ou encore les mises en situation. Cette lecture d'articles scientifiques nous a permis de nous éclairer sur les thèmes importants à aborder dans ce travail. De plus, elle nous a également permis de cibler les éléments devant être présents dans notre guide d'entretien. De cette manière, nous pourrions faire des liens entre la théorie et les éléments récoltés lors des entretiens dans les trois organisations étudiées.

3.3) L'entretien semi-directif

Les entretiens réalisés avec les recruteurs et les managers de trois organisations étaient semi-directifs. Effectivement, l'entretien semi-directif est une méthode d'entretien qualitative qui permet de recueillir des données à partir de questions ouvertes, tout en laissant une certaine flexibilité à l'intervieweur pour explorer les sujets qui émergent au cours de l'entretien. Cette méthode est souvent utilisée dans les recherches en sciences sociales pour étudier les perceptions, les attitudes et les expériences des individus sur un sujet donné (Kvale, 1996).

3.3.1) La grille d'entretien

Afin de mener au mieux ces interviews, nous avons réalisé au préalable des grilles d'entretien : une grille pour les managers, et une grille pour les recruteurs. Nous avons décidé de les adapter aux deux profils, car le métier de manager et le métier de recruteur sont distincts.

Les questions présentes dans ces guides sont imaginées et formulées grâce à la première partie de ce travail, « Revue de littérature ». Comme le veut l'entretien semi-directif, les questions sont ouvertes. Le but est de laisser la parole à l'interlocuteur et de rebondir sur des éléments intéressants qu'il mentionne. Différents thèmes sont abordés, et sont divisés en sous-thèmes, moins généraux.

Les grilles dont il est question dans ce point se trouvent en annexes de ce travail.

3.3.2) Réalisation des entretiens

Notre recherche s'est constituée en plusieurs étapes. Dans chacune des trois organisations étudiées, nous avons réalisé :

- Un entretien avec un manager
- Un entretien avec un recruteur
- Un questionnaire distribué à 4 employés

Ces entretiens et ces réponses au sondage nous serviront considérablement dans les parties « Mise à plat empirique » et « Analyse et discussion ». En effet, c'est grâce à ceux-ci que nous pouvons étudier les effets du processus de recrutement sur le *match* entre personne et culture d'entreprise.

Les six entretiens ont été réalisés sur un laps de temps de trois semaines. Les dates ont été définies en fonction de la disponibilité des personnes interrogées. Chaque interview a duré entre 20 et 30 minutes. Les deux entretiens pour l'entreprise X ont été réalisés en présentiel, dans les bureaux de la société. En ce qui concerne les interviews réalisées dans les deux autres organisations, elles se sont déroulées en distanciel, via l'application Teams.

Avant chaque discussion, le cadre a été posé aux interlocuteurs. En effet, nous avons de nouveau expliqué en quoi consistait la recherche, et nous avons insisté sur le fait que toutes les informations données resteront confidentielles. Il a également été demandé avant chaque rendez-vous ou appel si nous étions autorisés à enregistrer l'échange, en insistant une fois de plus sur l'anonymat. Selon nous, il était également important de demander à chaque personne si elle avait des questions ou des remarques au début et à la fin de chaque entretien.

3.3.3) Analyse et retranscription des entretiens

Chaque entretien a été enregistré et retranscrit. Le fait de disposer des entretiens en version écrite était très important selon nous. Cela nous a permis de faire ressortir les points communs et les divergences dans les six discours, mais aussi de souligner les différents sujets abordés, en lien avec le cadre théorique.

3.4) Le questionnaire

Le questionnaire que nous avons réalisé comprend 20 questions portant sur le bien-être au travail, la satisfaction, l'adéquation entre la formation et le poste, les objectifs, la perspective de carrière, le processus de recrutement, les outils utilisés lors du recrutement, etc. Le but était de voir si les personnes se sentent bien dans leur poste, bénéficient d'une certaine satisfaction au travail, et le rôle de la phase de recrutement dans ceci. Une copie de ce questionnaire se trouve en annexes. Les entretiens réalisés avec les managers et les recruteurs portaient sur ces mêmes thématiques.

4) Population étudiée

Enfin, pour plus de clarté, nous avons réalisé un tableau récapitulatif des entretiens, et plus précisément des personnes interviewées dans chaque entreprise.

Témoïn	Entreprise (X, Y ou Z)	Âge	Sexe	Profession	Date d'entretien
Témoïn 1	X	41 ans	Homme	Manager	21/03/2023
Témoïn 2	X	34 ans	Femme	GRH (recruteuse)	21/03/2023
Témoïn 3	Y	61 ans	Homme	Manager	29/03/2023
Témoïn 4	Y	30 ans	Femme	People Experience Partner (recruteuse)	30/03/2023
Témoïn 5	Z	50 ans	Femme	Recruteuse	03/04/2023
Témoïn 6	Z	39 ans	Homme	Team Leader (manager)	11/04/2023

Mise à plat empirique

Afin de comprendre l'importance que peut avoir l'adéquation entre personne recrutée et culture d'entreprise, ainsi que le rôle du processus de recrutement dans ceci, nous allons présenter les informations récoltées lors des six entretiens ainsi que les réponses au questionnaire. Premièrement, notre volonté est de décortiquer le processus de recrutement, à travers les différents témoignages. L'objectif est de voir comment chacune des trois sociétés « gère » le recrutement, les outils mobilisés à cet effet, ainsi que son fonctionnement de manière générale. Ensuite, nous aborderons la culture d'entreprise, et nous discuterons de l'importance que les personnes rencontrées attachent à la culture organisationnelle de l'organisation dans laquelle elles se trouvent. Inversement, nous verrons l'importance qu'accordent les entreprises à travailler avec des collaborateurs en phase avec les valeurs qu'elles prônent. Enfin, nous tenterons de lier ces deux points, afin de voir si, dans les entreprises rencontrées, la phase de recrutement et les outils utilisés ont permis aux personnes de travailler dans une entreprise qui partagent les mêmes valeurs qu'elles. À travers ces trois gros points, différentes thématiques seront abordées, comme la discrimination, la formation, le bien-être des travailleurs, la réalisation des objectifs, etc.

1) Le processus de recrutement

À travers les trois entretiens réalisés mais aussi grâce aux réponses issues du questionnaire, nous pouvons souligner que le processus de recrutement était très différent d'une entreprise à l'autre. Chaque recrutement est bien spécifique en fonction de la société dans laquelle il est réalisé. Néanmoins, nous retrouvons un point commun. En effet, lorsqu'un poste est ouvert, elles privilégient toutes les trois les appels internes. Elles ont la volonté de permettre aux collaborateurs d'évoluer dans l'organisation dans laquelle ils se trouvent. Selon nous, ceci est un élément démontrant une culture d'entreprise « forte », dans la mesure où il y a une réelle envie de tirer les travailleurs vers le haut, et de leur ouvrir le champ des possibles.

1.1) Recruter la « bonne » personne

Les recruteuses des trois entreprises interrogées ont la volonté de recruter la « bonne » personne. Pour ce faire, elles fonctionnent de différentes manières. Dans l'entreprise X, les GRH en charge du recrutement définissent les besoins en consultation avec le chef de service du poste ouvert. La personne avec qui nous nous sommes entretenue, le témoin 2, insiste sur le fait que le rôle des GRH est de réfléchir à l'environnement dans lequel le potentiel candidat sera amené à travailler. Le témoin 2 insiste beaucoup sur l'importance du dialogue et de l'écoute. Il s'agit bien évidemment aussi de définir les compétences dont le candidat devra faire preuve, mais l'accent n'est pas mis sur cela. Nous reviendrons sur ceci dans le point « La culture d'entreprise ». Concernant l'entreprise Y, il nous est expliqué lors de l'entretien

avec le témoin 4 que le processus de recrutement se fait en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une fois que le poste est ouvert, il y a un *intake*. Cela consiste en une discussion entre le Manager *People Experience* et le recruteur externe afin de parler du poste et de définir les besoins. Cette conversation portera sur les *soft skills*, sur les *hard skills*, mais aussi sur la « personnalité » dont devra faire preuve le futur candidat. Pour le témoin 4, il s'agit de la clé pour recruter la bonne personne. Une fois cette étape réalisée, l'entreprise Y sollicite l'aide des recruteurs externes, qui sont des boîtes de recrutement mondialement connues. Leur rôle est de pré-screener le candidat, et de transmettre les éléments positifs ainsi que les points d'attention de ce dernier. Ensuite, en fonction du poste, il sera amené à réaliser un entretien, une mise en situation ou à passer des tests (nous reviendrons sur ceci). Lors de cette phase, différents acteurs entrent en jeu. La décision finale n'est pas prise par les GRH, ils ont plutôt un rôle de support que de décision.

« *La première étape, c'est le recruteur, ensuite la 2e étape, c'est la manager du département qualité [...], et moi. Et puis en fait, il y a le General Manager et la N+2 de la fonction qui entrent en compte. Et donc c'est vrai que ce n'est pas une décision collégiale parce qu'au final, on peut juste donner, entre guillemets, les red flags* ». (Témoin 4, Entreprise Y).

Lors de l'entretien, la recruteuse de l'entreprise Y (témoin 4) nous confie avoir une volonté de connaître et de maîtriser les aspects du poste à pourvoir. Pour elle, cette étape est très importante. Elle avance que connaître le poste est primordial pour réussir à recruter le candidat idéal.

« *Je me cale 30 minutes avec le manager pour vraiment comprendre les tenants et aboutissants du job. Parce que j'ai une vue beaucoup plus globale et beaucoup plus détaillé également que le service de recrutement qui va voir le poste et qui connaît plus ou moins l'entreprise [...]. La discussion, vraiment comprendre le job, ça c'est essentiel pour savoir qui recruter* ». (Témoin 4, Entreprise Y).

Au niveau de l'entreprise Z, le processus de recrutement est encore différent. Une fois l'*intake* réalisé par les recruteurs en concertation avec le manager, la proposition d'emploi peut être publiée. Le témoin 5 mentionne lors de notre entretien qu'un profil de compétences est toujours bien défini. Ensuite, la suite du processus de recrutement est assurée par les recruteurs. La phase de recrutement avant la signature du contrat se divise en plusieurs étapes. Dans un premier temps, les recruteurs réalisent ce que le témoin 5 appelle un *screening* téléphonique. C'est une prise de connaissance du candidat via un appel téléphonique d'une vingtaine de minutes. Ce premier contact permet de mesurer rapidement les compétences du candidat et de se faire une idée de son profil. Si la conversation avec le candidat se déroule bien et qu'il semble répondre aux attentes du poste, il est invité à passer les tests psychométriques. Ensuite, un rendez-vous (généralement via Teams) est planifié entre le candidat et le recruteur. La dernière étape consiste alors en un entretien face à face avec le manager. Une fois la phase

de recrutement terminée, le contrat est signé avec la HR Manager de l'entreprise, et non avec les recruteurs.

1.2) Les outils utilisés

Au niveau des outils utilisés pour évaluer les compétences et le savoir-être des candidats, nous retrouvons l'entretien, les mises en situations, ainsi que les tests psychométriques. Cela est propre à chacune des entreprises rencontrées, mais c'est aussi en fonction des postes à pourvoir. En effet, nous verrons qu'au sein d'une même entreprise, différents outils sont utilisés en fonction du métier qu'exercera le candidat.

L'entreprise X a recours aux entretiens, et a une volonté profonde de ne pas favoriser un candidat plutôt qu'un autre en posant des questions plus « faciles ». Dès lors, les GRH ont créé un guide d'entretien avec quelques questions prédéfinies en fonction du poste et des compétences nécessaires. Lors de ces entretiens, le candidat se voit parfois également réaliser des petites mises en situation.

« On a créé en fait un guide d'entretien sur base de compétences. Des questions larges et ouvertes à poser au candidat pour ne pas qu'il me réponde oui ou non [...]. Nous, notre seul objectif c'est de les découvrir, de les comprendre, de comprendre leur mode de fonctionnement. Parce que ça peut être le candidat idéal, mais si le mode de fonctionnement ne va pas avec le service, ça sert à rien. Donc ça c'est quand même un outil pratique. Et donc avant, on demande au chef de service quel est le profil type du candidat idéal, même si on sait qu'on n'aura jamais un candidat idéal. Et comme ça, avec tous ces critères, nous on peut préparer un guide d'entretien et on est sûrs de garantir que la totalité des candidats recevront les mêmes questions et qu'on pourra évaluer ça sur des critères solides ».
(Témoignage 2, Entreprise X).

En ce qui concerne l'entreprise Y, l'accent est mis sur les mises en situation, mais également sur l'utilisation de tests psychométriques. En réalité, tout dépend de la fonction dont il est question. Certains candidats, par exemple des techniciens, passeront des tests techniques, comme des tests de compétences ou encore de logique. D'autres devront réaliser des tests de la personnalité. Le témoin 4 nous informe que ces tests ont pour but de cibler la personnalité du candidat et seront surtout utilisés à des fins de cadrage. En d'autres mots, ils permettent de faire ressortir les points d'attention dans le comportement du candidat, sur lesquels il faudra travailler dès le début. Certains candidats seront amenés à répondre à des tests techniques et à des tests de la personnalité. Enfin, pour des postes tels que manager de terrain, des mises en situation seront également réalisées. Ces dernières consistent en des jeux de rôle, lors desquels il est demandé à la personne de réagir comme elle le ferait en situation réelle. Par exemple, des questions comme : « Comment allez-vous gérer ce conflit » ou « Comment

allez-vous gérer les délégués syndicaux » sont posées. Selon le témoin 4, la mise en situation est une méthode de recrutement pertinente.

« Je trouve que c'est assez important parce que en fait, ça te sort un peu du cadre d'une interview normale, en ce sens où quelqu'un peut être très bien préparé à son entretien et [...] va te ressortir vraiment ce qu'il a préparé, il sait très bien se vendre. Or, en mise en situation, tu es tout de suite un peu mis à mal. Ça va vraiment déceler tes forces et tes faiblesses, mais c'est pas grave, tu vois. Si on arrive à voir les faiblesses et qu'on se dit ce sont des faiblesses sur lesquelles on peut bosser. Bah, why not quoi ». (Témoin 4, Entreprise Y).

La personne interrogée nous confie que certes, les mises en situation ne permettent pas d'être réellement sur le terrain. Cependant, selon elle, cette technique permet de voir concrètement les réactions de la personne en situation, et de vérifier qu'elle possède les bons réflexes. Même si le raisonnement du candidat n'est pas parfait de A à Z, cela permet de donner une bonne idée de sa manière d'agir face à une situation précise. De plus, les mises en situation ne sont pas utilisées uniquement pour vérifier les compétences techniques du candidat. Elles permettent également de donner une idée de ses valeurs, de son caractère et donc de sa personnalité. Pour elle, nous citons, « c'est un outil important », puisqu'il concerne aussi bien les *hard skills* que les *soft skills*. Cependant, bien qu'une importance toute particulière soit accordée aux mises en situation, les tests psychométriques n'en restent pas moins importants. Le fait de recourir à ces deux méthodes permet de cerner au maximum le candidat, et de réduire les chances de se tromper sur la personne. Nous pouvons alors considérer, sur base des dires de nos témoins, que ces deux techniques se complètent l'une l'autre.

L'entreprise Z, elle, contrairement à l'entreprise Y, fait passer les mêmes tests à tous les candidats. En effet, tous les candidats sélectionnés après le *screening* téléphonique et l'entretien Teams doivent réaliser trois tests : un test de personnalité, un test de compétences (en fonction du poste), et enfin, un test de logique, appelé ici test d'intelligence. Le candidat réalise les différents tests de chez lui, et cela pendant environ 1h20. La recruteuse interrogée de l'entreprise Z (témoin 5) mentionne, elle aussi, qu'elle apprécie ces tests et en est satisfaite. Selon elle, ils apportent une bonne réflexion sur le candidat, et une bonne idée de son profil. Néanmoins, elle ne se fie pas qu'à ces derniers.

« Parce qu'un test, c'est aussi quelque chose qui est fait sur un moment donné à la maison. Il y a naturellement toujours les circonstances, et parfois les candidats sont ou bien assez nerveux ou parfois un consultant a bien expliqué les tests, l'autre n'a rien expliqué, ça donne aussi une différence de tête ». (Témoin 5, Entreprise Z).

Dès lors, elle attache une importance aux entretiens, qui lui permettent de vérifier si l'attitude du candidat est en adéquation avec ses réponses aux différents tests. L'entreprise Z n'utilise donc pas uniquement les tests psychométriques comme outil de recrutement. Lors des entretiens, l'accent est mis sur la méthode STAR, et donc sur la volonté d'avoir des exemples situationnels concrets issus du vécu des candidats. Certaines questions sont également posées sur base des réponses du candidat aux différents tests psychométriques.

1.3) L'utilisation de logiciels

Parmi les trois entreprises interrogées, seule l'entreprise Y a recours à l'utilisation d'un logiciel lors du processus de recrutement. Cet outil se nomme *Success Factors* et est issu du SAP, une société européenne qui conçoit et vend des logiciels. Il prend la forme d'une plateforme où sont gérées les ressources humaines. En plus d'être un outil intéressant pour la phase de recrutement, il permet un gain de temps aux gestionnaires des ressources humaines. En effet, toutes les données du candidat seront déjà enregistrées dans la base de données.

« Tu vas avoir tout ce qui est fiche signalétique, les organigrammes, et cetera. Donc dès qu'entre guillemets il y a un trou dans l'organigramme ou qu'on crée une nouvelle position, le processus de recrutement et de sélection va partir de cet organigramme pour vraiment faire tout le processus. Et donc, on utilise ça pour lier des gens en fait au processus et à cette fonction. On a plusieurs étapes. On va ouvrir le poste et puis on va demander des approbations. Et les recruteurs, qu'ils soient internes ou externes avec des agences, pourront être liés aussi au système pour pouvoir mettre les candidats en fait. On essaye de ne pas tout le temps fonctionner par mail. Donc si par exemple on fonctionne avec Profil et que Profil a 3 candidats, ils vont me dire on a adapté Success Factors et j'aurai l'occasion de voir les CV dans le système. Ce qui est bien plus simple parce que si à terme tu engages quelqu'un, la personne est déjà pré encodée dans le système et tu n'as plus qu'à valider ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

De plus, ce logiciel permet une utilisation plus globale. En effet, il ne traite pas que le recrutement. Il peut être utilisé à des fins de formation, pour aider les employés à rester productifs et impliqués, et enfin leur permettre de s'améliorer constamment. Les informations du collaborateur sont encodées et enregistrées dans une base de données, ce qui permet d'analyser son suivi.

1.4) La discrimination lors du processus de recrutement

Lors des entretiens, lorsque nous demandons si des politiques anti-discrimination sont mises en place lors du processus de recrutement au sein des sociétés, rien de très concret et formel ne ressort. Néanmoins, chaque entreprise essaye, à sa façon, de lutter contre la discrimination.

Dans l'entreprise X, l'utilisation d'un guide d'entretien avec des questions ouvertes prédéfinies permet d'être juste et de traiter tous les candidats de la même manière lors des entretiens. Néanmoins, la recruteuse de l'entreprise X (témoin 2) insiste sur la volonté de ne pas être « rigide ».

« Le guide d'entretien permet d'avoir des questions ouvertes et pas de se dire, ah bah cette personne-là on va lui demander où elle a travaillé et comment elle va et à lui on va lui demander si...[...] c'est l'avantage du guide d'entretien. Et après, ce n'est pas systématiquement précisément les mêmes questions, mais dans notre guide d'entretien, on a peut-être un panel de 4 questions par rapport à une compétence et donc en fonction de l'interview, on sait vers quoi aussi se diriger. Donc, ça fait qu'on n'est pas rigides et qu'on peut quand même s'adapter à la personne mais toutes les mêmes compétences auront été testées ». (Témoin 2, Entreprise X).

En ce qui concerne l'entreprise Y, la recruteuse (témoin 4) nous informe que la lutte contre la discrimination devrait être, nous citons, un « non-événement », et que le fait de ne pas discriminer une personne à l'embauche devrait être une normalité. Elle prend pour exemple la discrimination sur base du sexe. Selon cette dernière, le nom et le prénom du candidat ne devraient même pas figurer sur le CV. Peu importe que la personne qui postule soit un homme, une femme, ou encore un être non binaire. Elle nous confie d'ailleurs que si elle venait à être confrontée à un manager qui ne veut pas d'un tel ou d'un tel profil, elle ferait remonter l'information à la direction. Elle mentionne qu'elle sera intransigeante là-dessus, et qu'un manager ne peut parler de la sorte.

« Ce qui est assez avantageux chez Entreprise Y, c'est qu'on est une entreprise suédoise, et que les Suédois sont très ouverts d'esprit sur toutes ces thématiques. On voit notamment tout ce qui est homme femme, les hommes vont avoir, en Suède, 6 mois de congé de paternité. Ils sont 10 ans avant nous. Et sur tout ce qui est diversity et inclusion également. C'est vraiment quelque chose d'assez important ». (Témoin 4, Entreprise Y).

Enfin, la personne chargée du recrutement dans l'entreprise Z (témoin 5) nous explique que, selon elle, le recrutement n'est pas une science exacte. Bien qu'il y ait un rapport standardisé pour tous les candidats afin d'assurer une égalité de traitement entre ceux-ci, elle nous confie que cela reste assez subjectif, dans la mesure où ce rapport est rédigé sur base de l'avis du recruteur. De plus, cet avis servira

de support aux managers pour prendre leur décision finale. La recruteuse de l'entreprise Z fait part des points d'attention, des points forts et des points de développement du candidat au manager qui sera responsable de ce dernier.

En guise de conclusion pour cette partie, nous pouvons souligner que le processus de recrutement tient énormément compte du contexte organisationnel et plus particulièrement du type de poste à pourvoir. Il diffère d'une entreprise à l'autre et est propre à chacune. Néanmoins, nous retrouvons des points communs. Par exemple, les outils utilisés lors de la phase d'embauche sont assez similaires (mises en situation, tests psychométriques, entretiens).

Un autre point commun est la volonté de recruter la « bonne » personne. Pour ce faire, les recruteuses des trois organisations rencontrées réalisent une sorte d'*intake*. Leur volonté est de connaître les caractéristiques du poste à pourvoir et de faire le point sur les compétences que devra posséder le futur candidat. Cela leur permettra de cibler les points forts de la personne, qui correspondent avec la fonction. Enfin, dans les trois entreprises, il y a certes une volonté de ne pas discriminer. Néanmoins, il n'y a pas de réels moyens mis en place pour lutter contre la discrimination.

2) La culture d'entreprise

2.1) L'importance de la culture d'entreprise et du partage des valeurs

Dans les trois entreprises rencontrées, les recruteuses et les managers nous confient attacher une importance aux compétences techniques des candidats, mais ils accordent une importance encore plus forte à la personnalité de la personne. En effet, dans les six entretiens, il ressort qu'il est primordial que le *mindset* du candidat soit aligné avec la culture d'entreprise. La personne qui se présente doit, coûte que coûte, partager les valeurs de la société. Chaque personne interviewée, aussi bien les managers que les recruteuses, accorde une importance aux valeurs de la société dans laquelle elle travaille. Ils sont d'ailleurs tous capables de nous les citer. Néanmoins, ils insistent sur le fait que ce ne sont pas juste des valeurs qui sont citées, elles sont réellement mises en pratique. Les collaborateurs travaillent en fonction de celles-ci et y attachent une importance. Voici quelques exemples :

« Les valeurs de l'entreprise X, c'est la bienveillance, l'engagement, l'équilibre, l'innovation et la proximité. Donc voilà. Moi, j'ai les valeurs de l'entreprise X et ce sont bah ces valeurs que j'essaye réellement d'inculquer. La valeur numéro un, c'est la bienveillance et je pense que c'est celle qui pour moi en tout cas a toute son importance à l'heure d'aujourd'hui ici. Après la proximité, l'engagement et cetera, bah oui on a besoin d'avoir des personnes qui soient engagées dans ce qu'elles font. Maintenant voilà, je souhaite que tout ce qui soit fait soit fait vraiment, avec de la bienveillance ». (Témoin 1, Entreprise X).

« Au niveau de la culture d'entreprise, je dirais que la plupart des valeurs qu'on prône sont mises en application, ce qui n'est pas le cas dans chaque entreprise. Par exemple, le respect vie privée vie professionnelle et son équilibre, c'est vraiment quelque chose qui est prôné et mis en pratique[...]. C'est une culture d'entreprise où on met en pratique ce qu'on prêche, en fait. Et ça, je pense que c'est quelque chose que tout le monde ressent, même les nouveaux collaborateurs, et c'est ce qu'on vend aussi dans notre package en termes de recrutement. C'est l'équilibre vie privée, vie professionnelle [...]. On fonctionne avec les High Performance Behaviours [...]. Alors, le premier c'est passionné about customer donc nos clients sont la base de tout. Il y a client externe [...]. Mais les clients, c'est qui pour un service RH, ce sont aussi les collaborateurs. Donc ce n'est pas que le client externe, c'est aussi le client interne. Il y a energized by teamwork, donc, pour nous c'est important que chaque département ne soit pas en silo. C'est ben voilà, on est dans le même bateau et on fonctionne ensemble parce que notre but doit être commun, même si on a des objectifs différents. Devoted to the outcome, donc c'est clair qu'on est une entreprise cotée en bourse et cetera, donc il faut quand même rester dans un mindset on n'est pas une ASBL et il faut faire du profit aussi et ne pas gaspiller les ressources de l'entreprise n'importe comment. Et la démonstration de l'entrepreneuriat, c'est aussi très important parce que même si on est dans une entreprise, on demande aux collaborateurs d'être proactifs, de ne pas uniquement faire ce qu'on leur demande, mais d'être aussi acteur de leur développement et acteur du changement. Donc ça, c'est quelque chose d'assez important aussi ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

De plus, l'entreprise Y et l'entreprise Z ont une volonté commune : engager des personnes qui travaillent en autonomie. Néanmoins, les collaborateurs doivent leur rendre la pareille. Ils insistent beaucoup sur le « win-win ». Ils acceptent de donner de l'autonomie aux collaborateurs, mais ces derniers doivent alors être performants et répondre aux attentes de leurs managers. Cette culture de l'autonomie et du travailleur autonome est particulièrement présente dans les discours des personnes interrogées.

« On n'est pas sur du micromanagement, ce qui est assez intéressant. On est vraiment sur l'autonomie des collaborateurs. Et bah ok, si tu fais bien ton job, on ne va pas être sur ton dos. Ça, je pense que c'est quelque chose de très entre guillemets, de très suédois ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

« On donne beaucoup d'autonomie, d'indépendance, mais naturellement, on attend aussi les résultats, ça c'est important. Alors, ça en général c'est notre culture, oui ». (Témoignage 5, Entreprise Z).

Dès lors, pendant le processus de recrutement, les recruteuses sont attentives à l'adéquation entre personne et culture d'entreprise. Elles nous informent qu'une attention particulière est réservée à

la personnalité et aux valeurs du candidat. Le but étant de voir s'il partage celles de l'entreprise. Voici quelques extraits des différents entretiens qui illustrent ces propos :

« Dans le guide d'entretien, on demande systématiquement d'expliquer...Enfin voilà, on a 5 valeurs, moi je travaille essentiellement sur la valeur de la bienveillance en demandant aux candidats pour eux ce que c'est la bienveillance ». (Témoignage 2, Entreprise X).

« C'est là aussi tout l'enjeu, quand tu as un processus de recrutement, c'est de faire rentrer des gens certes qui cochent les cases niveau hard skills, mais le savoir être est également très important ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

Même lors de *job day*, la question des valeurs est abordée, et est même centrale. Nous constatons alors que la culture d'entreprise n'est pas prise en compte uniquement lors du processus de recrutement « formel ». Même lors de journées à l'extérieur, elle est le centre des discussions.

« Ben typiquement, on met, oui, on fait tourner une vidéo sur nos valeurs, on parle de nos valeurs et c'est toujours voilà, si vous accrochez avec nos valeurs, postulez. C'est vraiment un peu notre phrase d'accroche. Donc tout le long du processus on en reparle ». (Témoignage 2, Entreprise X).

La question de la culture d'entreprise est parfois décisive en entretien. La recruteuse de l'entreprise Y (témoignage 4) nous informe que si une personne ne démontre pas des valeurs similaires à celles de l'entreprise, elle ne sera pas embauchée. Elle nous explique d'ailleurs que les mises en situation lors du processus de recrutement ne servent pas uniquement pour évaluer les compétences techniques. La recruteuse y a également recours pour analyser la personnalité et les valeurs du candidat.

« Tu vas avoir des mises en situation et des questions tournées sur l'opérationnel. Bah par exemple, la machine s'arrête, comment est-ce que tu réagis ? Bah ça, c'est plutôt le côté opérationnel. Et puis il va avoir bah voilà, en cas de conflit avec un collaborateur, comment est-ce que tu vas gérer la chose ? Ben ça, c'est un peu plus sûr que le côté soft skills, c'est culture d'entreprise. Si tu as quelqu'un qui va te répondre « moi je m'en fous de collaborer avec d'autres collaborateurs, je suis seul dans mon coin », bah ça, on sait que ça va pas être en phase avec notre culture d'entreprise, donc qu'on n'ira pas plus loin avec la personne ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

Par exemple, pour une des valeurs qui est « *Energized by teamwork* », la recruteuse de l'entreprise Y (témoignage 4) va poser des questions et mettre le candidat en situation lors de l'entretien d'embauche. Ces questions et cette mise en situation seront en lien direct avec la valeur dont le candidat devrait partager, elle va vraiment cibler ce qu'elle cherche à évaluer.

« Par exemple, pour energized by teamwork, je vais faire des petites mises en situation avec ça, tu vois, comment est-ce que tu réagis si quelqu'un d'un autre département n'a pas les mêmes objectifs que toi, et comment est-ce que tu vas réagir pour toujours bien collaborer si les objectifs ne sont pas liés entre guillemets ». (Témoin 4, Entreprise Y).

Le manager de l'entreprise Y (témoin 3) que nous avons interviewé insiste sur le fait que certains collaborateurs attachent plus d'importance à leur bien-être au travail, à l'ambiance et aux relations plutôt qu'au contenu de leurs tâches en lui-même. Une fois de plus, c'est un discours dans lequel les valeurs priment sur le travail. Selon les dires du manager, la plus grande source de motivation des travailleurs est en lien avec le fait de se sentir bien au travail, et d'avoir de la reconnaissance. La satisfaction des travailleurs aurait alors trait à la culture d'entreprise et l'environnement de travail plutôt que les tâches qui leur sont attribuées.

« Le contenu du job est important, mais l'atmosphère, le fait que les gens se sentent bien, se sentent en sécurité, puissent parler, avoir voilà de bons contacts sociaux avec leurs collègues, c'est quelque chose de primordial. Certains employés apportent même davantage d'importance au fait qu'ils se sentent bien écoutés, qu'il y ait une bonne atmosphère, plutôt que le contenu du travail. Donc le but c'est d'essayer de trouver vraiment le bon équilibre ». (Témoin 3, Entreprise Y).

Le manager de l'entreprise X (témoin 1) partage cet avis. Lorsque nous lui demandons ce qui motive ses collaborateurs, il met en avant la reconnaissance. Il n'insiste pas sur le métier du collaborateur à proprement parler, et donc sur les tâches qui lui incombent. Une fois de plus, ce sont les valeurs et le sentiment d'appartenance qui ressortent de l'entretien.

« Euh je pense que c'est la reconnaissance. Et c'est le sentiment d'appartenance à un groupe, le fait de se sentir vraiment adhérer à un groupe, dans une unité. Je pense qu'il y a, c'est important qu'ils se sentent valorisés par rapport au job qu'ils font ». (Témoin 1, Entreprise X).

2.2) La primauté de la personnalité du candidat sur les compétences professionnelles

Les six témoins insistent beaucoup sur un élément commun, qui est le fait qu'il est possible de travailler sur les compétences techniques, et de les acquérir avec le temps, notamment grâce à la formation. C'est-à-dire que même si un candidat, lors de l'entretien d'embauche, ne fait pas preuve de toutes les compétences techniques dont il est censé disposer, ce n'est pas si grave. En effet, il pourra bénéficier de formations et développer ses connaissances/compétences au fil du temps. Néanmoins, il est bien plus compliqué, voire impossible, de travailler sur la personnalité et sur les valeurs d'une

personne. De plus, l'intention n'est pas de changer une personne et sa façon de penser, afin qu'elle corresponde au *mindset* de l'entreprise. Comme on le dit souvent, « chassez le naturel, et il revient au galop ».

« Parce qu'en soi, les compétences, même si la personne ne les a pas, c'est toujours des choses qui sont faciles à acquérir. Il suffit d'apprendre, mais après un savoir être, c'est, c'est plus compliqué, ça ne peut pas être contre nature ou alors ça, ça va tenir quelque temps, puis ça changera. Et donc c'est là qu'est le défi ». (Témoignage 2, Entreprise X).

C'est pour cette raison que la recruteuse de l'entreprise Z (témoignage 5) n'accorde pas tellement d'importance au CV. En effet, le CV met généralement en avant les compétences techniques et un peu moins les valeurs d'une personne. De plus, dans un CV, les personnes peuvent se « vendre », et ne pas dire la vérité à leur sujet.

« Parce que moi, je ne regarde pas toujours le CV trop en détail. Autrement il faut être aussi assez prudent, parce que les références sont parfois aussi importantes, parfois les candidats peuvent bien se vendre, être bien sociable et avec cela il faut aussi faire attention ». (Témoignage 5, Entreprise Z).

Sur base de ces propos concernant la possibilité de développer les compétences techniques induisant plus d'importance accordée au savoir être, nous avons demandé aux managers si des formations étaient possibles pour les collaborateurs de leurs services. Notre objectif était de voir si, comme ils nous l'ont expliqué, les collaborateurs n'ayant pas toutes les compétences professionnelles pouvaient réellement les acquérir une fois embauchés.

« Ce sont des formations pour pouvoir développer les compétences et les talents de chaque personne. Ça, on crée régulièrement. Donc il y a des réunions d'équipe, il y a des entretiens d'évaluation. Il y a des entretiens de collaboration aussi où là on prend le temps pour redire ce qu'il y a des choses qui te manquent. Voilà par exemple, je peux te montrer ici actuellement, j'ai créé une grille qui sont des besoins collectifs où là on parle de tout ce qui est vocabulaire médical, tout ce qui est gestion des émotions, gestion des priorités, la gestion du temps, des formations au niveau de la téléphonie, gestion de l'agressivité. Donc quand même pas mal des choses. Ce sont vraiment des choses où le retour d'expérience, c'est vraiment un terme qui est très important pour moi, permet de pouvoir évoluer. Donc si on se rend compte qu'arrivé à un moment donné il y a un manque au sein de l'équipe, bah le but du jeu, c'est vraiment de pouvoir essayer de former le plus vite possible. Et actuellement, le DRH met en place une plateforme en e-learning ». (Témoignage 1, Entreprise X).

« Donc une fois par an, nous avons une discussion concernant les formations à prévoir durant l'année et bon effectivement, si je vois qu'il y a des zones d'amélioration, ce sont des formations que je leur propose. Par contre, mes employés viennent plus souvent vers moi en disant, « tiens, j'aimerais bien développer, par exemple, ma capacité à gérer des projets, augmenter ma capacité à pouvoir convaincre, argumenter et cetera ». Et donc voilà, on a un budget de manière annuelle et voilà, elles s'inscrivent dans les formations qui sont importantes pour elles. On développe également les connaissances au niveau de l'anglais ». (Témoin 3, Entreprise Y).

À travers ces quelques lignes, nous constatons qu'il est tout à fait possible pour le travailleur de bénéficier de formations afin de développer ses compétences, et son « talent ». Dès lors, les personnes interrogées affirment clairement vouloir recruter un savoir-être, avant un savoir-faire.

« Et on préfère faire entrer des savoir-être que de savoir-faire, parce que comme tu dis, on peut développer quelqu'un ». (Témoin 4, Entreprise Y).

« Ils vont plutôt engager quelqu'un qui a le match avec la culture et peut-être pas complètement les compétences. » (Témoin 5, Entreprise Z).

Notons que le fait d'accorder une plus grande importance à la personnalité, aux valeurs, au fonctionnement du candidat plutôt qu'à ses compétences techniques permet aux personnes qui sortent de l'école d'être recrutées plus facilement. En effet, les jeunes diplômés ont généralement des lacunes lorsqu'il s'agit des compétences professionnelles. Ils ont, pour la plupart, très peu d'expérience et n'ont pas encore eu l'occasion de mettre leurs compétences techniques en pratique.

« On cherche beaucoup de candidats qui sont des profils assez juniors. Il ne faut pas vraiment d'expérience de travail, ça c'est ça peut être positif [...]. On regarde certainement à ce que ce soit quelqu'un qui a vraiment l'esprit Entreprise Z, c'est important ». (Témoin 5, Entreprise Z).

De plus, certains candidats auront peut-être certes les compétences techniques, cependant, ils ne partageront pas les valeurs, les pratiques et le fonctionnement de la société dans laquelle ils travaillent. C'est pourquoi, une fois de plus, les personnes interrogées estiment qu'il n'y a pas que les compétences techniques qui comptent. Un manager aborde notamment l'exemple du candidat qui dispose des compétences professionnelles, mais qui n'aura pas spécialement de capacité relationnelle.

« Alors tu peux très bien te retrouver avec des candidats qui vont exceller. Mais voilà, tu te rends compte que tu dois prendre aussi en compte l'aspect intégration dans l'équipe. Est-ce que la personne va être bien ici ? Est-ce que ça va matcher avec ses collègues ? ». (Témoin 1, Entreprise X).

La recruteuse de l'entreprise X (témoin 2) aborde le même sujet, en prenant l'exemple d'une candidate qui travaille très bien, mais qui n'est pas capable de travailler en autonomie. Elle y intègre notamment la question du sentiment d'appartenance. Le sentiment d'appartenance n'est possible que si les valeurs sont partagées. Pour avoir la sensation d'appartenir à une culture, à une entité, la personne doit s'y retrouver et s'y sentir intégrée.

« On peut être le meilleur mais si on ne s'intègre pas dans le service [...]. Si vous êtes la plus douée dans votre domaine mais que vous savez que vous ne savez pas être toute seule ou que vous avez besoin de contact de vos collègues et si je vous dis que c'est toute seule derrière un bureau, ou c'est uniquement en télétravail chez vous, ça n'ira pas. Et alors, il y aura cette séparation qui va se faire parce que pas de sentiment d'appartenance. Ce qui est important pour vous, vous n'allez pas le retrouver. Alors vous allez très bien faire votre travail, mais à côté de ça, ça n'ira pas. [...]. C'est pour ça que je pense que c'est plus la personne qui ne va pas se sentir à sa place et vouloir chercher ailleurs, parce que ça n'ira pas. Sauf si c'est juste des ajustements à faire et que voilà, c'est surtout communiquer, dialoguer et se dire je pense qu'il y a un problème par rapport à ça ». (Témoin 2, Entreprise X).

À travers ces différents discours, nous constatons que cette adéquation entre personne et culture d'entreprise n'est pas importante uniquement pour l'entreprise. En effet, les personnes interrogées ont la conviction que ceci est primordial pour le collaborateur également. Intégrer une organisation avec laquelle il se sent en phase est presque une condition *sine qua non* pour son bien-être et son épanouissement. Le manager de l'entreprise Y (témoin 3) mentionne également la primauté de la personnalité sur l'intelligence et les compétences techniques.

« L'esprit d'analyse, avoir la capacité de résoudre les problèmes, avoir la capacité de travailler en équipe, c'est très important. Je préfère avoir quelqu'un qui soit un peu moins intelligent, mais qui est un bon équipier que quelqu'un qui est une boule mais qui travaille un peu comme un ours dans son coin. Donc le travail en équipe est primordial et est même plus important que les capacités intrinsèques et les capacités intellectuelles de la personne ». (Témoin 3, Entreprise Y).

Un autre élément révélateur et interpellant dans les discours des personnes interrogées concerne les compétences dont doivent faire preuve les candidats/les travailleurs. En effet, lorsque nous demandons aux managers quelles sont les compétences qu'une personne doit posséder dans leurs services, ils abordent immédiatement des valeurs/des *soft skills* et non pas des compétences techniques.

« Si je dois faire une grosse généralité : collaboration/pouvoir travailler en équipe, rigueur et autonomie. Je pense que ces 3 là doivent être des compétences que j'ai envie de retrouver effectivement chez les personnes dans mon équipe ». (Témoignage 6, Entreprise Z).

« Ben d'abord l'intégrité, l'honnêteté, l'ouverture d'esprit, [...]. Et être responsable de ses actes ». (Témoignage 3, Entreprise Y).

2.3) La volonté des recruteuses et des managers de recruter des personnes en adéquation avec la culture d'entreprise

Lorsque nous demandons à la recruteuse de l'entreprise Z (témoignage 5) ce qu'elle préfère dans son métier, elle aborde directement la question du *match* entre personne et culture d'entreprise. C'est en quelque sorte son moteur au quotidien, son objectif. Selon elle, c'est le processus de recrutement qui permet ceci. Elle mentionne qu'une bonne coopération est nécessaire entre les collaborateurs et les employeurs. Dès lors, une fois de plus, un partage de valeurs entre les deux parties est nécessaire.

« Et qu'on puisse créer quand même un match avec l'entreprise et le candidat et que tout le monde soit bien servi et qu'on puisse réaliser une bonne coopération [...]. Mais aussi créer le match, avoir une bonne synergie entre les deux partenaires, le client et le candidat. Et vraiment avoir un moment donné, ben voilà, tout le processus est bien suivi et le résultat est là. Le candidat est trouvé et voilà, c'est clair, c'est transparent. Et qu'il y ait naturellement une coopération à long terme ». (Témoignage 5, Entreprise Z).

Dans ces quelques lignes, nous voulions relever un aspect qui nous semble également très important. Il s'agit du long terme. En effet, la recruteuse de l'entreprise Z (témoignage 5) mentionne qu'elle désire une coopération à long terme. Elle entend donc la nécessité d'un recrutement qui porte ses fruits, c'est-à-dire un recrutement qui met la bonne personne à la bonne place, ce qui permettra à la personne de perdurer dans la société. La recruteuse de l'entreprise X (témoignage 2) aborde également ceci. En effet, elle nous explique que le but n'est pas de recruter des personnes qui partiront quelques semaines plus tard, parce qu'elles ne partagent pas les valeurs de la société. La volonté est d'assurer une certaine rétention des collaborateurs. C'est pourquoi, selon elle, il est important de recruter une personne en fonction de son savoir être, et de s'assurer, autant que possible, qu'elle partage les grands principes de l'organisation. Si la personne se sent bien dans son poste, elle restera dans l'entreprise.

« Après, on n'est pas dans un objectif de on prend et on change parce que c'est pas du tout la philosophie, et nous on veut que tout le monde se sente bien ». (Témoignage 2, Entreprise X).

Le manager de l'entreprise X (témoin 1) s'exprime également à ce propos. Il désire que ses travailleurs se projettent dans leur métier sur le long terme, ce qui contribuera à leur bien-être. Et pour se projeter, il est selon lui nécessaire de partager les valeurs et la vision de l'entreprise.

« Mais d'un autre côté, tu ne peux pas, si tu as une vision à long terme, tu dois pouvoir te projeter. Et moi c'est important de me dire tiens, est-ce que mes collègues se projettent dans un avenir ici ? Ouais voilà c'est ça, ouais ». (Témoin 1, Entreprise X).

2.4) Le cas du candidat qui ne correspond pas à la culture d'entreprise

Enfin, nous avons demandé aux six témoins ce qu'ils feraient ou ce qu'ils font lorsqu'ils s'aperçoivent qu'un candidat ne partage pas les valeurs de l'entreprise. Leurs réponses sont assez spontanées et surtout, se rejoignent.

« Très honnêtement, ça va dépendre des candidats. Ce ne sera pas un bon recrutement, quoi qu'il arrive. Maintenant, quand on est dans l'urgence, on n'a pas toujours le choix. Donc ça va vraiment dépendre de ça. Maintenant, on peut en discuter avec la personne en lui disant « bah voilà, je ne suis pas sûre que ça ça te parle ou que t'aies compris notre envie, notre mode de fonctionnement ». Il y a moyen de... Ça dépend à quel point, mais après, si c'est une personne qui oui, qui ne partage pas les mêmes valeurs, ça va être un emploi de transition ». (Témoin 2, Entreprise X).

« Et si on peut trouver des solutions, on trouve des solutions, et si on ne peut pas trouver à ce moment-là, il faudra prendre des décisions qui ne sont pas spécialement agréables ». (Témoin 3, Entreprise Y).

« Le savoir-faire est primordial hein dans certaines fonctions, mais le savoir-être est tout aussi crucial. Honnêtement, si quelqu'un coche toutes les cases au niveau opérationnel, mais est un véritable crétin et ne sait pas bosser avec le reste de l'entreprise, ça ne va pas aller. Et on ne va jamais faire entrer ce genre d'individu ». (Témoin 4, Entreprise Y).

« En général, si ça match pas, ils ne vont pas engager. Mais certainement, si c'est une demande assez difficile je vais l'expliquer « mais voilà, on voit ça, mais je ne pense pas qu'il va matcher peut-être avec vous, avec la team, est-ce que vous voulez continuer, est-ce que vous voulez voir le candidat ou pas ? ». Mais voilà, en général oui, ce n'est pas bon ». (Témoin 5, Entreprise Z).

« On adapte. On voit ce qui est possible pour cette personne de faire dans mon team. Et s'il n'y a pas de possibilité dans mon team, dans assessment et development, Entreprise Z est grand. On fait du

recrutement, on fait des coachings, de l'outplacement, est-ce qu'on peut mettre la personne ailleurs ? Oui, non. Non ? On se quitte (rires) ». (Témoignage 6, Entreprise Z).

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire que la question de la culture d'entreprise est centrale dans le processus de recrutement des trois organisations que nous étudions. Ceci ressort considérablement dans les discours des managers et des recruteuses. L'accent est mis sur les valeurs de l'entreprise, et leur volonté est de recruter des personnes qui correspondent à ces valeurs. Dès lors, en plus de posséder les compétences techniques demandées, le candidat doit faire preuve d'une personnalité en adéquation avec l'entreprise dans laquelle il sera amené à travailler. De plus, les trois organisations sont d'accord pour dire qu'une importance est d'abord accordée à la personnalité, et ensuite aux compétences professionnelles. En effet, comme mentionné à plusieurs reprises, il est possible de suivre des formations afin d'améliorer les compétences techniques d'une personne. À l'inverse, il sera très compliqué de changer la personnalité, le *mindset*, les valeurs et les pensées d'une personne.

3) Le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise

Cette partie a pour objectif de lier les deux parties précédentes. Elle concerne le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre les personnes recrutées et la culture d'entreprise. Il s'agit en réalité d'articuler les deux points précédents, afin de voir concrètement ce que la phase de recrutement a apporté en matière de *match* entre personne et culture d'entreprise.

3.1) Le bien-être des travailleurs en lien avec la réalisation des objectifs

Dans un premier temps, nous pouvons aborder la question du bien-être des travailleurs. En effet, si ceux-ci se sentent bien dans leur métier, c'est probablement car le processus de recrutement a porté ses fruits. En d'autres mots, la phase de recrutement a permis de recruter la bonne personne pour le poste. Comme nous le verrons grâce à nos analyses, ceci a également un lien direct avec l'atteinte des objectifs. En effet, si un collaborateur atteint ses objectifs et est performant au travail, il est possible que cela soit parce qu'il se trouve dans un poste qui lui convient, dans lequel il peut performer. Ce bien-être au travail et cette performance ont des effets immédiats sur la satisfaction que peut tirer le collaborateur de son travail.

Dans les trois entreprises rencontrées, nous avons demandé aux managers si les objectifs de leurs collaborateurs étaient généralement respectés. Les réponses sont différentes d'une entreprise à l'autre.

« Alors, ils ne sont pas toujours respectés. Alors oui, il y a des objectifs à respecter au niveau des rendez-vous. Bah les délais d'attente, aller plus vite, comment être plus performants, comment avoir une meilleure organisation, comment perdre moins de temps. Alors on sait, aujourd'hui on sait qu'il y a x temps, on était à du 6, 7% d'appels qui étaient non traités. On sait aujourd'hui qu'on est à du 3, 4%, donc on sait, voilà, que ça diminue. Il y a des choses qui se mettent en place, mais comment est-ce qu'on pourrait gagner encore plus de temps ? Donc ça, ce sont des choses auxquelles il faut réfléchir » (Témoignage 1, Entreprise X).

Nous voyons à travers ces quelques lignes que les collaborateurs de l'entreprise X s'améliorent d'années en années, néanmoins, cet objectif n'est pas encore atteint à 100%. Selon nous, il est intéressant de comprendre pourquoi les collaborateurs peinent à atteindre leurs objectifs. Les réponses au questionnaire sont assez indicatives. En effet, deux personnes parmi les quatre répondants de l'entreprise X disent ne pas se sentir bien au travail. Ce nombre est assez élevé pour un si petit échantillon.

En ce qui concerne l'entreprise Y, le manager (témoignage 3) nous confie que les objectifs sont généralement atteints. De plus, dans les réponses au questionnaire, nous retrouvons en moyenne une assez grande satisfaction au travail pour les collaborateurs issus de la société. En effet, les quatre répondants ont répondu qu'ils se sentent bien au travail.

« En général, ils sont respectés. Parfois, les priorités changent et les priorités font que voilà, certains objectifs ne sont pas rencontrés. Mais j'en suis conscient dès le départ, puisque moi et la Suède on définit les priorités, si elles changent, ben bien entendu je sais que cette personne-là, si je la mets sur tel projet qui est plus urgent, ne pourra pas finaliser l'autre activité à temps et à heure. Mais en général, ils sont très bien respectés ». (Témoignage 3, Entreprise Y).

Lorsque nous demandons au manager de l'entreprise Z (témoignage 6) si les collaborateurs atteignent leurs objectifs, il nous répond :

« De manière générale, oui » (Témoignage 6, Entreprise Z).

Ce n'est pas un grand « oui ». D'ailleurs, les réponses des employés de l'entreprise Z reflètent assez bien les propos du manager. En effet, trois employés sur les quatre ayant répondu au questionnaire disent se sentir bien au travail. Nous constatons donc que ce n'est pas catastrophique, mais ce n'est pas non plus exceptionnel, ce qui concorde avec l'atteinte des objectifs.

Les réponses aux questionnaires et la discussion avec les managers sont univoques. Nous remarquons qu'une corrélation entre bien-être et atteinte des objectifs se dessine possiblement. Dans

chaque entreprise, lorsque le manager mentionne que les objectifs sont atteints, les collaborateurs respectifs ont répondu qu'ils se sentaient bien au travail. À l'inverse, lorsque les objectifs ne sont pas atteints selon les dires du manager, nous constatons que les réponses au questionnaire concernant le bien-être au travail sont plutôt négatives. Ceci amène alors à se questionner. Cependant, nous ne voulons pas tirer des conclusions hâtives.

3.2) Les effets de la culture d'entreprise sur le bien-être des collaborateurs

Dès lors, nous pouvons nous demander quels facteurs influencent le bien-être des collaborateurs, et donc l'atteinte de leurs objectifs. La réponse est assez intuitive et ressort des réponses au questionnaire. En effet, nous remarquons qu'un collaborateur en phase avec la culture d'entreprise dans laquelle il se trouve sera plus performant et se sentira mieux au travail. Dès lors, en plus de dénicher le candidat idéal pour le poste, il est attendu du recruteur de sélectionner un candidat qui partage les valeurs de l'entreprise. Dans le questionnaire que nous avons créé, une question était : « Vous sentez-vous en adéquation avec la culture d'entreprise de la société dans laquelle vous travaillez ? ». Ensuite, une autre question était : « Vous sentez-vous bien sur votre lieu de travail ? ». Les répondants avaient le choix entre deux options pour la première question : oui ou non, et quatre options pour la seconde question : totalement, suffisamment, peu, très peu. Dans cette partie, nous mettons en corrélation les réponses à ces deux questions.

Dans l'entreprise X, deux personnes sur les quatre ayant répondu au questionnaire disent ne pas se sentir en adéquation avec la culture d'entreprise, et ne se sentent que peu ou suffisamment bien sur leur lieu de travail. À l'inverse, les deux autres répondants de l'entreprise X qui se sentent en phase avec la culture d'entreprise ont répondu se sentir totalement bien sur leur lieu de travail. Nous pouvons alors souligner le lien entre culture d'entreprise et bien-être au travail dans ce cas.

Dans l'entreprise Y, les quatre personnes ont répondu se sentir suffisamment ou totalement bien dans la société. Leur réponse a également été unanime en ce qui concerne l'adéquation avec la culture d'entreprise de l'entreprise Y : oui.

Enfin, dans l'entreprise Z, trois répondants se sentent en adéquation avec la culture d'entreprise, et ces trois mêmes personnes se sentent totalement ou suffisamment bien dans l'entreprise Z. À l'inverse, la personne ayant répondu qu'elle ne se sentait pas en phase avec la culture d'entreprise a également répondu qu'elle ne se sentait pas bien sur son lieu de travail. Une fois encore, le lien entre culture d'entreprise et bien-être au travail se dessine.

Ce qui ressort de cette analyse apparaît alors comme évident : l'adéquation entre personne et culture d'entreprise a possiblement des effets sur le bien-être de la personne sur son lieu de travail. De plus, ce bien-être est directement lié à l'atteinte de ses objectifs, et donc à sa performance. Cela représente alors un enjeu crucial pour les recruteurs.

3.3) Les outils de recrutement utilisés dans chaque entreprise et leurs effets sur l'adéquation entre personne et culture d'entreprise

Les recruteuses des trois entreprises interrogées ont, comme nous l'avons vu précédemment, recours à différents outils pour le processus de recrutement. Il s'agit notamment de tests de la personnalité, de tests de compétences, de mises en situation ou encore d'entretiens. Nous allons maintenant tenter d'analyser quels outils ont permis une adéquation et quels outils ne l'ont pas permis pour chaque entreprise.

Dans un premier temps, les deux personnes ne se sentant pas en adéquation avec la culture d'entreprise de l'entreprise X ont été recrutées à l'aide de tests de compétences, de mises en situation, et enfin d'un entretien. Les deux autres personnes, partageant les valeurs de la société, ont été embauchées après avoir passé uniquement des entretiens individuels.

Ensuite, les personnes de l'entreprise Y, se sentant toutes en adéquation avec la culture d'entreprise, ont été recrutées après avoir passé un entretien et une rencontre avec l'équipe.

Enfin, la personne de l'entreprise Z qui ne se sent pas en adéquation avec la culture d'entreprise a passé un test de la personnalité et un entretien. Les trois autres répondants, se sentant en phase avec la culture d'entreprise, n'ont réalisé que des entretiens « lambda », à l'exception d'un répondant qui a également passé un test de compétences, un test de personnalité et une mise en situation en plus de l'entretien.

Nous voyons alors que les résultats s'avèrent être assez mitigés. Effectivement, il n'y a pas un outil de recrutement qui ressort clairement, pour lequel nous pourrions affirmer qu'il assure une adéquation entre personne recrutée et culture d'entreprise. Néanmoins, il est assez surprenant de voir que les tests de la personnalité ou les mises en situation n'ont pas forcément permis cette adéquation, alors que c'est pourtant un de leurs buts premiers. Pourtant, lorsque nous avons demandé aux recruteuses interrogées si, selon elles, les outils utilisés lors du processus de recrutement permettaient de mesurer et d'assurer l'adéquation en personne et entreprise, elles ont toutes les trois répondu qu'effectivement, elles étaient convaincues qu'ils permettaient ceci. Selon elles, c'est d'ailleurs tout l'enjeu de leur métier. Ces propos sont dans le premier point de la partie « Mise à plat empirique », qui concerne la phase de recrutement dans chacune des entreprises interrogées.

Nous avons également demandé aux recruteuses interviewées si, selon elles, le processus de recrutement dans sa globalité permettait d'assurer une adéquation entre personne et culture d'entreprise. Les réponses sont, une fois encore, unanimes.

« Ben oui, ici voilà, je viens d'y répondre, c'est vraiment ça. Avant, je vais dire, les questions étaient plus fermées et moins générales. Maintenant, c'est vraiment des mises en situation ». (Témoignage 2, Entreprise X).

Selon cette recruteuse (témoignage 2), les mises en situation ont pour but de vérifier que les personnes partagent les valeurs de la société. Dès lors, pour elle, le processus de recrutement permet de recruter des personnes en phase avec les valeurs, le fonctionnement, les pratiques de l'organisation. Une autre recruteuse (témoignage 4) mentionne que pour elle, la phase de recrutement permet d'embaucher des personnes en phase avec la culture d'entreprise, dans la mesure où elle permet de faire ressortir les *red flags*. Lors du recrutement, et notamment lors de mises en situation, il est possible de voir assez rapidement les points d'attention d'une personne, et donc de décider si elle collera avec l'entreprise ou non. Les réponses au questionnaire sont donc assez interpellantes. Néanmoins, il est important de rappeler que l'échantillon étudié reste assez minime, et qu'il n'est peut-être alors pas représentatif de la réalité.

Cette question a également été posée dans le questionnaire. Sur les douze répondants, une seule personne a répondu « non ». Il s'agit d'une personne qui avait mentionné ne pas se sentir en phase avec la culture d'entreprise de la société. Nous constatons alors que, de manière générale, les collaborateurs ne remettent pas en question l'efficacité du processus de recrutement.

3.4) Tableau comparatif et récapitulatif des réponses au questionnaire

En guise de conclusion et pour plus de clarté, nous avons décidé de réaliser un tableau comparatif et récapitulatif. Dans celui-ci, vous trouverez différentes questions posées dans le questionnaire, qui ont été traduites en thématiques (abordées précédemment), avec la réponse des collaborateurs de chaque entreprise interrogée sur ces thématiques.

	Outils utilisés lors du processus de recrutement	Bien-être sur le lieu de travail	En adéquation avec la culture d'entreprise
Répondant 1 (Entreprise X)	-Entretien individuel	Totalement	Oui
Répondant 2 (Entreprise X)	-Entretien individuel	Totalement	Oui
Répondant 3 (Entreprise X)	-Test de compétences -Entretien individuel	Peu	Non
Répondant 4 (Entreprise X)	-Mise en situation -Entretien individuel	Suffisamment	Non

Répondant 5 (Entreprise Y)	-Entretien individuel	Totalement	Oui
Répondant 6 (Entreprise Y)	-Entretien individuel -Rencontre avec l'équipe	Suffisamment	Oui
Répondant 7 (Entreprise Y)	-Entretien individuel	Totalement	Oui
Répondant 8 (Entreprise Y)	-Entretien individuel	Totalement	Oui
Répondant 9 (Entreprise Z)	-Mise en situation -Test de la personnalité -Test de compétences -Mise en situation	Totalement	Oui
Répondant 10 (Entreprise Z)	-Entretien individuel	Suffisamment	Oui
Répondant 11 (Entreprise Z)	-Entretien individuel	Totalement	Oui
Répondant 12 (Entreprise Z)	-Test de la personnalité -Entretien individuel	Peu	Non

Analyse et discussion

Cette partie est dédiée à l'analyse des données empiriques recueillies lors de nos différents entretiens à la lumière du cadre théorique rédigé précédemment dans ce travail. En effet, nous reviendrons sur les différents concepts théoriques abordés dans le premier point de ce travail, en les articulant avec les éléments récoltés lors des différentes interviews avec les managers et les recruteuses des trois organisations étudiées. Dès lors, nous pourrons voir s'il y a des points communs ou des divergences entre les points de vue des auteurs et les discours des personnes que nous avons interrogées pour notre recherche.

À l'issue de cette partie consacrée à la comparaison entre la théorie et les données empiriques, nous pourrons répondre à notre question de recherche. Cette question de recherche représente l'évolution de notre question de départ, et s'est alors dessinée peu à peu au fil de notre quête. Comme mentionné par Van Campenhoudt et Quivy (2011), toute recherche évolue en suivant un fil conducteur, qui permet d'assurer une cohérence tout au long de celle-ci. Notre question de départ représente le fil rouge de ce mémoire, et est, pour rappel : « Comment le processus de recrutement permet-il d'assurer ou non une adéquation entre une personne et la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle elle est

embauchée ? ». Ce point de départ est provisoire et se verra évoluer tout au long de la recherche. Dès lors, notre question de départ construite initialement se transforme en une question de recherche, et devient : « Quelles sont les pratiques de recrutement dans les entreprises X, Y et Z et quels effets ont-elles sur l'adéquation entre les personnes recrutées et la culture d'entreprise ? ».

Pour que cette partie soit la plus claire possible, nous reprendrons une par une les thématiques théoriques abordées dans le point « Revue de littérature ». L'objectif est de réexpliquer chacune de celles-ci en quelques lignes, pour ensuite les confronter aux informations récoltées lors des entretiens.

1) Mise en perspective des données issues de la recherche de terrain avec les concepts théoriques

1.1) La normalisation du processus de recrutement

Dans ce premier point théorique, il est mentionné que le recrutement est un enjeu *business*. Si une personne se sent bien dans son poste, il y a des chances qu'elle soit plus performante. Le recrutement a alors des effets directs sur la stratégie, et donc sur la performance d'une organisation. S'il est effectif, il permet d'assurer une adéquation entre la personne embauchée et la culture d'entreprise.

Ceci est en accord total avec ce que nous avons vu sur le terrain. En effet, nous avons pu constater le lien possible qui existe entre performance/réalisation des objectifs et bien-être au travail. Grâce aux réponses au questionnaire, nous avons pu relever que le bien-être est possiblement lié à l'adéquation avec la culture d'entreprise. En effet, un travailleur se sentant en adéquation avec la culture d'entreprise dans laquelle il baigne au quotidien a des chances de se sentir mieux au travail, et sera alors performant. Il se verra réaliser assez facilement ses objectifs, ce qui lui permettra alors une satisfaction de son travail. Ceci contribuera favorablement à la performance de l'organisation. C'est pourquoi nous pouvons dire que le recrutement est un enjeu *business*, et surtout stratégique. La théorie exposée au point un est alors en accord avec les données empiriques récoltées.

Ensuite, ce premier point aborde également la question du recrutement à long terme. Ceci est possible notamment grâce à la normalisation du processus de recrutement. Pour rappel, cette normalisation a pour objectif « à la fois de dépasser les besoins de court terme pour inscrire la sélection dans une stratégie d'entreprise, et de sécuriser la sélectivité du point de vue juridique (discrimination) et de celui de l'image employeur » (Fondeur, 2014 : 136). Comme nous l'avons expliqué dans la partie « Revue de littérature », la personne en charge du recrutement pourrait avoir tendance à ne se baser que sur les besoins à court terme lorsque est venu le moment de choisir un candidat plutôt qu'un autre. Dès lors, les dispositifs de gestion du recrutement permettent d'orienter la sélection et de tenir compte de l'employabilité de moyen (voire long) terme au sein de l'organisation (Fondeur, 2014). Comme nous l'avons dit, l'enjeu n'est pas de recruter des personnes pour des postes précis, mais plutôt de penser au

futur et d'envisager une évolution. Les candidats recrutés pour un poste devront pouvoir développer leurs compétences spécifiques et aspirer à une perspective de carrière.

Cette question du long terme est ressortie lors de nos différents entretiens. En effet, les différentes recruteuses ont insisté sur leur volonté de recruter des personnes qui se verront perdurer dans la société. Leur objectif n'est pas d'embaucher des personnes et de les voir quitter la société quelques mois plus tard. Pour rappel, voici ce qu'une des trois recruteuses (témoin 5) nous disait à ce sujet.

« Et qu'on puisse créer quand même un match avec l'entreprise et le candidat et que tout le monde soit bien servi et qu'on puisse réaliser une bonne coopération [...]. Mais aussi créer le match, avoir une bonne synergie entre les deux partenaires, le client et le candidat. Et vraiment avoir un moment donné, ben voilà, tout le processus est bien suivi et le résultat est là. Le candidat est trouvé et voilà, c'est clair, c'est transparent. Et qu'il y ait naturellement une coopération à long terme ». (Témoin 5, Entreprise Z).

Enfin, ce premier point théorique abordait également la question de la légitimité des gestionnaires des ressources humaines. Nous avons vu que la normalisation des pratiques RH, et du recrutement plus précisément, permet aux gestionnaires des ressources humaines d'étendre leur « emprise » sur l'intégralité de l'organisation (Dobbin, 2009 dans Fondeur, 2014).

Lors de nos différents entretiens, nous avons relevé l'importance considérable que pouvaient avoir les GRH dans les trois organisations. Sans eux, les organisations ne pourraient pas fonctionner. En effet, comme nous l'avons vu, le recrutement a un lien direct avec la performance organisationnelle. Ceci permet alors de légitimer le rôle des GRH. De plus, leur métier est très varié et touche à énormément de composantes de l'organisation, ce qui leur donne un rôle particulièrement important dans une société. Ils servent de pivot entre les parties prenantes d'une société, mais aussi de lien entre les niveaux hiérarchiques (direction – managers – collaborateurs). Nous sentons qu'ils ont plus qu'un rôle de support, et qu'ils ont parfois un rôle de décision. Voici ce que nous dit une des recruteuses à ce sujet.

« J'aime beaucoup parce que c'est très varié. [...]. Ici, en fait, on fait énormément de choses ce qui est très appréciable, parce que du coup, une journée n'est jamais la même que l'autre. Tu as ta liste des To Do, mais tu as toujours des priorités qui vont finir on top. [...]. Mais oui, j'aime beaucoup mon job grâce à sa variété, ouais. Et aussi grâce aux variétés de personnes avec qui j'ai des contacts parce que là ça va être les managers, la direction, ça va être les opérateurs, la délégation syndicale, donc c'est très varié aussi en termes d'acteurs ». (Témoin 4, Entreprise Y).

1.2) Les outils utilisés lors de la phase de recrutement

Ce second point théorique avait pour objectif de présenter les différents outils de recrutement les plus connus, qui sont à la portée des gestionnaires des ressources humaines. Pour chaque outil, nous avons relevé : la faisabilité, la fiabilité, la finalité, les limites et le coût (faible, moyen ou élevé). Dans un premier temps, nous nous sommes intéressée aux tests de recrutement, qui participent au filtrage des candidats. Ils sont plus communément appelés tests « psychométriques » (Solus & Engel, 2017). En réalité, ces tests s'inscrivent dans une démarche de recrutement *data-driven*, c'est-à-dire un recrutement basé sur des données. En effet, ces derniers permettent de fournir au recruteur des données objectives et comparables sur lesquelles il pourra appuyer sa décision finale.

1.2.1) Le test de la personnalité

Comme mentionné précédemment dans la partie « Revue de littérature » de ce travail, le but premier du test de la personnalité est « d'évaluer les comportements relationnels, les aspects affectifs, les soft skills et de définir les traits proéminents du caractère d'un individu » (Bernard, 2022). Dès lors, il permettra d'identifier les candidats correspondant au mieux à l'offre d'emploi et à la culture d'entreprise. Selon Bernard (2022), les tests de la personnalité permettent de cibler les points de développement des candidats, sur lesquels pourra travailler par la suite, notamment par le biais de formations. Les tests de la personnalité se concentrent davantage sur les *soft skills*, qui reflètent les qualités et le mode de fonctionnement d'une personne, dans la mesure où ils permettent d'évaluer les principaux traits de caractère d'un individu. Comme mentionné dans le cadre théorique, ces tests aident les professionnels des ressources humaines à identifier la « vraie nature » d'un talent, ses compétences émotionnelles, relationnelles, comportementales et son potentiel en entreprise. Cependant, la littérature nous informe qu'il est important de ne pas tenir compte uniquement de ces tests lors du processus de recrutement. Comme nous l'avons dit, le recruteur devra se faire un avis plus large sur la personne, et recourir à des outils supplémentaires, comme des mises en situation ou des entretiens.

Les entreprises Y et Z ont recours aux tests de la personnalité. Dans l'entreprise Y, lorsque le candidat passe un test de la personnalité, la recruteuse (témoin 4) nous explique que le but est de cibler la personnalité du candidat et le test sera surtout utilisé à des fins de cadrage. En d'autres mots, elle nous informe qu'il permet de faire ressortir les points d'attention dans le comportement du candidat, sur lesquels il faudra travailler dès le début, notamment via des formations. C'est exactement ce qui est mentionné dans notre cadre théorique, issu de ce que nous avons lu dans la littérature scientifique. Dans l'entreprise Z, c'est un peu le même principe. Le candidat réalise un test de la personnalité. Comme nous l'avons dit dans la partie « Mise à plat des données empiriques », pour la recruteuse de l'entreprise Z (témoin 5), ces tests apportent une bonne réflexion sur le candidat, et une bonne idée de son profil.

Néanmoins, elle ne se fie pas qu'à ces derniers. Une fois encore, ceci constitue un lien avec ce que nous avons abordé précédemment dans la partie théorique. La recruteuse de l'entreprise Z attache alors une importance aux entretiens, qui lui permettent de vérifier si l'attitude du candidat est en adéquation avec ses réponses aux différents tests. L'entreprise Z n'utilise donc pas uniquement les tests psychométriques comme outil de recrutement. Lors des entretiens, l'accent est mis sur la méthode STAR, et donc sur la volonté d'avoir des exemples situationnels concrets issus du vécu des candidats. Certaines questions sont également posées sur base des réponses du candidat aux différents tests psychométriques.

Pour conclure, à travers les propos de la recruteuse de l'entreprise Y et de l'entreprise Z, nous voyons que les tests de la personnalité sont utilisés d'une manière similaire à ce qu'explique Bernard (2022). Le but est effectivement de cibler la personnalité des candidats, et de s'assurer qu'ils correspondent à la culture d'entreprise de l'organisation.

1.2.2) Le test de logique/de raisonnement

À la suite du test de la personnalité, nous avons abordé le test de logique/de raisonnement. Dans la partie « Revue de littérature », nous avons expliqué que le but de ce test est d'évaluer la capacité de raisonnement et l'agilité d'esprit d'une personne. Il permet aux employeurs d'avoir une vision générale de la capacité de prise de décision du candidat, mais aussi d'analyser sa capacité à penser de manière cohérente et logique (Bernard, 2023).

De plus, le test de logique/de raisonnement est souvent utilisé lorsque le poste à pourvoir requiert des compétences d'analyse d'une situation et de prise de décision. Il permet également « d'avoir une opinion sur l'adéquation d'un candidat à un poste ou à une entreprise. Ils permettent d'analyser les aptitudes, la capacité de raisonnement et l'agilité mentale d'une personne » (Bernard, 2023). Grâce à ce dernier, le recruteur peut analyser les *soft skills* du candidat, et cela lui permet alors de ne pas se baser seulement sur ses compétences techniques. Néanmoins, nous avons souligné que le test de logique ne se suffit pas à lui-même pour cerner la personnalité du candidat. Dès lors, le recruteur ne devra pas se limiter uniquement aux résultats du test. Une fois le test terminé, il doit nécessairement interpréter les résultats et les confirmer avec un entretien individuel (Hardy, 2022).

Dans l'entreprise Y, le candidat se voit passer un test de logique uniquement si le poste le nécessite. La recruteuse de cette organisation (témoin 4) nous donne notamment l'exemple de la fonction de *Chief Lead*. Comme expliqué précédemment dans la théorie, nous voyons ici de manière concrète que ce test est utilisé pour des fonctions qui requièrent des compétences d'analyse de situation et de prise de décision.

« Pour le Chief Lead, on a fait des tests de mise en situation, des tests de personnalité, et des tests de logique, parce que c'est une fonction tellement cruciale, il va être au contact d'opérateurs, de délégués, donc on a vraiment envie de s'assurer et de cadenasser tout quoi ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

Dans l'entreprise Z, le test de logique est appelé « test d'intelligence » et il est demandé à la plupart des candidats de le passer. Comme mentionné dans la partie « Mise à plat empirique », le candidat réalise ses tests à distance, via un ordinateur portable.

« On utilise des tests, ce sont des tests qu'on utilise pour tout le monde. Ce sont des tests aux 3 niveaux, la personnalité, test de compétence avec le profil compétence qui est bien clair, et test d'intelligence. Ça prend 1h20 environ et tous les candidats font les tests chez eux ». (Témoignage 5, Entreprise Z).

La recruteuse de l'entreprise Z nous confie d'ailleurs ne pas prêter beaucoup d'attention aux résultats de ces tests d'intelligence, dans la mesure où elle considère qu'ils sont assez compliqués. Dès lors, les candidats n'obtiennent généralement pas de très bons résultats.

« On ne regarde pas spécialement dans le test intelligence parce que là on sait, ben voilà, dans la plupart des cas c'est pas top. On sait aussi que c'est un test assez difficile ». (Témoignage 5, Entreprise Z).

Comme mentionné dans la théorie, ce test (tout comme les autres tests psychométriques), permet au recruteur de se faire une idée des *soft skills* du candidat. Comme expliqué à plusieurs reprises dans la partie « Mise à plat empirique », une importance considérable est apportée à la personnalité et aux *soft skills* des candidats. Ces compétences prennent d'ailleurs le dessus sur les compétences techniques. En effet, il est possible d'améliorer les compétences techniques du candidat par le biais de formations. Or, il est relativement difficile de travailler sur sa personnalité, son comportement relationnel et ses valeurs (nous reviendrons sur ces observations dans le point « La culture d'entreprise »). Le test de logique/de raisonnement est alors un outil de mesure assez utile pour les personnes en charge du recrutement. Dès lors, ce qui est écrit dans la littérature est en adéquation totale avec ce que nous avons vu sur le terrain.

Enfin, comme expliqué dans le point précédent, à savoir « Le test de la personnalité », les recruteuses interrogées ont la volonté de ne pas se fier qu'aux tests psychométriques. Dès lors, elles attachent également une importance à la tournure que prendra l'entretien avec le candidat. Ceci est en lien avec ce qui est exposé dans la littérature écrite par Hardy (2022).

1.2.3) Le test de compétences

Le troisième test que nous avons abordé est le test de compétences. Ce test est spécifique à chaque poste et vise à évaluer son expérience dans un domaine ou une fonction. Comme nous l'avons expliqué, l'objectif est de vérifier et de valider qu'un candidat possède effectivement les compétences requises pour un poste. Par compétences, nous entendons les connaissances techniques inhérentes au poste à pourvoir : savoir écrire, savoir-faire, maîtrise d'une seconde langue, etc. Une fois le test passé, le score obtenu par la personne permet de voir si elle possède les compétences attendues pour le poste convoité (Forest, 2021). Cependant, de nos jours, le recruteur ne regarde plus uniquement les compétences techniques des candidats. Le champ des compétences requises s'est considérablement élargi. « À la formation ou l'expérience qui qualifient pour un emploi se sont ajoutées les « aptitudes », la « personnalité », les « compétences », la « motivation », la « présentation », cette liste n'étant évidemment pas exhaustive. Des qualités toujours plus diversifiées qui, loin de se compenser, se cumulent, sont désormais requises pour permettre aux candidats à l'emploi d'être considérés comme « bons pour le service » » (Larquier & Monchatre, 2014 : 42).

Ce qui ressort de notre recherche de terrain est en adéquation avec la théorie proposée par Larquier et son collègue Monchatre. En effet, comme expliqué dans la partie « Mise à plat empirique » et précédemment dans le point « Le test de logique/de raisonnement », les professionnels des ressources humaines ne s'intéressent plus uniquement aux compétences techniques. Ils intègrent désormais dans le champ des compétences le savoir-être de la personne.

Comme mentionné précédemment, la recruteuse de l'entreprise Z (témoin 5) demande aux candidats de passer trois tests, dont le test de compétences. Le profil de compétences est défini au préalable et le test est réalisé « sur-mesure » pour la fonction dont il est question. De plus, lors de l'entretien, des questions sont posées au candidat en fonction de ses réponses au test de compétences.

« On regarde aussi les tests. Si on voit dans les tests, parce qu'on a un profil de compétences dans le test qui est mesuré, et si on voit là quelques résultats qui ne sont pas vraiment au top, il y a aussi des questions d'exemple qu'on peut aussi intégrer dans notre interview ». (Témoin 5, Entreprise Z).

1.2.4) L'entretien

Comme expliqué précédemment dans la partie « Revue de littérature » de ce travail, le but de l'entretien est de permettre un contact direct et réel avec le candidat, et de ne pas se fier uniquement aux résultats des tests qu'il aura (peut-être) passés au préalable. C'est pourquoi le recours à l'entretien est pratiquement toujours nécessaire pour la décision finale. Cet outil permet au recruteur de se faire un avis

sur la personne, et de vérifier si son attitude est cohérente aux résultats qu'il a obtenus à ses tests. De plus, l'entretien permet de vérifier l'adéquation entre les capacités du candidat et les besoins du poste à pourvoir (Guerrero, 2014).

Dans les trois organisations rencontrées, l'entretien est un élément indispensable lors du processus de recrutement. En effet, bien que les recruteuses aient recours à divers outils de recrutement tels que des tests psychométriques ou des mises en situation, un entretien final est toujours réalisé. Cet entretien individuel avec le candidat est une occasion de faire plus ample connaissance, et de comparer ses dires et son attitude avec les résultats obtenus aux différents tests, s'il en a réalisé. Lors de ces entretiens, la méthode STAR est généralement utilisée. En effet, cette technique permet aux recruteuses d'obtenir des exemples concrets en lien avec compétences du candidat. Comme mentionné précédemment dans ce point « Analyse et discussion », les trois recruteuses que nous avons interviewées nous ont confié vouloir obligatoirement réaliser un entretien avec le candidat. Pour ces dernières, il est inenvisageable de se baser uniquement sur des tests psychométriques ou d'autres outils de recrutement pour recruter une personne. Ceci est totalement en adéquation avec ce que nous avons pu lire dans différents articles scientifiques et ouvrages. Dans l'entreprise X, il y a même un guide d'entretien à partir duquel les recruteurs posent leurs questions, en fonction du poste à pourvoir et des compétences à posséder.

« On a créé en fait un guide d'entretien sur base de compétences. Des questions larges et ouvertes à poser au candidat pour ne pas qu'il me réponde oui ou non. Mais voilà ce qui est intéressant, c'est d'aller cibler ses réponses et, enfin, c'est comme je le dis à chaque fois, quand je commence un entretien, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Nous, notre seul objectif c'est de les découvrir, de les comprendre, de comprendre leur mode de fonctionnement. Parce que ça peut être le candidat idéal, mais si le mode de fonctionnement ne va pas avec le service, ça sert à rien. Donc ça c'est quand même un outil pratique. Et donc avant, on demande au chef de service quel est le profil type du candidat idéal, même si on sait qu'on n'aura jamais un candidat idéal. Et comme ça, avec tous ces critères, nous on peut préparer un guide d'entretien et on est sûrs de garantir que la totalité des candidats recevront les mêmes questions et qu'on pourra évaluer ça sur des critères solides ». (Témoignage 2, Entreprise X).

1.2.5) Les mises en situation

Le dernier outil de recrutement étudié dans la première partie de ce travail est la mise en situation. Comme son nom l'indique, la mise en situation consiste à mettre le candidat en situation professionnelle. De cette manière, le recruteur peut analyser les réactions et le fonctionnement du candidat (Souissi, 2015). Il s'agit donc de plonger le candidat dans une situation fictive et d'évaluer ses compétences comme s'il était dans des conditions réelles. La mise en situation peut par exemple être un jeu de rôle,

dans lequel il devra alors trouver une solution à un problème donné, gérer une situation délicate, etc. La mise en situation dépendra du poste à pourvoir.

Cette méthode d'évaluation des compétences est très prisée dans les trois entreprises que nous avons étudiées. Dans l'entreprise Y, les mises en situation consistent en des jeux de rôle, lors desquels il est demandé à la personne de réagir comme elle le ferait en situation réelle. Par exemple, des questions comme : « Comment allez-vous gérer ce conflit » ou « Comment allez-vous gérer les délégués syndicaux » sont posées. Ces mises en situation sont utilisées pour évaluer les *hard skills*, mais également les *soft skills*. Selon le témoin 4, la mise en situation est une méthode de recrutement très pertinente.

« Je trouve que c'est assez important parce que en fait, ça te sort un peu du cadre d'une interview normale, en ce sens où quelqu'un peut être très bien préparé à son entretien et [...] va te ressortir vraiment ce qu'il a préparé, il sait très bien se vendre. Or, en mise en situation, tu es tout de suite un peu mis à mal. Ça va vraiment déceler tes forces et tes faiblesses, mais c'est pas grave, tu vois. Si on arrive à voir les faiblesses et qu'on se dit ce sont des faiblesses sur lesquelles on peut bosser. Bah, why not quoi ». (Témoin 4, Entreprise Y).

Tout ceci concorde avec ce que nous avons lu dans la littérature scientifique, à l'exception d'un élément. En effet, la recruteuse de l'entreprise X (témoin 2) partage le point de vue de la recruteuse de l'entreprise Y (témoin 4), et elle mentionne que cette méthode permet aux personnes d'être vraies. Néanmoins, il y a ici une divergence avec ce que nous avons pu lire dans la théorie. Dans la partie « Revue de littérature », nous avons mentionné qu'une des limites de cet outil de recrutement avait trait à la spontanéité du candidat. En effet, le candidat sait qu'il est évalué. Dès lors, il pourrait avoir tendance à réagir de manière « exemplaire », et ne pas se comporter et gérer les situations comme il l'aurait fait en réelle situation de travail.

« Et donc voilà on pose des questions ouvertes. Et c'est beaucoup de mises en situation où on demande « Comment réagiriez-vous quand il y a ça, est-ce que vous savez me parler d'une expérience où vous avez été confronté à ça ? ». Et alors, les gens parlent de leurs vécus et du coup sont sincères et sont vrais. Et donc nous on peut vraiment voir si c'est possible, donc ça oui ça marche bien par rapport à ça ». (Témoin 2, Entreprise X).

1.3) L'informatisation de la phase de recrutement

Après avoir discuté des outils mis à la disposition des recruteurs pour le processus de recrutement, nous avons abordé l'informatisation de la phase de recrutement. Comme expliqué

précédemment dans la partie « Revue de littérature », le *data driven recruiting* est une approche du recrutement qui repose notamment sur la digitalisation et qui permet d'optimiser le processus de recrutement. Le logiciel permet alors de rendre visibles les informations nécessaires et pertinentes pour le gestionnaire des ressources humaines. À partir de ces informations apportées par l'outil, il est possible de calculer « un indicateur d'adéquation au profil recherché et d'ordonner ainsi les candidatures reçues, ou de rejeter automatiquement les candidatures sur la base d'un critère » (Fondeur, 2014 : 140). Les logiciels permettent également de conserver les données des candidats, et de les réutiliser à des fins de suivi et d'analyse. C'est une centralisation des informations. Cela permet notamment d'analyser leur personnalité, de suivre l'évolution de leurs compétences, de leur conseiller des formations appropriées, etc. Ils permettent également une facilité pour les supérieurs hiérarchiques d'accéder directement aux données de leurs employés.

Dans les trois organisations rencontrées, la phase de recrutement est assez peu informatisée. Néanmoins, l'entreprise Y a recours à l'utilisation d'un logiciel. Cet outil se nomme *Success Factors* et est issu du SAP, une société européenne qui conçoit et vend des logiciels. Il prend la forme d'une plateforme où sont gérées les ressources humaines. En plus d'être un outil intéressant pour la phase de recrutement, il permet un gain de temps aux gestionnaires des ressources humaines. En effet, toutes les données du candidat seront déjà enregistrées dans la base de données. En réalité, ce logiciel permet de se concentrer sur ce dont les employés ont besoin pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Il a trait à la gestion des ressources humaines, avec ses processus, étapes et procédure, mais également à des expériences personnalisées conçues pour aider les employés à rester productifs et impliqués, et enfin leur permettre de s'améliorer constamment. Ce que nous avons vu dans l'entreprise Y est alors en corrélation avec les propos soutenus par Fondeur (2014) dans son récit.

1.4) La culture d'entreprise

La culture d'entreprise représente un ensemble de logiques, de valeurs, mais aussi d'éléments concrets comme des comportements, des pratiques, des espaces physiques, etc. Ces éléments permettent la création et le maintien d'une communauté organisationnelle, à laquelle se rattachent et s'identifient les travailleurs. La culture organisationnelle permet alors de réduire le risque de *turnover*, de *burn-out* et de démission (Bernard, 2022). En effet, comme mentionné dans la partie « Revue de littérature », dans 89% des recrutements ratés, le problème vient d'un décalage entre le candidat et la culture d'entreprise de la société dans laquelle il a été recruté. Dès lors, c'est cette adéquation qui constitue un enjeu considérable pour les GRH. Choisir la bonne personne, regarder au-delà du CV est primordial afin d'éviter les « mauvaises surprises » et d'aboutir à une conclusion négative : une personne qui se sent mal dans son poste, ou pire, une démission. Il est nécessaire d'apprendre à connaître le candidat, ses modes de fonctionnement, ses aspirations, ses points faibles, ses valeurs et ses objectifs. De ce fait, lors

du processus de recrutement, l'accent sera souvent mis sur sa personnalité et ses *soft skills*, plutôt que sur ses compétences techniques, et donc ses *hard skills* (Bernard, 2022). En effet, les *soft skills* participent à améliorer la performance des entreprises. Dès lors, comme le dit Bernard (2022), il est essentiel de connaître et de tester les traits de personnalité d'un candidat. Contrairement aux *hard skills*, qui sont des compétences techniques étant soumises à l'obsolescence programmée, et qui doivent continuellement être revues.

Ces propos issus de Bernard (2022) sont en lien directs avec les pratiques observées lors de la recherche de terrain. En effet, dans les trois entreprises étudiées, l'accent est mis sur les compétences personnelles du candidat plutôt que sur ses compétences techniques et professionnelles. De plus, les six personnes interrogées nous ont confié attacher une grande importance à leur culture d'entreprise, et plus précisément aux valeurs promues par celle-ci. Ceci a été abordé dans le point « La culture d'entreprise » de la partie « Mise à plat empirique ». Pour rappel, voici les propos des témoins, concernant la primauté des compétences « humaines » sur les compétences techniques.

« Parce qu'en soi, les compétences, même si la personne ne les a pas, c'est toujours des choses qui sont faciles à acquérir. Il suffit d'apprendre, mais après un savoir être, c'est, c'est plus compliqué, ça ne peut pas être contre nature ou alors ça, ça va tenir quelque temps, puis ça changera. Et donc c'est là qu'est le défi ». (Témoignage 2, Entreprise X).

« Et on préfère faire entrer des savoir-être que de savoir-faire, parce que comme tu dis, on peut développer quelqu'un ». (Témoignage 4, Entreprise Y).

« Ils vont plutôt engager quelqu'un qui a le match avec la culture et peut-être pas complètement les compétences. » (Témoignage 5, Entreprise Z).

Dans la théorie, nous avons également souligné que si la personnalité, les attentes, les valeurs et le caractère d'un individu sont en concordance avec le fonctionnement et la culture de l'entreprise, nous pouvons considérer que le recrutement a été effectif. C'est ce que nous pouvons appeler un recrutement « gagnant-gagnant ». En effet, la personne qui se sent bien au travail est gagnante, mais pas seulement. L'entreprise qui embauche une personne qui « *fit* » avec sa culture est également gagnante. Effectivement, une personne qui se trouve au bon endroit aura plus de chance d'être performante, engagée et motivée. Elle se donnera même parfois corps et âme pour sa fonction. Cela aura un impact positif sur la performance de l'organisation. En plus d'être importante pour l'individu, la culture d'entreprise permet également à une société de produire et de vendre des biens ou des services de manière compétitive et de faire sa place sur le marché (Godelier, 2009).

Ceci est également ressorti sur le terrain. En effet, nous avons pu observer, à l'aide des entretiens et des réponses au questionnaire, qu'il y avait un lien possible entre performance/réalisation des objectifs et bien-être au travail. Qui plus est, ce bien-être au travail dépend fortement de l'adéquation entre la personne et la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle elle se trouve. Pour rappel, ceci a été expliqué au point « Les effets de la culture d'entreprise sur le bien-être des collaborateurs », dans la partie « Mise à plat empirique ».

1.5) La discrimination à l'embauche

Dans la littérature scientifique, nous avons pu lire que la phase de sélection est parfois influencée par le jugement des recruteurs. Ce jugement est généralement issu de leurs propres trajectoires de vie. En effet, leur parcours scolaire, professionnel ou encore personnel impacte leur décision lorsqu'il s'agit de recruter les candidats (Hidri, 2009 dans Fondeur, 2014). Le GRH n'est jamais totalement neutre. L'être humain est composé de valeurs, de jugements et de pensées qu'il ne peut pas toujours contrôler et mettre de côté. Cela pourrait l'influencer dans ses choix/ses décisions. Nous avons décidé d'aborder ce sujet afin de rappeler que certains outils de recrutement pouvaient donc être influencés par la subjectivité des recruteurs. C'est notamment le cas de l'entretien. De plus, tous les candidats ne se voient parfois pas passer un entretien d'embauche similaire, avec des questions identiques. Il est également important de mentionner que les personnes peuvent subir de la discrimination même avant la phase de sélection. Par exemple, les employeurs peuvent inclure le critère de l'âge dans la phase de présélection. Comme mentionné précédemment, cette phase peut être très élitiste. De nombreux critères peuvent constituer une forme de discrimination. Les critères et la sélection amènent parfois à « (dé)valoriser plutôt tel ou tel de profil de candidat » (Larquier & Monchatre, 2014 : 42).

Comme expliqué dans la partie « Mise à plat empirique », nous avons demandé aux recruteuses des trois entreprises étudiées si certaines méthodes, pratiques, politiques contre la discrimination étaient mises en place. Dans l'entreprise X, les personnes en charge du recrutement ont recours à l'utilisation d'un guide d'entretien. Il est composé de questions ouvertes prédéfinies, et il permet d'être juste et de traiter tous les candidats de la même manière lors des entretiens.

« Le guide d'entretien permet d'avoir des questions ouvertes et pas de se dire, ah bah cette personne-là on va lui demander où elle a travaillé et comment elle va et à lui on va lui demander si...[...] c'est l'avantage du guide d'entretien. Et après, ce n'est pas systématiquement précisément les mêmes questions, mais dans notre guide d'entretien, on a peut-être un panel de 4 questions par rapport à une compétence et donc en fonction de l'interview, on sait vers quoi aussi se diriger. ». (Témoignage 2, Entreprise X).

En ce qui concerne l'entreprise Y, la recruteuse (témoin 4) nous confie d'ailleurs que si elle venait à être confrontée à un manager qui ne veut pas de tel ou tel profil, elle ferait remonter l'information à la direction. Elle mentionne qu'elle sera intransigeante là-dessus, et qu'un manager ne peut parler de la sorte. Ceci est donc en lien avec ce que nous avons lu dans la théorie de Larquier et de son collègue Monchatre, qui concerne les critères qu'il est possible d'inclure dans la phase de présélection. Pour elle, cela n'est pas envisageable, tant que ce n'est pas une nécessité pour le poste. En effet, pour des postes particuliers, le recruteur n'a parfois pas d'autre choix que d'établir une série de critères et donc de filtrer automatiquement les candidatures.

Enfin, comme expliqué dans la partie « Mise à plat empirique », la personne chargée du recrutement dans l'entreprise Z (témoin 5) mentionne que, selon elle, le recrutement n'est pas une science exacte. Bien qu'il y ait un rapport standardisé pour tous les candidats afin d'assurer une égalité de traitement entre ceux-ci, elle nous confie que cela reste assez subjectif, dans la mesure où ce rapport est rédigé sur base de l'avis du recruteur. Dès lors, cela présente un point commun avec la théorie de Fondeur (2014), qui soutient que le processus de recrutement est parfois influencé par les jugements, valeurs et pensées du recruteur.

1.6) L'échec du recrutement, ses causes et ses conséquences

Si une personne embauchée n'adhère pas à la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle elle travaille, nous avons vu qu'il y a de fortes chances qu'elle ne se sente pas bien sur son lieu de profession. Dès lors, le recrutement peut être considéré comme « raté ». Un recrutement raté entraîne une baisse de la productivité, des coûts financiers, et un impact négatif sur le moral des collaborateurs (Solus & Engel, 2017). Comme exposé dans la partie « Revue de littérature », si le profil relationnel du candidat embauché ne concorde pas avec le profil recherché pour le poste, la situation peut s'avérer problématique. Par profil relationnel, nous entendons les compétences sociales, les qualités de communication, la capacité à établir des relations avec les autres et à travailler en équipe, qui sont nécessaires pour réussir dans de nombreux postes. Si une personne n'a pas les compétences relationnelles requises pour un poste, cela pourrait impacter sa performance, mais aussi celle de l'organisation (Camus, 2011). Dès lors, l'insatisfaction au travail peut avoir des conséquences négatives sur la santé mentale et physique de l'individu, ainsi que sur sa performance et sa productivité au travail. Elle peut également influencer négativement la motivation, l'engagement et la fidélité à l'entreprise, entraînant ainsi des retombées négatives pour l'organisation dans son ensemble (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017).

Comme souligné dans le point « La culture d'entreprise », mais également dans la partie « Mise à plat empirique », nous avons pu voir à travers notre recherche qu'effectivement, une personne qui ne

se sent pas bien sur son lieu de travail ne sera pas performante. Dès lors, elle peine à réaliser ses objectifs et ne se voit pas évoluer. De surcroît cela aura des effets sur la performance de l'organisation. Ceci est alors en lien avec ce que nous avons lu dans la théorie de Camus (2011), mais également dans celle de Judge et ses collègues. Ce bien-être est directement lié aux *soft skills* du candidat, sur lesquelles les recruteuses rencontrées mettent l'accent lors du processus de recrutement. Comme expliqué à plusieurs reprises, une adéquation entre personne et culture d'entreprise est favorable pour l'individu, mais également pour le fonctionnement de l'organisation en tant que telle.

Dans cette partie théorique, nous avons également expliqué qu'en plus d'optimiser la phase de recrutement, le test de la personnalité permet aussi d'optimiser l'*onboarding* d'une nouvelle recrue. En effet, il facilitera son intégration avec les collègues et avec les supérieurs. « En se sentant prise en considération, notamment concernant ses motivations et ses valeurs, la nouvelle recrue se sent valorisée et son taux d'engagement se développe à mesure que les missions confiées collent à ses aspirations. Ainsi, le test de personnalité réduit les risques de turn-over au sein des équipes et favorise le développement de l'engagement, de la motivation et de la fidélisation des collaborateurs ». (Bernard, 2022).

Les propos de Bernard sont partagés par ceux de la recruteuse de l'entreprise Y (témoin 4). En effet, cette dernière nous informe que lorsque le candidat passe un test de la personnalité, le but est de cibler la personnalité du candidat et le test sera surtout utilisé à des fins de cadrage. En d'autres mots, il permet de faire ressortir les points d'attention dans le comportement du candidat, sur lesquels il faudra travailler dès le début, notamment via des formations. Ceci fait sens avec les propos de Bernard (2022), concernant l'utilisation des tests de personnalité pour l'intégration et le suivi des candidats.

2) Réponse à la question de recherche

Grâce à cette analyse articulant théorie et données empiriques recueillies sur le terrain, nous sommes désormais en mesure de répondre à la question de recherche de ce mémoire. Pour rappel, cette dernière était formulée de la sorte : « Quelles sont les pratiques de recrutement dans les entreprises X, Y et Z et quels effets ont-elles sur l'adéquation entre les personnes recrutées et la culture d'entreprise ? ».

Dans un premier temps, nous pouvons relever l'influence que peut avoir la culture d'entreprise sur le bien-être des collaborateurs. Comme nous l'avons constaté dans la partie « Mise à plat empirique », l'adéquation entre personne et culture d'entreprise a des effets sur le bien-être de la personne sur son lieu de travail. De plus, selon notre analyse, ce bien-être est directement lié à l'atteinte de ses objectifs, et donc à sa performance. Cela représente alors un enjeu crucial pour les recruteurs. Sur base de ce postulat, nous pouvons alors considérer que le processus de recrutement (ainsi que les outils

mobilisés lors de celui-ci) est d'un enjeu capital. En effet, c'est ce dernier qui devrait permettre de définir si une personne semble correspondre à la culture d'entreprise de la société. C'est d'ailleurs la plus grande préoccupation des trois recruteuses que nous avons eu la chance d'interviewer. Néanmoins, nous verrons que ce n'est pas aussi simple que cela.

Dans un second temps, nous pouvons discuter des outils de recrutement mis à la disposition des recruteuses des trois entreprises interrogées.

L'entreprise X utilise des mises en situation et des entretiens individuels avec les candidats. Cependant, les tests psychométriques ne sont pas des outils de recrutement employés dans cette organisation.

L'entreprise Y, quant à elle, a recours aux tests psychométriques, à savoir le test de la personnalité, le test de logique/de raisonnement, ainsi que le test de compétences. Le test que le candidat doit réaliser est choisi en fonction du poste à pourvoir et donc de la fonction qu'il sera amené à occuper. De plus, les recruteurs évaluent également les compétences des candidats par le biais de mises en situation et d'entretiens individuels.

Enfin, l'entreprise Z adopte les mêmes instruments que l'entreprise Y. Néanmoins, le test de logique/de raisonnement est appelé « test d'intelligence ».

Dans la partie « Mise à plat empirique », nous avons tenté d'identifier quel outil avait permis ou non une adéquation entre personne et culture d'entreprise. Selon nous, il est intéressant de faire un récapitulatif de ceci.

Premièrement, les deux personnes ne se sentant pas en adéquation avec la culture d'entreprise de l'entreprise X ont été recrutées à l'aide de tests de compétences, de mises en situation, et enfin d'un entretien. Les deux autres personnes, partageant les valeurs de la société, ont été embauchées après avoir passé uniquement des entretiens individuels.

Ensuite, les personnes de l'entreprise Y, se sentant toutes en adéquation avec la culture d'entreprise, ont été recrutées après avoir passé un entretien et une rencontre avec l'équipe.

Enfin, la personne de l'entreprise Z qui ne se sent pas en adéquation avec la culture d'entreprise a passé un test de la personnalité et un entretien. Les trois autres répondants, se sentant en phase avec la culture d'entreprise, n'ont réalisé que des entretiens, à l'exception d'un répondant qui a également passé un test de compétences, un test de personnalité et une mise en situation en plus de l'entretien.

Suite à ces analyses, nous étions arrivés à la conclusion que les résultats s'avéraient être assez mitigés. Effectivement, il n'y a pas un outil de recrutement qui permet à coup sûr une adéquation entre personne recrutée et culture d'entreprise. Néanmoins, il est assez surprenant de voir que les tests de la personnalité ou encore les mises en situation n'ont pas forcément permis cette adéquation, puisque ces outils sont généralement utilisés à cet effet. Effectivement, leur but est de mesurer les *soft skills* d'une personne et d'évaluer si cette dernière peut correspondre à l'entreprise. Pourtant, lorsque nous avons

demandé aux recruteuses interrogées si, selon elles, les outils utilisés lors du processus de recrutement permettaient de mesurer et d'assurer l'adéquation en personne et entreprise, elles étaient convaincues qu'ils permettaient ceci. Selon elles, c'est d'ailleurs tout l'enjeu de leur métier.

Pour conclure, à travers cette recherche, nous ne pouvons pas affirmer qu'une telle ou une telle pratique de recrutement permet d'assurer une adéquation entre personne et culture d'entreprise. Selon nous, le processus de recrutement est bien plus complexe et nécessite une analyse plus en profondeur, avec un échantillon plus conséquent.

Conclusion

À travers cette recherche menée dans trois organisations, nous avons pu en découvrir davantage sur les pratiques de recrutement, ainsi que sur le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise. La phase de recrutement est propre à chaque entreprise, néanmoins, nous avons constaté qu'elles partagent des similitudes. Par exemple, les trois organisations ont recours à différents outils similaires, comme les tests psychométriques, les mises en situation et les entretiens. Nous avons eu l'opportunité de comparer les outils mobilisés dans les trois entreprises, et de mettre en perspective les propos issus de nos six entretiens. De plus, les réponses récoltées de notre questionnaire nous ont permis de compléter notre recherche, et de mettre les informations tirées de ce dernier en corrélation avec les propos des managers et des recruteuses. Ce travail de recherche nous a également permis de voir à quel degré les entreprises et plus précisément les travailleurs accordent une importance à leur culture organisationnelle.

L'approche choisie pour ce travail est l'approche inductive. En effet, nous nous sommes d'abord intéressée au processus de recrutement sur notre lieu de stage. Ensuite, nous nous sommes attelée à la lecture de livres et d'articles scientifiques sur le sujet. Certains ouvrages étaient plus globaux, et concernaient le recrutement et la culture d'entreprise dans leur généralité. D'autres étaient plus précis, et traitaient de thématiques bien définies. C'est sur base de ces littératures que nous avons rédigé notre partie théorique. Nous y avons abordé les points qui nous semblaient être les plus pertinents pour notre recherche. Il était nécessaire de définir certains concepts, qui étaient utiles pour la bonne compréhension de la suite du travail. Notre volonté était de formuler des questions de recherche ouvertes concernant des thématiques bien précises, que nous pourrions explorer et analyser sur le terrain, par le biais d'entretiens. Nous avons ensuite réalisé une discussion, dans le but de mettre en lien la littérature scientifique et les informations issues du terrain.

Une fois le cadre théorique terminé, notre recherche s'est peu à peu dessinée. Nous avons alors pu entamer notre recueil de données sur le terrain. Pour rappel, ce sont six entretiens qui ont été réalisés.

Dans chaque organisation, nous avons effectué un entretien avec un recruteur, et un entretien avec un manager. De plus, quatre collaborateurs de chaque société ont répondu volontiers à notre questionnaire. En nous intéressant à trois entreprises plutôt qu'une, notre objectif était de pouvoir réaliser des comparaisons, et de rendre notre recherche plus diversifiée. Nous trouvions intéressant d'articuler les points de vue, et d'enrichir notre recherche un maximum.

Après avoir réalisé nos six interviews et une fois les douze réponses au questionnaire obtenues, nous avons pu commencer à rédiger la partie « Mise à plat empirique ». Cette partie avait pour vocation de mettre en avant et d'analyser les données récoltées sur le terrain. Nous avons pu y confronter les propos des témoins, et souligner les similitudes et les divergences entre ces derniers.

Dans un premier temps, nous avons comparé les processus de recrutement des trois organisations étudiées. Nous avons d'abord abordé la volonté des témoins de recruter la « bonne » personne. Pour ce faire, il y a eu préalablement des discussions avec les chefs de service, afin de déterminer les compétences que devra posséder le candidat. De plus, une recruteuse (témoin 4) nous a confié qu'il était, selon elle, très important de connaître et de maîtriser les aspects du poste à pourvoir. Pour elle, cette étape est très importante. Elle avance que connaître le poste est primordial pour réussir à recruter le candidat idéal. Ensuite, nous avons discuté des outils de recrutement utilisés dans chaque organisation. Les principaux outils utilisés sont les entretiens, les mises en situation et les tests psychométriques. Enfin, nous avons brièvement abordé l'utilisation des logiciels lors de la phase de recrutement. Seule l'entreprise Y a recours à un logiciel, qui lui est d'une grande utilité. En effet, il permet un gain de temps considérable aux professionnels des ressources humaines. De plus, il réalise un suivi des candidats, et permet notamment de l'envoyer en formation, en fonction de ses besoins. Est ensuite venu le sujet de la discrimination lors du processus de recrutement. Dans les trois organisations, il n'y a pas réellement de mesures mises en place pour lutter contre la discrimination. Néanmoins, des outils intéressants permettent d'objectiver la phase de recrutement. Nous pensons par exemple au guide d'entretien utilisé dans l'entreprise X. Grâce à ce dernier, tous les candidats se voient répondre à des questions similaires.

Ensuite, nous avons consacré un point à la culture d'entreprise. Nous avons vu que les témoins attachent une importance considérable à leur culture organisationnelle. Dès lors, ils ont la volonté de recruter des candidats en phase avec celle-ci. C'est d'ailleurs tout l'enjeu des recruteuses interrogées. Comme nous l'avons vu, l'accent est mis sur la personnalité du candidat. Bien qu'il doive posséder les compétences techniques pour le poste, il est nécessaire qu'il détienne un comportement en adéquation avec la société dans laquelle il se verra travailler. Il devra partager les valeurs, les principes, le fonctionnement et les attitudes de l'entreprise. Le processus de recrutement a alors pour but premier d'évaluer et d'analyser les *soft skills* de la personne. Des outils sont mis à la disposition des recruteuses à cet effet. Il s'agit des tests psychométriques, et plus principalement du test de la personnalité, et des mises en situation. Comme son nom l'indique et comme expliqué précédemment, le test de la personnalité a pour objectif « d'évaluer les comportements relationnels, les aspects affectifs, les *soft*

skills et de définir les traits proéminents du caractère d'un individu » (Bernard, 2022). Les mises en situation, elles, ont pour vocation de plonger le candidat dans une situation fictive et d'évaluer ses compétences comme s'il était dans des conditions de travail réelles. De cette manière, le recruteur peut analyser les réactions et le fonctionnement de ce dernier (Souissi, 2015). Les mises en situation sont utilisées dans les trois organisations étudiées, et sont appréciées des recruteuses. Pour elles, il s'agit d'un outil de recrutement très pertinent.

Enfin, nous avons discuté du rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise. C'est dans cette partie que nous avons établi un lien entre atteinte des objectifs, bien-être au travail et culture d'entreprise. Pour rappel, notre recherche de terrain nous a permis d'arriver à un postulat. En effet, l'adéquation entre personne et culture d'entreprise a des effets sur le bien-être de la personne sur son lieu de travail. De plus, ce bien-être est possiblement lié à l'atteinte de ses objectifs, et donc à sa performance. Le dernier point que nous avons traité concerne les outils de recrutement utilisés dans chaque entreprise et leurs effets sur l'adéquation entre personne et culture d'entreprise. L'objectif était de voir si un outil en particulier avait permis ou non d'assurer à chaque fois une adéquation entre les répondants au questionnaire et la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Cependant, il est ressorti qu'aucun outil ne pouvait prétendre à ceci, du moins dans le cadre de notre recherche.

Subséquentement, nous avons pu nous concentrer sur la partie « Analyse et discussion ». Ce passage est dédié à l'analyse des données empiriques recueillies lors de nos entretiens à la lumière de cadres théoriques. Nous sommes revenue sur les différents concepts théoriques abordés dans le premier point de ce travail, en les articulant avec les éléments récoltés lors des différentes interviews avec les managers et les recruteuses des trois organisations étudiées. Le but était de voir s'il y a des points communs ou des divergences entre les points de vue des auteurs et les discours des personnes que nous avons interrogées pour notre recherche. À l'issue de cette confrontation entre théorie et données empiriques, nous avons pu tenter de répondre à la question de recherche de ce mémoire, qui était : « Quelles sont les pratiques de recrutement dans les entreprises X, Y et Z et quels effets ont-elles sur l'adéquation entre les personnes recrutées et la culture d'entreprise ? ». À la suite de nos analyses, nous étions arrivée à la conclusion que les résultats s'avéraient être assez mitigés. Effectivement, il n'y a pas un outil de recrutement qui permet à coup sûr une adéquation entre personne recrutée et culture d'entreprise. Dès lors, à travers cette recherche, nous ne pouvons pas affirmer qu'une telle ou une telle pratique de recrutement permet d'assurer une adéquation entre personne et culture d'entreprise. Selon nous, le processus de recrutement est bien plus complexe et nécessite une analyse plus en profondeur, avec un échantillon plus conséquent.

Dès à présent, nous allons proposer des prolongements et des pistes de recherche futures qui s'appuient sur les limites de notre propre travail, ainsi que sur les nouvelles questions suscitées grâce à

l'analyse des données. L'objectif est de déterminer les points qu'il pourrait être intéressant d'approfondir dans le cadre d'une recherche future.

Premièrement, il serait intéressant d'aller plus loin dans l'analyse que nous avons réalisée et d'observer pourquoi certains outils qui permettent normalement d'assurer une adéquation entre culture et personne (comme le test de la personnalité ou les mises en situation) ne fonctionnent pas toujours. En effet, nous l'avons vu, les recruteurs ont généralement recours aux tests de la personnalité et aux mises en situation afin d'évaluer la personnalité et les *soft skills* d'un candidat. Cette évaluation a pour cible de déterminer si le candidat en question correspond à la culture d'entreprise, et donc aux valeurs, au fonctionnement, et aux principes de l'organisation. Néanmoins, notre recherche a démontré que certaines personnes embauchées par le biais de tests de la personnalité et de mises en situation ne se sentaient pas forcément bien au travail, et n'étaient pas en adéquation avec la culture d'entreprise de l'organisation dans laquelle elles travaillent. De surcroît, la réalisation de leurs objectifs et donc leur performance sont mises à mal. C'est pourtant ce que les recruteurs cherchent à tout prix à éviter. Nous l'avons vu, l'échec d'un recrutement peut coûter très cher à une entreprise.

Ensuite, il serait bon de comprendre pourquoi les recruteuses sont tant convaincues que les tests de la personnalité et les mises en situation assurent une adéquation, alors que dans les faits, ce n'est pas le cas, au vu de ce qu'a démontré notre recherche. Dans les entretiens que nous avons tenus avec les trois recruteuses des entreprises étudiées, nous avons relevé l'importance considérable qu'elles attachent aux outils permettant d'évaluer la personnalité d'un candidat. Elles insistent notamment sur les mises en situation. Pour elles, cet outil est tout à fait pertinent, dans la mesure où il permet de plonger le candidat en situation et de révéler sa personnalité. Pourtant, comme expliqué au point précédent, plusieurs répondants à notre questionnaire ont affirmé ne pas correspondre à la culture d'entreprise de leur société. C'est pourquoi nous pensons qu'il serait intéressant de discuter de ceci avec des professionnels des ressources humaines. L'idée de leur exposer nos résultats et de discuter de cet outil de recrutement nous parle beaucoup. Sur douze personnes interrogées, trois personnes ont répondu ne pas se sentir en adéquation avec la culture organisationnelle de leur lieu de travail.

Enfin, l'échantillon étudié pour ce travail restant assez minime, il pourrait ne pas être suffisamment représentatif de la réalité. Pour rappel, nous avons réalisé six entretiens avec six personnes différentes. Concernant le questionnaire, ce sont douze personnes qui y ont répondu. Au total, nous avons donc récolté dix-huit témoignages issus de trois entreprises distinctes. Dès lors, il serait judicieux de réaliser une étude avec un échantillon plus conséquent. De plus, notre recherche s'est basée sur l'étude de trois organisations qui se situent en Belgique. Selon nous, il serait également opportun de réaliser une recherche qui cible un plus grand nombre d'entreprises de notre pays. Le fait de réaliser une

étude avec un plus gros échantillon donnerait plus de crédit à cette dernière, et permettrait de construire une recherche plus qualitative.

Bibliographie

Articles scientifiques et ouvrages

d'Arripe, A., Oboeuf, A. & Routier, C. (2014). L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1(1), 96–124.

<https://doi.org/10.7202/1025747ar>

Cadin, L. & Guérin, F. (2015). *La gestion des ressources humaines* (4^e édition). Paris : Dunod.

Camus, O. (2011). La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre. *Communication & Organisation*, 40, 127140.

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3585>

Coulet, J.-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : L'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activites*, 13(1), 1-33.

<https://doi.org/10.4000/activites.2745>

Combessie, J.C. (2007). *La méthode en sociologie* (5^e édition). Paris : La Découverte.

Cousserand-Blin, I. & Pinède, N. (2018). Digitalisation et recrutement. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 53, 9-16.

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5939>

Falco, H. de. (2011). *Maîtriser ses recrutements* (4^e édition). Paris : Dunod.

Fondeur, Y. (2014). La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 135-153.

<https://doi.org/10.3917/rfse.014.0135>

Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, 192(2), 95-111.

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH* (3^e édition). Paris : Dunod.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect : A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.

<https://doi.org/10.1037/apl0000181>

Kvale, S. (1996). *Interviews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Californie : Sage Publications.

Larquier, G. de, & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 41-49.

<https://doi.org/10.3917/rfse.014.0041>

Solus, H. & Engel, C. (2017). *Recrutement : un enjeu business*. Paris : Dunod.

Souissi, C. (2015). *Le recrutement « gagnant-gagnant »* (1^{ère} édition). Le Mans Cedex : Gereso.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4^e édition). Paris : Dunod.

Sites internet

AMF (2021, 29 septembre). *Agences de notation extra-financière : Quel est leur rôle ?*

Consulté 5 mars 2023 sur <https://www.amf-france.org/fr/espace-epargnants/comprendre-les-produits-financiers/finance-durable/comprendre-la-finance-durable/agences-de-notation-extra-financiere-quel-est-leur-role>

Bernard, D. (2023, 18 janvier). *Test de logique en recrutement : Conseils et exemples pour les RH*. AssessFirst.

Consulté le 11 mars 2023 sur <https://www.assessfirst.com/fr/test-de-logique-recrutement/>

Bernard, D. (2022, 31 mai). *Test de personnalité en entreprise : Quels avantages offre-t-il ?* AssessFirst.

Consulté le 11 mars 2023 sur <https://www.assessfirst.com/fr/test-de-personnalite/>

Forest, V. (2021, 3 novembre). *Les 5 meilleurs types de tests de recrutement*. Agendrix.

Consulté 12 mars 2023 sur <https://www.agendrix.com/fr-fr/blogue/les-5-meilleurs-types-de-tests-de-recrutement>

Foucher-Créteau, E. (2022, 25 février). *Tests de personnalité, vrai outil d'introspection ou poudre aux yeux ?* Débat | Welcome to the Jungle.

Consulté 11 mars 2023 sur <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/test-personnalite-travail>

Hardy, M. (2022, 22 septembre). *Tests de logique en recrutement : Exemples et conseils RH*. Figaro Recruteur.

Consulté le 11 mars 2023 sur <https://recruteur.lefigaro.fr/article/tests-de-logique-en-recrutement-exemples-et-conseils-rh/>

Quattro RH (2017, 10 mai). *L'échec du recrutement peut avoir des conséquences importantes !*

Consulté le 16 janvier 2023 sur <https://www.quattro-rh.fr/blog/echec-ou-insatisfaction-blog/797-lechec-du-recrutement/>

Annexes

1) Grilles d'entretien

1.1) Grille d'entretien pour les recruteurs

Thèmes	Sous-thèmes
Introduction et présentation	<p>-Pouvez-vous vous présenter brièvement ? (Âge, profession, lieu de résidence)</p> <p>-Pouvez-vous présenter votre parcours scolaire et professionnel ?</p>
Motivations pour le poste	<p>-Qu'est-ce qui vous a poussé à faire ce métier ?</p> <p>-Appréciez-vous votre métier ?</p> <p>-Quels sont les aspects et les tâches que vous aimez le plus dans votre métier ?</p> <p>-À l'inverse, quels sont les aspects et les tâches que vous aimez le moins dans votre métier ?</p>
Processus de recrutement	<p>-Par quel moyen publiez-vous les annonces/offres d'emploi ? (Réseaux sociaux, site de l'entreprise, agence intérim, etc).</p> <p>-Assurez-vous l'intégralité de la phase de recrutement ? Ou avez-vous par exemple recours à certains logiciels pour la présélection ?</p> <p>-Quels outils utilisez-vous lors du processus de recrutement (tests de la personnalité, tests de logique, mises en situation, entretiens, etc).</p>

	<p>-Êtes-vous satisfait des outils que vous utilisez pour le processus de recrutement ?</p> <p>-Pensez-vous que ces outils permettent d'assurer une adéquation entre les personnes recrutées et la culture d'entreprise ? (fiabilité)</p> <p>-Comment évaluez-vous les compétences des candidats ?</p> <p>-Pensez-vous que la phase de recrutement permet d'assurer la sélection de la bonne personne pour le poste à pourvoir ?</p> <p>-Comment vous y prenez-vous pour identifier les bonnes personnes à recruter pour le poste ?</p> <p>-Comment définissez-vous les critères et compétences qu'une personne doit posséder pour correspondre au poste ?</p> <p>-Mettez-vous des choses en place pour lutter contre la discrimination (ex : recruter autant de femmes que d'hommes, etc).</p>
<p>Culture d'entreprise</p>	<p>-Comment décririez-vous la culture d'entreprise présente au sein de votre société ?</p> <p>-Tenez-vous compte de la culture d'entreprise lors de la phase de recrutement ?</p> <p>-Si une personne possède les compétences pour un poste, mais n'est pas en adéquation avec la</p>

	culture d'entreprise de votre organisation, sera-t-elle embauchée ?
Remerciements et conclusion	-Avez-vous des questions ?

1.2) Grille d'entretien pour les managers

Thèmes	Sous-thèmes
Introduction et présentation	<p>-Pouvez-vous vous présenter brièvement ? (Âge, profession, lieu de résidence)</p> <p>-Pouvez-vous présenter votre parcours scolaire et professionnel ?</p>
Attentes à l'égard des employés	<p>-Qu'attendez-vous de vos employés ?</p> <p>-Quelles sont, selon vous, les compétences primordiales qu'un employé doit posséder ?</p> <p>-Êtes-vous satisfait du travail fourni par vos employés ?</p>
Stratégie	<p>-Comment motivez-vous vos employés ?</p> <p>-Pensez-vous que vos employés se sentent bien dans leur poste et sont satisfaits ?</p> <p>-Lorsque des employés se plaignent de ne pas se sentir bien dans leur poste, que faites-vous ? Si cela n'est jamais arrivé et que ça arrivait, que feriez-vous ?</p>

	<p>-Mettez-vous en place des formations pour les employés qui ne rencontrent pas leurs attentes vis-à-vis de leur poste ?</p> <p>-Selon vous, qu'est-ce qui motive vos employés dans leur travail au quotidien ?</p> <p>-Accordez-vous une importance au bien-être de vos employés ?</p> <p>-Les employés ont-ils une possibilité d'évolution dans leur carrière ?</p> <p>-Fixez-vous des objectifs à vos employés ? Si oui, sont-ils généralement respectés ?</p>
Relations avec les employés	-Entretenez-vous de bonnes relations avec vos employés ?
Culture d'entreprise	<p>-Comment décririez-vous la culture d'entreprise présente au sein de votre société ?</p> <p>-Avez-vous la volonté de recruter des personnes qui sont en adéquation avec votre culture d'entreprise ?</p> <p>-Si vous vous rendez compte qu'une personne recrutée ne partage pas du tout les valeurs de l'entreprise, que faites-vous ?</p>
Conclusion et remerciements	-Avez-vous des questions ?

2) Questionnaire

Questionnaire sur l'adéquation entre personne et culture d'entreprise

Étudiante en dernière année de gestion des ressources humaines à l'Université de Liège, je réalise un sondage sur l'adéquation entre personne et culture d'entreprise dans le cadre de mon mémoire. Le but est d'étudier le rôle du processus de recrutement dans cette adéquation. Ce questionnaire servira pour la partie "terrain" de mon travail de fin d'études, et me permettra de faire une analyse. Il est totalement anonyme.

* Indique une question obligatoire

1. De quelle entreprise provenez-vous ? *

Une seule réponse possible.

2. À quel point votre travail est-il significatif ? *

Par significatif, nous entendons "qui a du sens".

Une seule réponse possible.

Très significatif
 Plutôt significatif
 Pas très significatif
 Pas du tout significatif

3. Indiquez les raisons pour lesquelles votre travail est significatif (ou ne l'est pas). *

4. Êtes-vous épanoui(e) dans votre travail ? *

Une seule réponse possible.

Oui
 Non

5. Avez-vous le sentiment d'être utile dans la société dans laquelle vous travaillez ? *

Une seule réponse possible.

Totalement
 Suffisamment
 Peu
 Très peu

6. Arrivez-vous à atteindre les objectifs qui vous sont fixés par votre employeur ? *

Une seule réponse possible.

Jamais
 Pas souvent
 Parfois
 Toujours

7. Vous sentez-vous bien sur votre lieu de travail ? *

Une seule réponse possible.

- Totallement
- Suffisamment
- Peu
- Très peu

8. Pour quelles raisons vous sentez-vous bien (ou pas bien) sur votre lieu de travail ? *

9. Arrive-t-il que vous vous sentiez stressé(e) au travail ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Pas souvent
- Assez souvent
- Tout le temps

10. Si vous avez répondu oui à la question précédente, expliquez ce qui induit chez vous un stress. Sinon, passez cette question.

11. À quel point vous sentez-vous capable dans vos tâches ? *

Une seule réponse possible.

- Totallement capable
- Suffisamment capable
- Peu capable
- Pas du tout capable

12. Avez-vous une possibilité d'évolution de carrière ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

13. Accordez-vous une importance à l'évolution de carrière ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

13. Accordez-vous une importance à l'évolution de carrière ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

14. Êtes-vous satisfait(e) de votre emploi ? *

Une seule réponse possible.

- Totalement
 Suffisamment
 Peu
 Très peu

15. Êtes-vous fier/ère de la société dans laquelle vous travaillez ? *

Une seule réponse possible.

- Totalement
 Suffisamment
 Peu
 Très peu

16. Vous sentez-vous en adéquation avec la culture d'entreprise de la société dans laquelle vous travaillez ? *

La culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs, des comportements, des traditions, des symboles et des normes qui sont propres à chaque entreprise.

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

17. Est-ce que votre travail (vos tâches) au quotidien est (sont) en adéquation avec votre formation ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

18. Pensez-vous que le processus de recrutement a permis de vous mettre "à la bonne place" ? *

Par "bonne place", nous entendons le fait d'avoir le sentiment d'être la personne idéale pour le poste.

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

19. Quel(s) outil(s) a(ont) été utilisé(s) lors de votre recrutement ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Test de logique/de raisonnement
 Test de la personnalité
 Test de compétences
 Mises en situation (jeu de rôle, exercice in-basket, etc.)
 Entretien
 Autre

20. Si votre réponse à la question précédente était "autre", expliquez ici quel a été l'outil utilisé lors de votre recrutement. Si ce n'est pas votre cas, passez cette réponse.

3) Retranscriptions des entretiens

3.1) Retranscription entretien 1 - Témoin 1 - Entreprise X

Clara : Voilà alors est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement, donc votre âge, votre profession, votre lieu de résidence, et cetera ?

Témoin 1 : Carrément mon âge, j'ai 25 ans (rires). Profession, ben responsable des accueils et des admissions à l'entreprise X. Lieu de résidence Huy, pour le moment. Mon parcours scolaire et professionnel. Ben, j'ai étudié, j'ai étudié au collège Saint-Servais, mes humanités. Ensuite, j'ai fait 2 années de droit à l'Ulg et de là je suis parti en bachelier RH. Mon parcours, travailler dans le service titre-service et intérim avant l'entreprise X pendant une quinzaine d'années où là, j'ai été consultant. Donc on faisait essentiellement du recrutement, on faisait tout ce qui était gestion des plannings, gestion des horaires, gestion des absences, tout ce qui est gestion administrative liée à l'onem, aux mutuelles, et cetera. Et alors ben voilà par après donc l'opportunité en ayant déménagé du côté de Huy voilà donc d'avoir envoyé ma candidature à l'entreprise X et voilà les choses se sont mises en place. Voilà.

Clara : Alors on va maintenant aborder plus les attentes que vous avez à l'égard des employés. Donc de manière générale, qu'attendez-vous d'un employé ?

Témoin 1 : Alors moi, ce que j'attends d'un employé, c'est qu'il soit flexible, c'est qu'il soit disponible et c'est qu'il soit motivé. Alors au niveau bagage scolaire, par rapport au service accueil, on demande à ce qu'il ait ses secondaires supérieures. Après, au-delà de ça, on va partir plus vers de la formation en interne. Oui, voilà, donc c'est nous qui allons vraiment le former. Alors effectivement, on va faire un appel à interne ou un appel externe. Alors tu peux très bien te retrouver avec des candidats qui vont exceller. Mais voilà, tu te rends compte que tu dois prendre aussi en compte l'aspect intégration dans l'équipe. Est-ce que la personne va être bien ici ? Est-ce que ça va matcher avec ses collègues ? Une équipe quand même de 35 personnes, donc c'est pas toujours évident de travailler dans un groupe. C'est conséquent. Donc ben voilà, il y a vraiment le facteur humain aussi à mettre, à mettre en place. Donc finalement on se dit bah voilà il n'a peut-être pas l'expérience de 5, 10, 15 ans si il venait d'un service accueil dans un autre hôpital, mais tu sais que tu vas pouvoir, bah justement, pouvoir toi-même lui apporter les clés pour euh voilà.

Clara : Alors maintenant bah c'est un peu, ça rejoint un peu les compétences mais plus je dirais soft skills que pour vous un employé doit posséder ? Compétences communicationnelles, j'imagine.

Témoin 1 : Alors il y a, oui justement, alors j'ai, on avait établi une grille des compétences. Donc il y a les compétences bah d'accueil dans un premier temps. Bah tout ce qui est ben la capacité de pouvoir accueillir, d'orienter, d'informer, de rediriger, et cetera. Tu as tout ce qui est compétences administratives. Bah ça consiste à pouvoir, bah trier les infos, les traiter et autres. Tout ce qui est communication interpersonnelle, donc l'aptitude à favoriser des relations saines de confiance, pour vraiment renforcer le leadership. Tout ce qui est droit du patient. Informatique, Excel Outlook. Nos programmes internes. Des compétences en termes de secrétariat. Et tu as également les compétences de transmission de savoir, donc ça veut dire pouvoir bah toujours accompagner tes collègues lorsqu'ils ont voilà un problème, voilà, écoler, que ce soit une nouvelle personne, ou un étudiant, ou un collègue qui se souvient peut-être plus de comment ça se passe. Donc ça, ce sont les, les, les compétences principales en tout cas qui sont demandées.

Clara : Et au niveau du travail fourni par vos employés, est-ce que de manière générale, vous êtes satisfait de leur travail ?

Témoin 1 : Oui, de manière générale, je suis très satisfait. Ça fait 4 ans que, ça va bientôt faire 4 ans, que je suis à l'entreprise X. Il y a eu un selon moi, il y a eu un bon en avant parce qu'il fallait un chef d'orchestre où justement, ben tout le monde ne partait pas soit à droite soit à gauche. Donc on dit souvent que tous les chemins mènent à Rome, mais arrivé un moment donné pour pouvoir quand même cibler quel est l'objectif principal, il faut une ligne de conduite. Alors on, on a l'accréditation Canada qui est actuellement sous le feu des projecteurs à l'entreprise X, où là bah on a mis le cap sur des procédures qui ont été réalisées, plus ou moins une centaine de procédures au niveau des accueils. Cette procédure ben voilà, le but c'est de les faire connaître. Donc on a travaillé dessus, on prend le temps, on fait des ateliers pour que tout le monde puisse en prendre connaissance et comment les appliquer pour que justement on puisse savoir que voilà, on a tous la même ligne de conduite.

Clara : Alors au niveau plus stratégique, comment est-ce que vous vous y prenez pour motiver vos employés au quotidien ?

Témoin 1 : J'apporte le petit déjeuner (rires).

Clara : C'est une bonne source de motivation (rires).

Témoin 1 : Alors moi je pars du principe où on est dans une relation win-win. Donc ça veut dire que moi, en tant que, en tant que responsable du service accueil et admission, tous les mois, je dois faire des horaires, donc du coup je leur demande, est-ce que vous avez des souhaits particuliers ? Et j'essaie vraiment de toujours prendre en compte quels sont leurs souhaits, quand ils doivent s'absenter parce qu'ils ont un rendez-vous de dernière minute, je m'arrange toujours pour que bah tout le monde puisse avoir ce qu'il a besoin d'avoir, pour qu'il puisse le mieux jumeler leur vie privée et leur vie professionnelle. Par contre, j'attends également de leur part, lorsque moi j'ai un absent, lorsque j'ai des malades, surtout en période de COVID. Là je pense qu'on a, fatalement, en période hivernale avec tout ce qui est grippe et autres, alors en période COVID là ça a explosé. Tu te dis ben moi j'ai des attentes aussi où, travailler dans un hôpital, le patient doit être la priorité. Arrivé à un moment donné, bah voilà quelqu'un s'absente, il ne se sent pas bien, il quitte à 12h. Il faisait de 9 à 5, qui peut rester 1h ou 2h de plus. Voilà, et vraiment, c'est une relation qui s'est construite vraiment parce que contrairement à ce que certains responsables ne font peut-être pas, moi je suis vraiment sur le terrain avec eux. Donc ça veut dire dès qu'il y a un manque, un manque de personnel ou d'effectifs, ben j'annule mon rendez-vous et j'y vais, et j'y vais et je pense que c'est un côté très rassurant et ça donne confiance. Donc voilà un peu le côté de la stratégie.

Clara : Alors, est-ce que vous pensez que vos employés se sentent bien dans leur poste et qu'ils sont satisfaits ?

Témoin 1 : Oui, alors je pense que tu peux évidemment avoir différents types de personnalités au sein d'une équipe hein. T'as des leaders, t'as des suiveurs, t'as des personnes qui voilà qui sont beaucoup plus en retrait, t'as des personnes qui s'affirment, voilà t'as d'autres sont introverties, extraverties et cetera. Donc le but, c'est de de connaître chaque personne du mieux que possible, de pouvoir être vraiment dans l'observation, mais de l'observation active. C'est pas juste ok, je vois, là il y a un problème, telle personne n'est pas épanouie, tu sens qu'elle arrive le matin, elle traîne des pieds. Alors moi je pars vraiment du principe ou alors on se réveille tous les jours le matin pour venir travailler. Le réveil sonne alors t'as des jours

où t'es peut-être pas forcément en forme, t'as des jours où tu l'es. L'objectif, c'est vraiment de pouvoir se dire qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour se dire bah voilà, ok, on est ensemble, on est une équipe. Vraiment, cette notion de solidarité, ben c'est important de pouvoir compter dessus.

Clara : Lorsque des employés se plaignent de ne pas se sentir bien dans leur poste, qu'est-ce que vous faites ? Et si ce n'est ce n'est jamais arrivé, qu'est-ce que vous feriez ?

Témoin 1 : Alors moi, qu'est-ce que je fais. Donc du coup, de un, tous les employés, tous, tous les agents d'accueil, savent que la porte est ouverte, donc ça, je le répète constamment. On peut venir, alors si malheureusement je suis occupé, on détermine ensemble très rapidement une heure de rendez-vous. Généralement, quand il y a une détresse, c'est le jour même que ça se passe. J'essaie de trouver des pistes de solution avec les personnes qui sont concernées pour justement voir, est-ce que c'est un mal-être qui dure depuis longtemps ? Est-ce que c'est temporaire ? Est-ce que c'est définitif ? Et qu'est-ce qu'on peut mettre en place. Hormis ça, bah si moi à mon niveau je ne sais rien à faire, je peux les orienter. Soit vers la personne de confiance, soit vers le conseiller en prévention, soit vers mon responsable, soit vers le DRH. Je pense que voilà, on a la chance d'avoir une institution qui permet de pouvoir débloquent avec plein de portes, plein de choses. Est-ce que c'est le côté technique, est-ce que c'est le côté psycho, est-ce que c'est le côté social qui pose un problème. Alors on essaie vraiment de trouver des solutions. Alors après on fait bah des évaluations, bah tous les x temps pour voir un peu comment les choses peuvent se passer. Voilà, après on essaye vraiment de faire ce qu'on peut. Alors hors PV, bah toi, tu as entendu aussi il y a très peu de temps malheureusement ce qui s'est passé par rapport à un de nos collègues. Enfin voilà, il y a des choses malheureusement, que tu ne peux pas, tu ne peux pas pouvoir tout prendre sur tes épaules. Il y a des choses où, il y a la vie privée, et là tu ne peux pas. Maintenant, s'il y a une détresse, après, je pense que chacun doit rester à sa place aussi quoi.

Clara : Est-ce que vous mettez en place des formations pour aider les employés qui ne rencontrent pas leurs attentes vis-à-vis de leur poste ?

Témoin 1 : Pour les employés où les attentes ne répondent par rapport au poste. Alors non, moi les seules formations que j'organise, ce sont des formations pour pouvoir développer les compétences et les talents de chaque personne. Ça, on crée régulièrement. Donc il y a des

réunions d'équipe, il y a des entretiens d'évaluation. Il y a des entretiens de collaboration aussi où là on prend le temps pour redire ce qu'il y a des choses qui te manquent. Voilà par exemple, je peux te montrer ici actuellement, j'ai créé une grille qui sont des besoins collectifs où là on parle de tout ce qui est vocabulaire médical, tout ce qui est gestion des émotions, gestion des priorités, la gestion du temps, des formations au niveau de la téléphonie, gestion de l'agressivité. Donc quand même pas mal des choses. Ce sont vraiment des choses où le retour d'expérience, c'est vraiment un terme qui est très important pour moi, permet de pouvoir évoluer. Donc si on se rend compte qu'arrivé à un moment donné il y a un manque au sein de l'équipe, bah le but du jeu, c'est vraiment de pouvoir essayer de former le plus vite possible. Et actuellement, le DRH met en place une plateforme en e-learning. Donc je ne sais pas si t'en as entendu parler ? (

Clara : Non.

Témoin 1 : Donc c'est assez récent et ça doit voir le jour ici dans les jours ou dans les semaines qui vont venir. Et là bah chaque agent hospitalier va pouvoir avoir un login et un mot de passe, et se connecter à une plateforme, une espèce de réseau social hospitalier. Et donc là, il y aura tout un programme de formation. Donc ça c'est super intéressant.

Clara : Et donc ça accessible à tout le monde ?

Témoin 1 : Ce sera accessible à tout le monde. Donc le chef de service pourra imposer des formations s'il estime qu'elles sont nécessaires, ou l'agent aura un catalogue aussi, il pourra choisir. Bah tiens, ça ça me sera utile, ça ça ne me sera pas utile, et cetera. Donc ça c'est bien.

Clara : Ah oui, franchement c'est bien.

Témoin 1 : C'est très bien.

Clara : Alors selon vous, qu'est-ce qui motive vos employés dans leur travail au quotidien ?

Témoin 1 : Ben moi (rires). Non, qu'est-ce qui motive. Euh je pense que c'est la reconnaissance. Et c'est le sentiment d'appartenance à un groupe, le fait de se sentir vraiment adhérer à un groupe, dans une unité. Je pense qu'il y a, c'est important qu'ils se sentent

valorisés par rapport au job qu'ils font. Parce qu'ils sont là vraiment pour.. Alors je détermine que dans un hôpital, tu as le soin médical et pour moi tu as le soin administratif et le soin administratif, c'est l'accueil. C'est la porte d'entrée de l'hôpital. Et alors si déjà tu arrives à pouvoir accueillir correctement avec un sourire, avec une bonne information, avec une bonne orientation, bah t'as moins de stress pour le patient. Il y a moins d'angoisse et voilà, ça permet vraiment de pouvoir mieux enchaîner alors sur ce qui va lui arriver après quoi.

Clara : Accordez-vous une importance au bien-être de vos employés ?

Témoin 1 : Oui. Je ne, je ne je ne pourrais pas me sentir bien avec quelqu'un que je sais que lui ne se sent pas bien.

Clara : Donc ça pourrait vous impacter vous-même.

Témoin 1 : Ça m'impacterait. Alors je sais faire la différence, voilà entre les choses, je sais faire la part des choses, mais c'est important pour moi. Quand je dis bon, dès qu'on arrive pour moi l'attitude première, c'est pouvoir se dire bonjour, comment ça va ? Et rien qu'en se disant bonjour, tu arrives à comprendre s'il y a un problème ou s'il n'y a pas de problème. Donc je peux laisser la place à la personne le temps de, par contre si je vois que ça impacte le job qu'il a à faire, là, je le convie à venir me voir et on en parle sans rentrer dans sa vie privée pour autant quoi.

Clara : Les employés ont-ils une possibilité d'évolution dans leur carrière ?

Témoin 1 : Absolument. Donc il y a bah la possibilité de pouvoir déjà évoluer. Ben alors au sein du service non. Au sein de l'institution, oui, parce qu'il y a des appels internes qui sont faits régulièrement. Et l'institution également propose des formations aussi en dehors de ça. Je prends le cas d'une collaboratrice, pendant 3 ans, elle a fait une formation de sciences administratives. Elle s'absentait, je pense que c'était entre une et 3 après-midi par semaine où là ben j'ai donné mon feu vert d'un point de vue organisation du service. Voilà elle a fait les 3 années donc elle a eu son diplôme et sa formation. À l'heure d'aujourd'hui, si elle le souhaite, elle pourrait complètement postuler, en tout cas pour un appel à interne, qui lui permettrait de pouvoir bah évoluer quoi dans sa carrière. Donc oui bien sûr, absolument.

Clara : Fixez-vous des objectifs à vos employés ? Si oui, sont-ils généralement respectés ?

Témoin 1 : Alors, ils ne sont pas toujours respectés. Alors oui, il y a des objectifs à respecter au niveau des rendez-vous. Bah les délais d'attente, aller plus vite, comment être plus performants, comment avoir une meilleure organisation, comment perdre moins de temps. Alors on sait, aujourd'hui on sait qu'il y a x temps, on était à du 6, 7% d'appels qui étaient non traités. On sait aujourd'hui qu'on est à du 3, 4%, donc on sait, voilà, que ça diminue. Il y a des choses qui se mettent en place, mais comment est-ce qu'on pourrait gagner encore plus de temps ? Donc ça, ce sont des choses auxquelles il faut réfléchir.

Clara : Alors au niveau des relations avec les employés, est-ce que vous entretenez de bonnes relations avec vos employés de manière générale ?

Témoin 1 : Moi ? Ou eux entre eux ?

Clara : Oui, vous.

Témoin 1 : Oui, oui, parce que t'as la casquette du responsable, t'as la casquette du collègue, quand ils ont besoin du collègue, le collègue est là et quand ils ont besoin du responsable, le responsable est là. Donc c'est à moi de me dire, je me mets dans la peau de.

Clara : Vous vous adaptez.

Témoin 1 : Je dois m'adapter. Absolument, oui, oui, oui, absolument.

Clara : Maintenant, on passe à la culture de l'entreprise.

Témoin 1 : Oui.

Clara : Donc comment décririez-vous la culture d'entreprise présente au sein de l'entreprise ?

Témoin 1 : Alors bah il y a déjà des valeurs. Les valeurs de l'entreprise X, c'est la bienveillance, l'engagement, l'équilibre, l'innovation et la proximité. Donc voilà. Moi, j'ai les valeurs de l'entreprise X et ce sont bah ces valeurs que j'essaye réellement d'inculquer. La

valeur numéro un, c'est la bienveillance et je pense que c'est celle qui pour moi en tout cas a toute son importance à l'heure d'aujourd'hui ici. Après la proximité, l'engagement et cetera, bah oui on a besoin d'avoir des personnes qui soient engagées dans ce qu'elles font. Maintenant voilà, je souhaite que tout ce qui soit fait soit fait vraiment, avec de la bienveillance.

Clara : Avez-vous la volonté de recruter des personnes qui sont justement en adéquation avec ces valeurs ?

Témoin 1 : Ah oui. Lors des entretiens...Je pense que c'est...Alors t'as l'aspect technique, compétences, et t'as l'aspect humain. Et l'aspect enfin, tu ne peux pas dissocier les 2. Oui, c'est impossible.

Clara : Justement, la question d'après, c'est si vous vous rendez compte qu'une personne a les compétences mais ne colle pas avec les valeurs, est-ce que ça peut poser problème ?

Témoin 1 : Pour moi, ça peut être un problème. Parce que je sais, alors, dans chaque équipe, il peut y avoir des relations interpersonnelles qui sont très compliquées, parce qu'il y a des gens qui s'apprécient, il y a des gens qui s'apprécient beaucoup moins, mais toi, tu veux simplement que quand on arrive ici au boulot, qu'il y ait un respect. Donc bonjour, ça va. Je ne te demande pas de me dire ce que t'as mangé hier soir, quel film tu comptes aller voir demain soir au cinéma ou qu'est-ce que tu voudras faire ton week-end prochain. Mais ce que je veux, c'est que quand il y a un vrai besoin, ben, qu'on puisse vraiment compter les uns sur les autres. Et il arrive malheureusement par moments dans une grande équipe, ici, on a des personnes qui peuvent s'absenter parce qu'on a perdu quelqu'un dans sa famille, et je me rends compte, malgré les tensions qui peuvent exister, que quand il y a un vrai besoin, il y a vraiment cette solidarité qui se met en place. Franchement et ça, c'est pour moi, en tant que responsable du service, je pense que c'est la plus belle chose. En tout cas, c'est de se dire, ils peuvent compter les uns sur les autres.

Clara : Et c'est justement parce qu'à mon avis, il partage ces valeurs.

Témoin 1 : Oui. Mais j'essaie parce que, ce qui est compliqué, c'est que moi, j'arrive avec une équipe qui est déjà mise en place ici. Moi, depuis que je suis ici, en 4 ans, j'ai fait combien

d'engagements ? J'ai fait combien d'engagements ? Peut-être 6 ou 7 personnes, donc on est à, allais à ¼ peut-être parce que t'as des personnes qui partent en pension. Donc du coup bah tu dois essayer de ne pas te louper quoi. Parce que tu sais que les agents d'accueil ne vont pas forcément te demander ce qu'elle a comme diplôme ou ce qu'elle a comme compétences, mais ils vont te demander, c'est qui ? On la connaît, on la connaît pas, donc c'est directement le côté beaucoup plus subtil et tu te dis ouais et je n'ai pas envie... La personne sera scannée. Et toi, t'as envie qu'elle se sente bien quoi, qu'elle soit accueillie.

Clara : Ben voilà, je voulais juste savoir si vous aviez des questions ?

Témoin 1 : Moi, des questions ?

Clara : On ne sait jamais (rires).

Témoin 1 : Ah non, non non, moi je n'ai pas de question. Je pense que vraiment ce qui est important c'est de se dire que ben tous les jours on se réveille parce que voilà oui on doit bosser, parce que fatalement t'as des factures à payer, t'as tout ça qui te vient dessus. Mais d'un autre côté, tu ne peux pas, si tu as une vision à long terme, tu dois pouvoir te projeter. Et moi c'est important de me dire tiens, est-ce que mes collègues se projettent dans un avenir ici ? Ouais voilà c'est ça, ouais.

Clara : Ben merci beaucoup, je vais couper l'enregistrement.

3.2) Retranscription entretien 2 - Témoin 2 - Entreprise X

Clara : Voilà. Alors, est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement ? Donc votre âge, profession, lieu de résidence, et cetera ?

Témoin 2 : J'habite ici à Huy. Je suis agent RH mais je m'occupe de tout ce qui est recrutement ici au sein de l'entreprise X et j'ai 34 ans.

Clara : D'accord. Et au niveau de votre parcours scolaire, et puis professionnel ?

Témoin 2 : J'ai fait d'abord un baccalauréat en gestion des ressources humaines. Et après, j'ai fait un master en sciences du travail à l'Ulb. Mon bac était à la haute école de Namur. Et puis après je suis partie à l'Ulb pour faire mon master. Et par rapport à mon parcours professionnel, j'ai commencé à travailler en tant qu'assistante de direction et assistante des ressources humaines dans une crèche. Et puis j'ai travaillé dans un secrétariat social non agréé, je faisais que des payes, pour le secteur non marchand. Et puis je suis passée en secrétariat social classique, avant d'arriver ici il y a 2 ans.

Clara : Un beau bagage quand même (rires).

Témoin 2 : Voilà, c'est ça (rires).

Clara : Alors concernant les motivations pour le poste, qu'est-ce qui vous a poussé à faire ce métier ?

Témoin 2 : Par rapport à mes expériences passées, c'était surtout le manque de contact direct avec les gens, le manque du contact humain. Ben parce qu'avant, j'étais derrière mon ordinateur à encoder des payes toute la journée et ça ne me convenait pas. C'était vraiment... J'avais plus d'intérêt pour mon travail, donc c'est vraiment ça qui m'intéressait ici, c'est de pouvoir avoir le relationnel, et le fait de faire ça dans l'entreprise X, c'est le recrutement par rapport à tous les profils.

Clara : Du coup, la question va avec, mais est-ce que vous appréciez votre métier ?

Témoin 2 : Oui, tout à fait. C'est ce que je recherchais. Et ça correspond à moi ce qu'il me faut, et à mes attentes. Donc ça c'est chouette. C'est gai (rires).

Clara : Et alors, quels sont les aspects ou tâches que vous aimez le plus dans votre métier ?

Témoin 2 : C'est un tout parce que le recrutement est large. Le recrutement au sein d'une entreprise X, l'est aussi parce qu'il y a une multitude de profils. Donc je ne suis pas focalisée et spécialisée dans un profil. Ici on recrute, que ce soit pour les cuisines jusqu'au au personnel infirmier et le personnel technique, c'est vraiment... C'est très large. Et oui j'aime bien l'ensemble des tâches en fait. Un peu moins l'administratif même si j'adore ça. Mais oui, c'est

vraiment le contact direct, préparer les entretiens, avoir les rencontres avec les chefs de service avant pour savoir ce dont ils ont besoin, de pouvoir bien définir les besoins et puis après oui faire toute la recherche de candidats.

Clara : D'accord. Alors donc au niveau du processus de recrutement à part entière, par quels moyens publiez-vous les offres d'emploi ?

Témoin 2 : On publie toujours sur... Enfin, en fait, je vais faire dans l'autre sens. Il y a plusieurs sortes d'appels au sein de l'entreprise X, donc soit on appel interne pour le personnel de l'entreprise X, soit un appel externe. Les appels internes, ce sera sur les adresses privées des agents et sur l'intranet. Et quand c'est interne et externe, en externe, on fait toujours sur le site du Forem, sur Indeed, maintenant depuis peu, on a la page emploi de notre site internet active, donc on peut publier les offres dessus. Et puis on a Facebook qui marche très très bien. Mettre un bref descriptif de l'appel, ça vraiment on sent vraiment la plus-value. Et LinkedIn, mais Facebook marche mieux que LinkedIn.

Clara : Assurez-vous l'intégralité de la phase de recrutement ou avez-vous recours à des logiciels ?

Témoin 2 : Oui. Non.

Clara : Pas de logiciels ?

Témoin 2 : Non non, on n'a pas de logiciel et c'est nous qui faisons toutes les étapes du recrutement. Et on ne passe jamais par des sociétés intérim, sauf pour le personnel infirmier en cas de pénurie où là il y a de l'intérim pour boucher les trous. Mais c'est toujours nous sinon.

Clara : Quels outils utilisez-vous lors du processus de recrutement, donc des tests de la personnalité, des entretiens, et cetera ?

Témoin 2 : On n'a pas d'outils spécifiques, c'est vraiment un entretien. Ça dépend. Si c'est une grosse procédure, donc une procédure pour un emploi de niveau direction ou de responsable,

de chef de service, là c'est toujours un examen écrit de 2h. Et puis après un examen devant le jury. Le jury est composé de la direction générale, d'un administrateur et des chefs de service. Sinon, c'est vraiment une préparation avec le chef de service avant pour essayer de bien cibler ses besoins et on se limite en général à un entretien. S'il y a quelque chose, on arrive à se faire, entre guillemets, notre opinion, et l'idée sur le candidat maintenant, parfois il arrive qu'on remette un 2e entretien mais alors là ça va être plus dans les métiers infirmiers pour pouvoir mieux cibler sa demande, les services et tout ça. Mais sinon, non.

Clara : D'accord, ok. Alors est-ce que vous êtes satisfaite des outils que vous utilisez ? Donc l'entretien, les examens.

Témoin 2 : Oui, les examens, oui. Ça, ce sont les chefs de service qui font les questions. Ici je prends le cas parce que les procédures pour le moment, c'est beaucoup d'infirmiers en chef. Les médecins aussi des services qui font les questions. Je veux dire, c'est vraiment quelque chose de pluridisciplinaire. Donc ça, c'est chouette. Et il y a toujours aussi des questions, plus de management. Et sinon, pour les autres entretiens, on a créé en fait un guide d'entretien sur base de compétences. Des questions larges et ouvertes à poser au candidat pour ne pas qu'il me réponde oui ou non. Mais voilà ce qui est intéressant, c'est d'aller cibler ses réponses et, enfin, c'est comme je le dis à chaque fois, quand je commence un entretien, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Nous, notre seul objectif c'est de les découvrir, de les comprendre, de comprendre leur mode de fonctionnement. Parce que ça peut être le candidat idéal, mais si le mode de fonctionnement ne va pas avec le service, ça sert à rien. Donc ça c'est quand même un outil pratique. Et donc avant, on demande au chef de service quel est le profil type du candidat idéal, même si on sait qu'on n'aura jamais un candidat idéal. Et comme ça, avec tous ces critères, nous on peut préparer un guide d'entretien et on est sûrs de garantir que la totalité des candidats recevront les mêmes questions et qu'on pourra évaluer ça sur des critères solides.

Clara : Ok. Et pensez-vous justement que ces outils, ces méthodes plutôt permettent une adéquation entre la personne recrutée et la culture d'entreprise ?

Témoin 2 : Ben oui, ici voilà, je viens d'y répondre, c'est vraiment ça. Avant, je vais dire, les questions étaient plus fermées et moins générales. Maintenant, c'est vraiment des mises en situation.

Clara : Donc on ne regarde pas que les compétences. Vraiment aussi le côté humain.

Témoin 2 : Non non, vraiment. C'est ça. Et voilà, ici c'est, tu parles de culture d'entreprise, mais c'est aussi...Ça va encore plus loin que ça. C'est aussi les personnes dans le service dans lequel elles vont être recrutées. Il y a nos valeurs, qui sont communes à toute l'institution, on travaille beaucoup là-dessus. Mais effectivement, un chef de service va dire « Ben moi, dans mon service, j'ai des fortes têtes où j'ai des personnes plus effacées » et donc ça peut ne pas, ça peut ne pas fonctionner. Et donc voilà on pose des questions ouvertes. Et c'est beaucoup de mises en situation où on demande « Comment réagiriez-vous quand il y a ça, est-ce que vous savez me parler d'une expérience où vous avez été confronté à ça ? ». Et alors, les gens parlent de leurs vécus et du coup sont sincères et sont vrais. Et donc nous on peut vraiment voir si c'est possible, donc ça oui ça marche bien par rapport à ça.

Clara : Pensez-vous que la phase de recrutement permet d'assurer une adéquation entre personne et culture d'entreprise ?...Donc forcément... On vient d'y répondre.

Témoin 2 : Oui. Enfin voilà, on essaie toujours, c'est toujours le but, mais je pense que quand on travaille comme ça, c'est qu'on cible la personnalité. Parce qu'en soi, les compétences, même si la personne ne les a pas, c'est toujours des choses qui sont faciles à acquérir. Il suffit d'apprendre, mais après un savoir être, c'est, c'est plus compliqué, ça ne peut pas être contre nature ou alors ça, ça va tenir quelque temps, puis ça changera. Et donc c'est là qu'est le défi. Voilà, ça réussi pas à chaque fois mais c'est vraiment ça qu'il faut travailler. C'est l'objectif.

Clara : Comment vous y prenez-vous pour identifier les bonnes personnes à recruter, donc pourquoi une personne plutôt qu'une autre ?

Témoin 2 : Ça c'est en discussion avec le chef de service en amont. Vraiment voir c'est quoi ses besoins. Alors, il va dire oui, voilà, moi j'ai besoin d'une personne qui fait ça, mais il faut... Le but des RH, c'est d'ouvrir un peu le cercle et voir, oui, qu'est-ce qu'il doit faire concrètement. Et s'il y a plutôt cet axe là et moins ça, est-ce que ça pose problème par rapport à l'équipe. Voilà, c'est en fait, c'est jamais se dire, il nous manque une personne, c'est plutôt se demander dans quel environnement va s'insérer cette personne-là. Donc ça voilà, c'est vraiment bien pouvoir identifier avant le besoin, donc beaucoup d'écoute. Et comme à chaque

fois, le recrutement, ça se fait toujours dans l'urgence. La personne est partie, j'ai besoin d'une nouvelle tout de suite. Mais c'est important et c'est notre rôle aussi de dire oui, c'est tout de suite, mais c'est pas tout de suite non plus, parce qu'il faut quand même prendre le temps. Et il faut que le recrutement soit bien fait. C'est des processus de recrutement qui durent quand même un mois donc il faut prendre le temps. Mais après, c'est compréhensible le chef d'un service qui appelle et qui a besoin tout de suite. Donc voilà.

Clara : Vous l'avez un peu expliqué. Comment définir les critères et compétences qu'une personne doit posséder pour le poste ? Donc c'est en discutant avec les chefs de service.

Témoin 2 : Oui. Et nous sur base du guide d'entretien, c'est vraiment notre outil qui nous sert à tout et donc sur base de ça, on peut permettre de voir les compétences.

Clara : D'accord. Alors, est-ce que vous mettez des choses en place pour lutter contre la discrimination, donc par exemple, recruter autant d'hommes que de femmes ?

Témoin 2 : On n'a pas de... Non, non.

Clara : Mais déjà le fait de faire passer le même, je dirais le même exercice à tout le monde.

Témoin 2 : Par rapport à la discrimination, ça oui, le guide d'entretien permet d'avoir des questions ouvertes et pas de se dire, ah bah cette personne là on va lui demander où elle a travaillé et comment elle va et à lui on va lui demander si... Enfin voilà, non. Voilà donc ça voilà, c'est l'avantage du guide d'entretien. Et après, ce n'est pas systématiquement précisément les mêmes questions, mais dans notre guide d'entretien, on a peut-être un panel de 4 questions par rapport à une compétence et donc en fonction de l'interview, on sait vers quoi aussi se diriger. Donc, ça fait qu'on n'est pas rigides et que on peut quand même s'adapter à la personne mais toutes les mêmes compétences auront été testées.

Clara : Au niveau de la culture d'entreprise. Comment décririez-vous la culture d'entreprise présente au sein de la société ?

Témoin 2 : On est dans une phase d'accréditation, donc on travaille à fond sur les valeurs de l'institution, ça c'est important pour nous aussi. Dans le guide d'entretien, on demande

systématiquement d'expliquer... Enfin voilà, on a 5 valeurs, moi je travaille essentiellement sur la valeur de la bienveillance en demandant aux candidats pour eux ce que c'est la bienveillance, pour savoir dans quel cadre... Et expliquer, ben voilà, vous rentrez dans une institution et voilà un peu comment, comment nous on fonctionne et quelles sont nos valeurs.

Clara : Voir si ça colle.

Témoin 2 : Voilà, c'est ça, tout à fait. Et dans nos procédures de recrutement et dans nos job day, et tout ça, on met à fond l'accent sur nos valeurs. Voilà, on explique comment ça fonctionne chez nous.

Clara : Du coup, vous tenez compte de la culture d'entreprise à 100% ?

Témoin 2 : À 100%. Ben voilà que ce soit en entretien, on pose des questions pour des fonctions... Et même, je veux dire, oui dans les grosses procédures, il y a toujours bah voilà, on a 5 valeurs au sein de l'institution, laquelle vous parle plus ? Pourquoi ? Voilà, c'est vraiment un truc transversal et que ce soit un job day. Ben typiquement, on met, oui, on fait tourner une vidéo sur nos valeurs, on parle de nos valeurs et c'est toujours voilà, si vous accrochez avec nos valeurs, postulez. C'est vraiment un peu notre phrase d'accroche. Donc tout le long du processus on en reparle.

Clara : Et du coup, si vous êtes face à une personne qui a les compétences mais qui en revanche n'a pas les valeurs qui collent avec la culture d'entreprise, qu'est-ce que vous faites ?

Témoin 2 : Très honnêtement, ça va dépendre des candidats. Ce ne sera pas un bon recrutement, quoi qu'il arrive. Maintenant, quand on est dans l'urgence, on n'a pas toujours le choix. Donc ça va vraiment dépendre de ça. Maintenant, on peut en discuter avec la personne en lui disant « bah voilà, je ne suis pas sûre que ça ça te parle ou que t'aies compris notre envie, notre mode de fonctionnement ». Il y a moyen de... Ça dépend à quel point, mais après, si c'est une personne qui oui, qui ne partage pas les mêmes valeurs, ça va être un emploi de transition.

Clara : Donc vous pensez que ça pourrait mener à un mauvais recrutement si la personne a les compétences pour le poste oui, mais qu'elle n'a pas les mêmes valeurs que l'institution ?

Témoin 2 : Oui. Ben oui. C'est un peu ce que je dis depuis le départ, on peut être le meilleur mais si on ne s'intègre pas dans le service, si ça va pas avec... Et quand je dis ça, c'est pas un reproche par rapport à l'équipe ni quoi que ce soit, mais je veux dire, il faut tenir compte du terrain dans lequel le recrutement est fait. Parce que si, si vous êtes la plus douée dans votre domaine mais que vous savez que vous ne savez pas être toute seule ou que vous avez besoin de contact de vos collègues et si je vous dis que c'est toute seule derrière un bureau, ou c'est uniquement en télétravail chez vous, ça n'ira pas. Et alors, il y aura cette séparation qui va se faire parce que pas de sentiment d'appartenance. Ce qui est important pour vous, vous n'allez pas le retrouver. Alors vous allez très bien faire votre travail, mais à côté de ça, ça n'ira pas. Donc par rapport à ça, c'est important. Maintenant il faut voir. Il faut voir quel est le degré et si on a besoin, si c'est une vision à long terme qu'on doit avoir pour certains postes ou si on peut se permettre une vision à court terme. Après, on n'est pas dans un objectif de on prend et on change parce que c'est pas du tout la philosophie, et nous on veut que tout le monde se sente bien. C'est pour ça que je pense que c'est plus la personne qui ne va pas se sentir à sa place et vouloir chercher ailleurs, parce que ça n'ira pas. Sauf si c'est juste des ajustements à faire et que voilà, c'est surtout communiquer, dialoguer et se dire je pense qu'il y a un problème par rapport à ça.

Clara : Ben du coup, je pense que j'ai posé toutes mes questions. Est-ce que vous, vous avez des questions ?

Témoin 2 : Non, si j'ai répondu à toutes tes questions, c'est très bien (rires).

Clara : Merci beaucoup !

Témoin 2 : De rien.

3.3) Retranscription entretien 3 - Témoin 3 - Entreprise Y

Clara : Bonjour !

Témoin 3 : Bonjour Clara !

Clara : Vous m'entendez ?

Témoin 3 : Très bien, merci.

Clara : Ok, super ! Ben déjà je voulais vous remercier pour votre temps parce que je me doute bien qu'il est précieux. Donc voilà, je vais un petit peu me présenter brièvement vu qu'on n'a pas encore eu l'occasion de se rencontrer en vrai. Donc je m'appelle Clara, j'ai 22 ans, je suis étudiante à l'université de Liège donc en master 2 RH. Pour le moment je suis en train de faire mon stage et mon mémoire et mon mémoire porte justement sur la personne, la culture d'entreprise et le rôle du processus de recrutement là-dedans. Donc voilà, je ne sais pas si vous avez des questions en particulier ?

Témoin 3 : Non, je n'ai pas de question. Si je peux vous aider d'une manière ou d'une autre, il n'y a pas de souci, je suis là pour ça.

Clara : C'est gentil. Merci beaucoup. Bah alors je pense qu'on peut commencer à poser les questions. Donc dans un premier temps, est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement, donc votre âge, votre profession ?

Témoin 3 : Alors, j'ai 61 ans. Je suis Product Care Manager, donc je suis responsable R&D au niveau local de l'usine Waremme. Donc je rapporte directement à la Suède puisque le département R&D est tout à fait indépendant de l'organisation au niveau de l'usine. J'ai une petite équipe de 3 personnes localisées à la fois à Waremme mais également en Tchéquie. Voilà donc j'ai 41 ans d'ancienneté chez Entreprise Y, donc je suis un fidèle des fidèles, un des plus anciens entre guillemets au niveau du site de Waremme.

Clara : Ok, super. Est-ce que vous pouvez alors présenter votre parcours scolaire et professionnel ? J'imagine que vous avez fait une grande partie là-bas, mais...

Témoin 3 : Alors donc au niveau de la formation, j'ai fait un graduat en chimie organique et minérale fin des années 70, début des années 80. Et donc j'ai commencé comme responsable des contrôles microbiologiques au niveau du sein de l'entreprise, début des années 80. Donc, j'ai effectué ce travail pendant 3, 4 ans. Ensuite, je suis passé au département qualité pour tout ce qui est contrôle de qualité lors des différents processus de production. Donc j'ai effectué ce

travail durant 12 ou 13 ans. Et pendant un an ou 2 comme responsable de l'équipe. Et puis j'ai une opportunité, en 1993, de travailler pour le marketing suédois. Donc en fait, l'activité locale dépendait du marketing à ce moment-là. Et donc pendant quelques années, j'ai travaillé pour le marketing et puis ensuite j'ai été basculé vers le département R&D. Et voilà. Donc, j'ai travaillé comme Product Care pendant de nombreuses années, puis j'ai eu la chance d'avoir une assistante, donc je suis devenu Product Care Manager. Et puis, entre-temps, j'ai géré aussi une équipe à Manchester qui s'occupait de tout ce qui était antiseptique. Par la suite, j'ai géré également une équipe de 6 personnes en République tchèque, donc qui gérait l'approbation de composants que l'on met dans nos procédures packs. Et voilà, au fur et à mesure, j'ai transmis, j'ai transféré la responsabilité de ces équipes-là vers des responsables locaux. Et voilà, il me reste une petite équipe maintenant : une personne en Tchéquie et 2 personnes à Waremmé.

Clara : Un beau bagage ! Alors, au niveau des attentes que vous avez donc à l'égard des employés, qu'attendez-vous, de manière générale, d'un employé ?

Témoin 3 : Ben d'abord l'intégrité, l'honnêteté, l'ouverture d'esprit. Je suis une personne qui encourage justement les discussions, le fait de challenger les idées. Alors important de différencier, le fait de challenger les idées sans challenger les gens. Il ne faut pas toucher non plus aux valeurs des gens, mais j'encourage les gens à challenger, challenger à aller vers d'autres idées, d'autres concepts, parce que c'est ça qui fait évoluer les choses. C'est ça qui apporte de l'amélioration et de la richesse au niveau du développement. Donc, intégrité, ouverture d'esprit, prise d'initiatives, ce qu'on appelle aussi être responsable de ses actes, « on the outcome », comme on dit. Voilà, et des gens qui sont prêts également à se développer, à apprendre de nouvelles choses, à apprendre en permanence, parce que si on, si on ne se remet pas en cause, si on ne se développe pas, eh bien, on est vite, entre guillemets obsolète, de plus en plus vite.

Clara : Quelles sont, selon vous, les compétences qu'un employé doit posséder ? Donc peut-être les compétences plus techniques ?

Témoin 3 : L'esprit d'analyse, avoir la capacité de résoudre les problèmes, avoir la capacité de travailler en équipe, c'est très important. Je préfère avoir quelqu'un qui soit un peu moins intelligent, mais qui est un bon équipier que quelqu'un qui est une boule mais qui travaille un

peu comme un ours dans son coin. Donc le travail en équipe est primordial et est même plus important que les capacités intrinsèques et les capacités intellectuelles de la personne.

Clara : Lorsque des employés se plaignent de ne pas se sentir bien dans leur poste, que faites-vous ? Et si ce n'est jamais arrivé, que feriez-vous ?

Témoin 3 : Alors bah d'abord, j'écoute, je laisse parler. J'essaie d'identifier et de comprendre les causes premières. Je suis très ouvert. Donc on a eu entre guillemets une forme de management un peu à la suédoise. On ne peut pas ne pas être impactés par la culture suédoise nordique après avoir travaillé pendant 40 ans avec les Suédois. Je suis certainement un des managers de Waremme qui travaille le plus à la suédoise, qui pense un peu à la suédoise, tout en gardant bien entendu mon esprit et ma culture latine bien entendu. Donc voilà, c'est beaucoup d'écoute, de discussions. Je laisse parler les personnes, je leur demande s'ils ont éventuellement des pistes de solutions pour essayer d'éviter ou d'améliorer ou de résoudre le problème. Maintenant, vu que j'ai une petite équipe, je n'ai pas toujours la possibilité de modifier le contenu bien entendu de leur job. Et donc effectivement j'essaie, autant que possible, de répondre à leurs attentes mais avec les moyens du bord.

Clara : Dans la mesure du possible, oui. Mettez-vous en place des formations pour les employés qui ne rencontrent pas leurs attentes vis-à-vis de leur poste ?

Témoin 3 : Pas vraiment. Donc une fois par an, nous avons une discussion concernant les formations à prévoir durant l'année et bon effectivement, si je vois qu'il y a des zones d'amélioration, ce sont des formations que je leur propose. Par contre, mes employés viennent plus souvent vers moi en disant, « tiens, j'aimerais bien développer, par exemple, ma capacité à gérer des projets, augmenter ma capacité à pouvoir convaincre, argumenter et cetera ». Et donc voilà, on a un budget de manière annuelle et voilà, elles s'inscrivent dans les formations qui sont importantes pour elles. On développe également les connaissances au niveau de l'anglais. Par exemple, mon assistante a suivi pendant 4 ou 5 ans des cours d'anglais sans aucun problème, et je vois qu'elle s'est bien développée, elle est vraiment très autonome.

Clara : Alors, selon vous, qu'est-ce qui motive aux employés dans leur travail au quotidien ?

Témoin 3 : Il y a déjà le contenu du job, le fait que mes employés peuvent travailler de manière autonome, donc je ne suis pas un responsable qui en permanence surveille ce qu'ils font. Je ne mets pas de pression. Donc voilà, une fois par semaine, on a un petit debriefing. On définit ensemble les priorités de la semaine. Et puis après il ou elle travaille de manière autonome. Voilà, et si y a un problème, elle revient vers moi et et voilà. Et de temps en temps, je leur demande, tiens, où est-ce que vous en êtes ? Est-ce que vous avez des soucis ? Est-ce que vous avez besoin d'aide ? Mais les gens travaillent de manière en général très très autonome, donc j'ai beaucoup de liberté. Je pousse pour qu'elles, pour qu'elles prennent des initiatives. Voilà, donc ça se passe très très bien.

Clara : Accordez-vous une importance au bien-être de vos employés ?

Témoin 3 : Absolument. J'ai ce qu'on appelle un one-to-one donc un one-to-one mensuel où voilà, je les écoute, je leur demande comment ça va. Est-ce que ça se passe bien ? L'ambiance est très importante. Ça j'ai oublié, bon le contenu du job est important, mais l'atmosphère, le fait que les gens se sentent bien, se sentent en sécurité, puissent parler, avoir voilà de bons contacts sociaux avec leurs collègues, c'est quelque chose de primordial. Certains employés apportent même davantage d'importance au fait qu'ils se sentent bien écoutés, qu'il y ait une bonne atmosphère, plutôt que le contenu du travail. Donc le but c'est d'essayer de trouver le vraiment le bon équilibre. Je pense que globalement, ça se passe très très bien. Et mes employés savent que ma porte est toujours ouverte et que si elles ont un moment donné un coup de blues, si elles ont un souci à partager, elles peuvent venir ici, elles peuvent discuter. Voilà en toute discrétion. Je suis vraiment à l'écoute et si je peux les aider déjà, l'écoute est déjà très importante, mais si je peux les aider d'une manière ou d'une autre, ben elles le savent et n'hésitent pas à venir dans mon bureau.

Clara : Oui, ben oui je pense que c'est important. Est-ce que les employés ont une possibilité d'évolution de carrière ?

Témoin 3 : Tout à fait, tout à fait. Donc maintenant, encore une fois, c'est une petite équipe. Mais il y a la possibilité. Pour le moment, je suis en train de reconstruire une nouvelle équipe, puisque j'ai une personne de mon équipe qui a décidé d'aller dans un autre département après 6 ans de bons et loyaux services. Elle a décidé d'aller dans le département qualité. Elle fait un peu l'inverse de ce que j'ai fait il y a une trentaine d'années. Et une autre personne a quitté

l'équipe il y a environ 2 mois, parce qu'elle voulait essentiellement se focaliser sur la gestion de projet. Alors bon, c'est quelque chose que je ne pouvais pas lui offrir. Donc depuis environ 4 ans, je lui donnais des projets à gérer mais ça correspondait à plus ou moins à 40, 50% de sa charge de travail. Elle en voulait plus, malheureusement, je ne pouvais pas lui offrir davantage. Donc elle a postulé ici, au sein de l'entreprise, parce qu'un poste était ouvert. Malheureusement, elle n'a pas été reprise, mais ce n'était pas dans mon département, c'était dans un autre département. Donc elle a décidé d'aller voir ailleurs. Donc voilà, on ne s'est pas quittés en mauvais terme. Il y avait une bonne ambiance, et cetera. Mais bon voilà, elle voulait faire autre chose, quelque chose qu'elle ne pouvait pas trouver ou pour lequel elle n'a pas pu, entre guillemets, démontrer ses capacités à Waremme. Et puis, bon elle est partie. Mais il y a des développements possibles. Un Product Care assistant peut devenir après quelques années un Product Care, puis devenir éventuellement un Product Care Manager. Donc il y a des possibilités de développement, mais c'est limité de par le fait que j'ai petite équipe. Maintenant les personnes ont la possibilité de se développer et de prendre des responsabilités dans d'autres départements de l'usine, ça c'est possible.

Clara : Fixez-vous des objectifs à vos employés ? Et si oui, est-ce qu'ils sont généralement respectés ?

Témoin 3 : Alors, oui. On essaie toujours de définir des objectifs qui soient réalistes, donc on les appelle les fameux Smart et bien entendu, les objectifs sont définis en collaboration avec mes employés. Donc au début de l'année, on définit ensemble les objectifs et les objectifs que je définis sont validés et approuvés par l'employé. Et les objectifs peuvent éventuellement changer et être adaptés en fonction des besoins et des urgences ou de la situation au niveau des livraisons matières, au niveau des problèmes de qualité, réclamations clients. Mais c'est toujours fait, c'est toujours défini en concertation avec l'employé.

Clara : Et donc de manière générale, ils sont respectés ?

Témoin 3 : En général, ils sont respectés. Parfois, les priorités changent et les priorités font que voilà, certains objectifs ne sont pas rencontrés. Mais j'en suis conscient dès le départ, puisque moi et la Suède on définit les priorités, si elles changent, ben bien entendu je sais que cette personne-là, si je la mets sur tel projet qui est plus urgent, ne pourra pas finaliser l'autre activité à temps et à heure. Mais en général, ils sont très bien respectés.

Clara : Entretenez-vous de bonnes relations avec vos employés ? J'imagine que oui au vu de ce que vous m'avez dit.

Témoin 3 : Il faut leur poser la question (rires). Mais, tout à fait oui, je pense que les gens sont heureux de travailler dans mon équipe et ça se passe très très bien. Donc voilà, il y a beaucoup de respect, beaucoup d'écoute. Il n'y a pas de souci.

Clara : Alors, au niveau de la culture d'entreprise. Comment décririez-vous la culture d'entreprise présente au sein de l'entreprise ?

Témoin 3 : Alors, la culture. On prône bien entendu... On pousse les gens à prendre des risques, à prendre des risques calculés. On demande aux gens d'être intègres, d'être curieux, d'apprendre, et bien entendu d'être passionné par ce qu'ils font. En général, quand on a la chance de pouvoir faire un travail qui nous passionne, bon généralement on le fait mieux et c'est beaucoup plus léger. Je ne vais pas dire qu'on part le matin en sifflotant, mais bon voilà, on est heureux, ce n'est pas une tâche. Maintenant, il y a toujours des gens qui se disent le matin « vivement ce soir je rentre chez moi », mais bon ça c'est des gens que vous ne saurez pas changer. Mais dans mon équipe, ça ne s'est jamais passé en tout cas.

Clara : Avez-vous la volonté de recruter des personnes qui sont en adéquation avec votre culture d'entreprise ?

Témoin 3 : Autant que possible, oui. Maintenant, c'est toujours une loterie. Vous ne connaissez jamais... Ce n'est pas une demi-heure ou 1h d'entretien qui va vous permettre d'entre guillemets connaître la personne en profondeur. Maintenant, voilà, je pense qu'il y a quand même des signes qui sont révélateurs. Autant que possible, effectivement, c'est quelque chose que je prône. C'est l'intégrité, la curiosité, le désir de se développer. Et surtout de travailler en équipe, c'est très important.

Clara : Et donc, si vous vous rendez compte qu'une personne a les compétences techniques mais ne partage pas vraiment les mêmes valeurs que l'équipe, qu'est-ce que vous faites ?

Témoin 3 : Ça ne m'est jamais arrivé. Mais je pense que, dans un premier temps, j'aurais un entretien avec eux. Donc il faut savoir que j'ai un entretien tous les mois one-to-one où je leur

demande un petit peu, voilà, comment s'est passé, entre guillemets, le mois, les succès, les échecs, les challenges. Et bien entendu, s'il y a un problème de comportement, un problème d'intégrité ou de valeur, mais c'est quelque chose qui sera discuté en one-to-one. Et si on peut trouver des solutions, on trouve des solutions, et si on ne peut pas trouver à ce moment-là, il faudra prendre des décisions qui ne sont pas spécialement agréables. Mais encore une fois, ça ne m'est jamais arrivé.

Clara : Ben voilà, j'ai fait le tour de mes questions. Je ne sais pas si vous avez une remarque ou des questions ?

Témoin 3 : Rien de particulier.

Clara : Ok, super. Ben merci beaucoup encore une fois pour votre temps.

Témoin 3 : Avec plaisir. Si vous avez des clarifications, si vous voulez connaître d'autres informations ou quoi, n'hésitez pas à me contacter.

Clara : C'est vraiment gentil, merci beaucoup pour votre aide. Bonne journée !

Témoin 3 : Bonne journée et bonne chance !

Clara : Merci beaucoup.

Témoin 3 : Au revoir.

3.4) Retranscription entretien 4 - Témoin 4 - Entreprise Y

Clara : Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement, donc votre âge, votre profession ?

Témoin 4 : Je suis rentrée chez Entreprise Y En décembre 2021. Je me suis d'abord occupée de tout ce qui était process payroll et administration du personnel. Et puis en octobre, j'ai commencé, donc octobre 2022, j'ai commencé à intégrer la fonction de Partner pour la partie du Factory. Donc je m'occupe exclusivement des départements qui ont un lien direct avec l'usine de Waremme. Et j'ai 30 ans et j'habite Waremme.

Clara : Ok, super merci. Est-ce que vous pouvez présenter votre parcours scolaire et professionnel ?

Témoin 4 : Oui. Alors, j'ai commencé par un bac en GRH. J'ai fait mon stage de 3e année chez AB InBev, sur toute la stratégie de recrutement également. Et puis juillet-août j'y ai bossé comme étudiante et puis j'ai entrepris un master en prévention et gestion des conflits. Mais vu que ce master n'était pas tous les jours, j'ai bossé pendant 2 ans à intervalle régulier chez AB Inbev, dans le service RH. Et puis après mon master, j'ai été engagé dans le département payroll. Je trouvais ça super important, bon, c'est vrai que le payroll c'est pas le côté le plus sexy des ressources humaines. Mais je trouve que si on veut, enfin voilà, si on a des ambitions dans ce département là c'est très important d'avoir les bases en législation sociale, en droit social pour après faire le côté un peu plus fun des ressources humaines. Donc j'ai bossé sur des projets en lien avec la payroll pendant 3 ans. Et puis j'ai voulu changer, parce que je ne voulais pas rester dans la même boîte. Voilà, une fois que tu es engagée sur ton lieu de stage, si tu y restes trop longtemps, tu peux avoir cette casquette est-ce que je choisis la facilité ou pas, si tu ne changes pas de fonction on va dire. Et donc j'ai pris l'opportunité de changer quand j'ai vu la fonction et l'offre d'emploi chez Entreprise Y.

Clara : Ok, super. Au niveau de la motivation pour le poste. Qu'est-ce qui vous a poussé à faire ce métier ?

Témoin 4 : C'est vrai que le pourcentage en termes de recrutement est faible. Je pense que c'est 20%. Actuellement, je mens, c'est quasi 50% de mon temps parce qu'il y a énormément de process en cours mais normalement, ça doit être 20%. Moi ce que j'aime beaucoup dans le job de Partner c'est le fait d'accompagner les managers dans leur stratégie. C'est toujours chouette d'avoir la stratégie globale, mais c'est comment est-ce que on va au day to day en fait permettre de leur donner des outils, de les accompagner, et de les guider dans leur gestion de leurs équipes. Et donc c'est vrai que ce qui est assez intéressant, c'est bah voilà, je vais aider les managers comme Témoin 3 que tu as rencontré hier, ben voilà, s'il a un recrutement, je vais le suivre, je vais donner aussi mon input parce que lui aura le côté opérationnel et moi j'aurai le côté un peu soft skills. Parce que, c'est là aussi tout l'enjeu, quand tu as un process de recrutement, c'est de faire rentrer des gens certes qui cochent les cases niveau hard skills, mais le savoir être est également très important. Donc ça je trouve ça assez important. Et

suivre, accompagner, et vraiment les guider dans la gestion des ressources humaines. Parce que pour certains, ça va être très facile, ça va être comme une seconde nature le fait de guider, de développer, et de former leurs collaborateurs. Et puis pour d'autres, bah ça va être un peu plus complexe donc voilà.

Clara : Est-ce que vous appréciez votre métier ?

Témoin 4 : Oui. J'aime beaucoup parce que c'est très varié. Alors on a la chance chez Entreprise Y de... Tu vas dans certaines boîtes, il y a le gros département RH et puis t'as une cellule recrutement, une cellule formation. Ici, en fait, on fait énormément de choses ce qui est très appréciable, parce que du coup, une journée n'est jamais la même que l'autre. Tu as ta liste des To Do, mais tu as toujours des priorités qui vont finir on top. Que si voilà, tu rentres dans un service uniquement dédié au recrutement, tes journées seront moins variées, parce que tu es toujours confronté à la même thématique. Mais oui, j'aime beaucoup mon job grâce à sa variété, ouais. Et aussi grâce aux variétés de personnes avec qui j'ai des contacts parce que là ça va être les managers, la direction, ça va être les opérateurs, la délégation syndicale, donc c'est très varié aussi en termes d'acteurs.

Clara : Quelles sont les tâches que vous aimez le plus dans votre métier ?

Témoin 4 : Moi j'aime beaucoup... Je t'avoue que le recrutement c'est pas ce que je préfère, parce que je trouve que c'est laborieux. Moi, je dirais que ce que j'apprécie le plus, c'est les échanges avec mes clients entre guillemets, donc c'est les managers. C'est quand le manager va venir avec une problématique ou vraiment un questionnement, ce qui va émerger du One-to-One. Je ne vais jamais venir avec « ben voilà j'ai la solution ». Même si j'ai la solution en tête, je veux en discuter, je veux que la solution émerge chez lui d'abord. Et puis si c'est vraiment il ne capte pas et que je suis trop subtile, alors je viendrai avec ça mais c'est comment l'implémenter pour que ça fasse sens avec le département. Parce que chaque client est différent et donc c'est ça qui est très intéressant, je trouve dans mon job, c'est de pouvoir m'adapter à chaque besoin.

Clara : Et à l'inverse, quels sont les aspects que vous aimez le moins ? J'imagine un peu le recrutement (rires).

Témoin 4 : Ouais, le recrutement. Pour te donner l'exemple de Témoin 3, il avait un job ouvert dans son département depuis novembre 2022 donc voilà, le process était assez long. Pourquoi ? Parce qu'on est dans une grosse boîte, donc on doit d'abord... C'est pas parce que quelqu'un part qu'on va forcément le remplacer poste pour poste, immédiatement. Et donc voilà, on doit fonctionner tout d'abord avec un partenaire global qui est Korn Ferry, donc c'est une entreprise qui a un contrat avec Entreprise Y. Donc on doit d'abord passer par ce recruteur-là. Donc ça prend du temps. Faire un Intake, tu vois, pour expliquer vraiment ce qu'on attend du poste. Et puis si ça ne fonctionne pas, on doit passer à une autre agence et donc je trouve que le recrutement est parfois très long pour peu de résultats, parce qu'au final, en fait, ça fait 2 semaines qu'on a fermé cette offre alors qu'on a vu des candidats. Donc je ne dirais pas que c'est une perte de temps mais parfois, je trouve ça un peu long et laborieux dans des grosses structures parce que les guide line sont très stricts, tu vois ?

Clara : Oui, je comprends ? Alors, au niveau du recrutement, par quels moyens publiez-vous les annonces, donc les offres d'emploi ?

Témoin 4 : Alors donc c'est notre recruteur qui s'en charge. On va le publier sur différents canaux en fonction du job. Alors LinkedIn à chaque fois hein, ça c'est clair et du coup on demande aux managers, on demande au service RH de se partager les annonces, donc via LinkedIn. En fonction du département, par exemple on a dû recruter pour la stérilisation, donc dans le département qualité, le recruteur a fait appel à l'Ulg pour voir les nouveaux sortis. Ce que je trouvais très judicieux, parce que du coup, on permet aussi aux nouveaux diplômés d'intégrer le monde du travail. C'est, c'est plutôt positif. On fonctionne aussi avec les agences intérim. Mais tu vois, si on prend des Adecco, ils ont aussi une cellule... Ils ont certes l'intérim, mais ils ont aussi des chasseurs de têtes, donc oui on fait aussi appel à d'autres types d'agence oui. Et sur notre site, ça c'est clair.

Clara : Assurez-vous l'intégralité de la phase de recrutement ou avez-vous recours à des logiciels ?

Témoin 4 : Oui ! Donc nous on utilise un logiciel Ça s'appelle Success Factors. C'est un logiciel en fait issu de SAP. C'est une plateforme où on va vraiment gérer les ressources humaines avec un grand h. Tu vas avoir tout ce qui est fiche signalétique, les organigrammes, et cetera. Donc dès qu'entre guillemets il y a un trou dans l'organigramme ou qu'on crée une

nouvelle position, le process de recrutement et de sélection va partir de cet organigramme pour vraiment faire tout le process. Et donc, on utilise ça pour lier des gens en fait au process et à cette fonction. On a plusieurs étapes. On va ouvrir le poste et puis on va demander des approbations. Et les recruteurs, qu'ils soient internes ou externes avec des agences, pourront être liés aussi au système pour pouvoir mettre les candidats en fait. On essaye de ne pas tout le temps fonctionner par mail. Donc si par exemple on fonctionne avec Profil et que Profil a 3 candidats, ils vont me dire on a adapté Success Factors et j'aurai l'occasion de voir les CV dans le système. Ce qui est bien plus simple parce que si à terme tu engages quelqu'un, la personne est déjà pré encodée dans le système et tu n'as plus qu'à valider.

Clara : Quels outils utilisez-vous lors du processus de recrutement ? Donc des tests de personnalité, logique, et cetera, ou des entretiens ?

Témoin 4 : Ouais ça, ça dépend aussi du profil. Si je te donne un exemple qu'on vit actuellement, on est en train de recruter des techniciens de fiabilisation. Donc ce sont des gens qui vont faire de la maintenance préventive. Là on leur fait passer des tests techniques. Par contre, pour une fonction telle que on recrute actuellement des Chief Lead, donc ce sont les managers de terrain qui vont gérer les opérateurs de production. Donc ils vont avoir des grosses équipes d'une cinquantaine de personnes. Voilà, c'est un scope assez particulier à gérer, c'est plutôt costaud. Donc on leur fait aussi passer plusieurs choses. Donc on leur fait faire des jeux de rôle. Une fois qu'on est sûrs que le gars répond à plusieurs critères, on leur fait faire des jeux de rôle, en lien par exemple avec les conflits, comment est-ce que tu vas gérer les conflits, comment est-ce que tu vas gérer les délégués syndicaux, aussi comment donner une mauvaise nouvelle à un collaborateur, comment donner une bonne nouvelle. Des tests de personnalité, on va les faire. Par exemple, la méthode Disc. Je pense que ça doit te parler. Pour plutôt parler des points d'amélioration et voir les choses sur lesquelles il va falloir cadrer la personne dès le début, tu vois ?

Clara : Oui, et êtes-vous satisfaite du coup, justement, de ces outils, donc des mises en situation, des tests ?

Témoin 4 : Oui. Je trouve que c'est assez important parce que en fait, ça te sort un peu du cadre d'une interview normale, en ce sens où quelqu'un peut être très bien préparé à son entretien et donc va te ressortir, et ça tu le sens très vite, hein, il va te ressortir vraiment ce

qu'il a préparé, il sait très bien se vendre. Or, en mise en situation, tu es tout de suite un peu mis à mal. Ça va vraiment déceler tes forces et tes faiblesses, mais c'est pas grave, tu vois. Si on arrive à voir les faiblesses et qu'on se dit ce sont des faiblesses sur lesquelles on peut bosser. Bah, why not quoi.

Clara : Est-ce que vous pensez que ces outils permettent justement d'assurer une adéquation entre la personne qui est recrutée et la culture d'entreprise ?

Témoin 4 : Oui. Parce que si on prend par exemple les jeux de rôle, c'est typiquement le genre de choses... On ne va pas refaire des jeux de rôle pendant l'évaluation du collaborateur. Donc il faut savoir que tous les employés ont des objectifs en lien avec le département, et en discussion avec le manager. Sur base de ces objectifs, une partie des collaborateurs va avoir un bonus. Par exemple, j'ai mes objectifs qui sont mis dans le système en début d'année. En juin, on va faire ce qu'on appelle la Mid Year Review, et en décembre je vais avoir mon évaluation. Mon bonus va être impacté par ça, donc j'ai intérêt à bien réussir mes objectifs. Mais par contre voilà, à la Mid Year Review, ce qui peut se passer, c'est je vois que tu n'as pas réussi cet objectif ou que tu en es très loin. On va alors mettre en place pas des mises en situation, mais ça va vraiment permettre... Tu vois certains tests et cetera... Si je vois par exemple que ça va être sur base de la formation, bah peut être que moi-même j'ai besoin de formation sur des points essentiels. Et donc je trouve que tous les outils qu'on met en place, c'est vraiment en phase avec ce qu'Entreprise Y prône. Parce que pour nous, l'évaluation et le feedback régulier, c'est assez important aussi. Et donc, si dès le départ, on voit les points d'attention, les deadlines des évaluations vont pouvoir être l'opportunité. Ok, est-ce que les feedbacks réguliers ont été mis en place ou est-ce que c'est uniquement à mon évaluation que je vais pouvoir dire si j'ai des forces et des faiblesses sur certaines choses ?

Clara : Comment évaluez-vous les compétences des candidats ?

Témoin 4 : C'est très compliqué. Si je te donne, parce que c'est vrai qu'on a plein de recrutement en cours en ce moment. On a, toujours dans le département qualité, une fonction très spécifique qui est Head of Validation. Donc c'est une personne qui va s'occuper de valider tous les produits et tous les process en termes de qualité. Donc c'est vraiment un boulot monstre. Et en fait, la personne qui a ce poste actuellement va partir, et donc le but était de le conserver jusqu'au dernier moment pour qu'il rencontre aussi les candidats. Parce

que le manager n'a jamais fait ce poste et moi non plus. Je sais lire la job description et je sais comprendre certains éléments, mais pas de manière exhaustive. Et donc en fait, ce qu'on a demandé à ce collaborateur, c'est de venir aux entretiens pour mettre la personne en situation et donc évaluer certaines compétences. Bon, c'est vrai que t'es pas sur le terrain. Mais tu peux, par des mises en situation, vraiment voir comment la personne va réagir et si son réflexe est bon. Après, si le raisonnement de A à Z n'est pas ok, tu vas quand même savoir voir comment lui peut se profiler par rapport à une situation précise.

Clara : Donc c'est vraiment à travers les mises en situation que vous voyez les compétences des candidats ?

Témoin 4 : Oui. Pour tout ce qui est opérationnel. Tout ce qui est soft skills, on va aussi le mettre en situation un peu plus light, hein. Par exemple, en cas de conflit avec un collègue, comment est-ce que vous allez gérer les choses ? Et si on n'est pas ravi de la réponse, bah du coup on va encore plus creuser, faire d'autres mises en situation. Donc je pense que c'est un outil assez important.

Clara : Du coup, vous donnez plus d'importance aux mises en situation qu'au test de la personnalité et test de logique ?

Témoin 4 : Oui et non. Parce qu'en fait, tu vois par exemple pour la Head of Validation, on n'a pas fait de test de personnalité. Pour le Chief Lead, on a fait des tests de mise en situation, des tests de personnalité, et des tests de logique, parce que c'est une fonction tellement cruciale, il va être au contact d'opérateurs, de délégués, donc on a vraiment envie de s'assurer et de cadenasser tout quoi.

Clara : Oui, donc ça dépend vraiment de la fonction.

Témoin 4 : Ça dépend de la fonction, oui.

Clara : Pensez-vous que la phase de recrutement permet d'assurer la sélection de la bonne personne pour le poste ?

Témoin 4 : Oui. Parce que ce qui est assez intéressant chez Entreprise Y, c'est que le processus peut se faire en plusieurs étapes. Dans le sens où le recruteur externe, donc que ce soit Korn Ferry ou d'autres agences, va pré-screener les candidats, va nous donner les éléments positifs, les éléments où on va devoir un peu plus creuser, donc ça te fait déjà un pré-screening. Nous, on sait les points d'attention sur lesquels on doit guider. Et puis, par exemple pour la Head of Validation, la première étape, c'est le recruteur, ensuite la 2e étape, c'est la manager du département qualité, le collaborateur qui s'en va et moi. Et puis en fait, il y a le General Manager et la N+2 de la fonction qui entrent en compte. Et donc c'est vrai que ce n'est pas une décision collégiale parce qu'au final, on peut juste donner, entre guillemets, les red flags. On est d'accord que si nous on valide pas du tout le candidat, on va vraiment bloquer, mais si on a des petites zones d'attention mais que le manager est conquis, ben voilà, on va suivre le manager. Mais du coup, le fait d'avoir plein de personnes ça te permet aussi d'avoir plusieurs feedbacks. C'est ça qui est intéressant.

Clara : Comment vous y prenez-vous pour identifier les bonnes personnes à recruter ?

Témoin 4 : Je pense que ça, c'est plutôt le recruteur qui fait le pré-screening qui va vraiment... En fait, la première étape est l'étape super importante, c'est l'Intake. C'est le moment où le Manager People Experience et le recruteur vont discuter du poste. Tant les hard skills que les soft skills vont être détaillées. Et donc ça, je pense que c'est la clé pour après cocher entre guillemets toutes les cases pour le candidat. Mais ça, c'est plutôt le recruteur.

Clara : Justement, la question d'après, c'est comment définissez-vous les critères et compétences qu'une personne doit posséder pour un poste ? Donc ça c'est, c'est exactement ce que vous venez de dire.

Témoin 4 : Oui, c'est pendant l'Intake. Par contre, avant l'Intake, ce que j'aime bien faire, vu que ça ne fait pas si longtemps que je fais ce job, je me cale 30 minutes avec le manager pour vraiment comprendre les tenants et aboutissants du job. Parce que j'ai une vue beaucoup plus globale et beaucoup plus détaillé également que le service de recrutement qui va voir le poste et qui connaît plus ou moins l'entreprise. Mais par exemple, pour Head of Validation, qui est un job très compliqué à recruter, j'ai vraiment voulu comprendre où est-ce qu'il arrive dans la chaîne de production, à quel moment dans la chaîne de qualité est-ce que la personne va

rentrer. Tu vois, dans un process vraiment de A à Z. La discussion, vraiment comprendre le job, ça c'est essentiel pour savoir qui recruter.

Clara : Mettez-vous des choses en place pour lutter contre la discrimination, par exemple recruter autant d'hommes que de femmes ?

Témoin 4 : Alors moi je trouve que ça devrait être un non-événement. Peu importe en fait que ce soit une femme, un homme, un être non binaire. Enfin je trouverais même qu'on devrait enlever le nom, prénom. Honnêtement, moi je m'en contre fou, désolée du terme, mais c'est vraiment quelque chose... Ce qui est assez avantageux chez Entreprise Y, c'est qu'on est une entreprise suédoise, et que les Suédois sont très ouverts d'esprit sur toutes ces thématiques. On voit notamment tout ce qui est homme femme, les hommes vont avoir, en Suède, 6 mois de congé de paternité. Ils sont 10 ans avant nous. Et sur tout ce qui est diversity et inclusion également. C'est vraiment quelque chose d'assez important. Honnêtement, à poste égal, peu importe, à compétences égales, pardon... Qu'est-ce qu'on va mettre en place ? Honnêtement, je n'ai jamais été confrontée à un manager qui va me dire « oui, je n'ai pas envie d'un tel profil ». Par contre, si je devais être confrontée à un manager qui me dit « je ne veux pas d'un tel profil », d'office en fait je remonterai ça. Je n'y ai jamais été confrontée, mais pour moi, c'est quelque chose... Un manager ne peut pas parler comme ça et donc d'office, je serai intransigeante là-dessus, oui.

Clara : Alors au niveau de la culture d'entreprise. Comment décririez-vous la culture d'entreprise qui est présente au sein de la société ?

Témoin 4 : Je dirais qu'il y a deux choses, il y a la culture d'entreprise globale issue de notre siècle social. C'est une culture d'entreprise... On n'est pas sur du micro-management, ce qui est assez intéressant. On est vraiment sur l'autonomie des collaborateurs. Et bah ok, si tu fais bien ton job, on ne va pas être sur ton dos. Ça, je pense que c'est quelque chose de très entre guillemets, de très suédois. Une entreprise américaine va beaucoup plus être sur le micro-management d'abord, pour voir si on peut te faire confiance. Au niveau de la culture d'entreprise, je dirais que la plupart des valeurs qu'on prône sont mises en application, ce qui n'est pas le cas dans chaque entreprise. Par exemple, le respect vie privée vie professionnelle et son équilibre, c'est vraiment quelque chose qui est prôné et mis en pratique dans le sens où, par exemple sur Waremme, donc ça c'est au niveau local, on a le système de Flex. Donc ça

signifie que si je reste 1h en plus aujourd'hui, demain je peux partir 1h plus tôt. Et donc ça, c'est vraiment quelque chose d'essentiel. Si je dois faire du télétravail, je peux également faire du télétravail. C'est une culture d'entreprise où on met en pratique ce qu'on prêche, en fait. Et ça, je pense que c'est quelque chose que tout le monde ressent, même les nouveaux collaborateurs, et c'est ce qu'on vend aussi dans notre package en termes de recrutement. C'est l'équilibre vie privée, vie professionnelle.

Clara : Et mis à part cette valeur de vie privée et vie professionnelle, enfin du respect. Est-ce qu'il y a d'autres valeurs primordiales ?

Témoin 4 : Oui. Alors, je vais la prendre parce qu'ils ont changé légèrement les noms. On fonctionne avec les High Performance Behaviours. Je peux te les citer, mais ils ont changé la terminologie. Alors, le premier c'est passionate about customer, donc nos clients sont la base de tout. Il y a client externe, donc les chirurgiens, par exemple, nous à Waremme on fait tout ce qui est champ opératoire, donc nos clients, ce sont les gens qui vont être dans le bloc opératoire, les infirmières de bloc, les chirurgiens, et cetera. Mais les clients, c'est qui pour un service RH, ce sont aussi les collaborateurs. Donc ce n'est pas que le client externe, c'est aussi le client interne. Il y a energized by teamwork, donc, pour nous c'est important que chaque département ne soit pas en silo. C'est ben voilà, on est dans le même bateau et on fonctionne ensemble parce que notre but doit être commun, même si on a des objectifs différents. Devoted to the outcome, donc c'est clair qu'on est une entreprise cotée en bourse et cetera, donc il faut quand même rester dans un mindset on n'est pas une ASBL et il faut faire du profit aussi et ne pas gaspiller les ressources de l'entreprise n'importe comment. Et la démonstration de l'entrepreneuriat, c'est aussi très important parce que même si on est dans une entreprise, on demande aux collaborateurs d'être proactifs, de ne pas uniquement faire ce qu'on leur demande, mais d'être aussi acteur de leur développement et acteur du changement. Donc ça, c'est quelque chose d'assez important aussi. Voilà, ça c'est les 4 gros... Ce n'est pas des valeurs vraiment mais c'est l'idéologie et la stratégie.

Clara : Est-ce que vous tenez compte de la culture d'entreprise, enfin donc de ces valeurs on va dire, lors du processus de recrutement ?

Témoin 4 : Oui. Pour des postes qui vont être énormément en lien avec d'autres départements. Par exemple, pour energized by teamwork, je vais faire des petites mises en situation avec ça,

tu vois, comment est-ce que tu réagis si quelqu'un d'un autre département n'a pas les mêmes objectifs que toi, et comment est-ce que tu vas réagir pour toujours bien collaborer si les objectifs ne sont pas liés entre guillemets, donc oui.

Clara : Les mises en situation, c'est pour voir les compétences, mais c'est aussi pour voir si les personnes collent avec la culture d'entreprise ?

Témoin 4 : Tout à fait. Et donc tu vas avoir des mises en situation et des questions tournées sur l'opérationnel. Bah par exemple, la machine s'arrête, comment est-ce que tu réagis ? Bah ça, c'est plutôt le côté opérationnel. Et puis il va avoir bah voilà, en cas de conflit avec un collaborateur, comment est-ce que tu vas gérer la chose ? Ben ça, c'est un peu plus sûr que le côté soft skills, c'est culture d'entreprise. Si tu as quelqu'un qui va te répondre « moi je m'en fous de collaborer avec d'autres collaborateurs, je suis seule dans mon coin », bah ça, on sait que ça va pas être en phase avec notre culture d'entreprise, donc qu'on n'ira pas plus loin avec la personne.

Clara : Oui donc justement c'était ça la question d'après, si une personne a les compétences on va dire techniques, mais par contre on se rend compte qu'elle ne colle pas du tout avec la culture d'entreprise, elle ne sera pas recrutée ?

Témoin 4 : Non non. Parce que le savoir-faire est primordial hein dans certaines fonctions, mais le savoir-être est tout aussi crucial. Honnêtement, si quelqu'un coche toutes les cases au niveau opérationnel, mais est un véritable crétin et ne sait pas bosser avec le reste de l'entreprise, ça ne va pas aller. Et on ne va jamais faire entrer ce genre d'individu.

Clara : Surtout que pour les compétences techniques, on peut encore se dire qu'on peut mettre en place des formations, essayer s'il y a un manque, mais par contre le savoir être c'est plus compliqué de travailler dessus. C'est la personnalité donc...

Témoin 4 : Tout à fait. Et on préfère faire entrer des savoir-être que de savoir-faire, parce que comme tu dis, on peut développer quelqu'un.

Clara : Oui. OK, super. Bah voilà, j'ai fait le tour de mes questions. Merci beaucoup, je ne sais pas si vous avez des questions ou des remarques ?

Témoin 4 : Non. N'hésite pas, si toi par après tu souhaites détailler un aspect ou l'autre, n'hésite pas. C'est avec un grand plaisir.

Clara : En tout cas c'était très clair et ça a bien répondu à mes questions. Ça va bien m'aider donc merci beaucoup vraiment pour le temps aussi !

Témoin 4 : Super ! Ben bon courage pour ton mémoire. Au revoir Clara.

Clara : Merci, c'est gentil. Bonne fin de journée, au revoir.

Témoin 4 : Également, au revoir.

3.5) Retranscription entretien 5 - Témoin 5 - Entreprise Z

Témoin 5 : Clara, bonjour !

Clara : Bonjour, vous allez bien ?

Témoin 5 : Ça va bien, oui. Et toi ?

Clara : Ça va super, merci. Je vais vous poser un peu le contexte rapidement pour que vous compreniez un peu mieux la situation. Donc moi je m'appelle Clara, je suis étudiante en master 2 en GRH à l'université de Liège. Et donc ce quadrimestre ci je réalise mon stage chez Entreprise Z justement et je dois aussi faire mon mémoire. Donc mon mémoire en fait, il porte sur l'adéquation entre les personnes et la culture d'entreprise et le rôle de la phase de de recrutement là-dedans. Donc voilà, je suis en train de faire du coup la partie terrain, donc vraiment faire des entretiens, des petites enquêtes, pour voir du concret. Donc j'ai fait des entretiens avec plusieurs personnes, il n'y a pas que vous évidemment. Et voilà le but c'est un peu de faire des comparaisons et de voir d'une entreprise à l'autre, ce qui ressort quoi. Et bien sûr, tout et anonyme votre nom, la société tout.

Témoin 5 : Oui oui, non, pas de problème, c'est clair.

Clara : Alors je vais commencer. Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement, donc, âge, profession, lieu de résidence ?

Témoin 5 : Oui. J'ai 50 ans, j'ai travaillé maintenant d'ici 6 ans chez Entreprise Z, comme recruteur, coordinateur un peu pour notre team. Moi j'habite maintenant à Saint-Trond. Avant, j'ai travaillé pas mal d'années chez Start People, pendant 16 années. Aussi, dans différentes agences de Start People comme consultant et après comme coordinateur, et après quelque temps, j'ai changé, je ne suis pas restée chez Start People. Je suis restée dans le groupe et comme ça j'ai commencé chez Entreprise Z. Dans le temps, ça fait longtemps, j'ai fait des études de management de communication, un bachelier. D'origine, je suis naturellement néerlandophone, je ne suis pas bilingue néerlandophone francophone, alors s'il y a des choses que tu ne comprends pas, laisse-moi savoir. Et qu'est-ce que je peux dire encore ? Je fais le recrutement avec un collègue ou bien seule, parfois ça dépend un peu. Dans le temps, quand j'ai commencé, on était peut-être 6 collègues, mais ça change. Un moment donné on était 3, après j'étais seule avec les responsables. Et maintenant il y a une collègue qui nous aide aussi, ensemble avec X, peut-être X tu connais, c'est notre manager. Et voilà, on gère les demandes à l'interne pour Entreprise Z mais aussi pour Start People. Voilà.

Clara : Alors, qu'est-ce qui vous a poussé à faire ce métier ?

Témoin 5 : Comme on l'entend beaucoup avec tous mes candidats et pendant les interviews, ben c'est le contact clientèle. J'aime bien que ça bouge. Et qu'on puisse créer quand même un match avec l'entreprise et le candidat et que tout le monde soit bien servi et qu'on puisse réaliser une bonne coopération, on peut dire. J'aime bien aussi les targets, les deadlines. Parfois, ça donne aussi pas mal de stress non plus, ça on doit être honnête aussi, mais ça me pousse quand même aussi, ça me motive aussi et voilà. C'est pour ça que j'aime bien, pas seulement le recrutement, aussi un peu gérer le tout, gérer les dossiers, les contacts avec les responsables RH, avec les Unit Managers. Donner notre avis, discuter tous les profils et coordonner un peu le tout, hein. C'est aussi le suivi administratif et tout ça, c'est ça que j'aime.

Clara : Oui, donc c'est vraiment la variété. Quels sont les aspects ou les tâches que vous aimez le plus dans votre métier ?

Témoin 5 : D'abord le contact avec les responsables, le contact avec les candidats, mais aussi créer le match, avoir une bonne synergie entre les deux partenaires, le client et le candidat. Et vraiment avoir un moment donné, ben voilà, tout le processus est bien suivi et le résultat est là. Le candidat est trouvé et voilà, c'est clair, c'est transparent. Et qu'il y ait naturellement une coopération à long terme.

Clara : Et alors, qu'est-ce que vous aimez un peu moins dans votre métier ?

Témoin 5 : Ce sont des choses aussi assez simples. Le candidat qui ne réagit pas, ou qui réagit plus on peut dire, qui se retire, qui a pas mal de candidatures, de processus à suivre et qui finalement ils ne choisissent pas Entreprise Z, après pas mal de temps qu'on était en contact. Mais ça arrive, naturellement, il y a toujours... C'est part of the job, ça on le sait bien. Mais aussi si le processus n'avance pas, si on n'a pas le feedback, s'il faut vraiment aller vers notre manager demander le feedback, on ne sait pas donner de feedback aux candidats, que ça prend trop de temps, c'est quelque chose que je n'aime pas.

Clara : Et est-ce que vous avez peur aussi de l'échec d'un recrutement, donc par exemple, recruter une personne mais après quelque temps se rendre compte que la personne ne colle pas avec l'entreprise. Est-ce que ça arrive parfois de recruter le mauvais candidat ?

Témoin 5 : Oui, ça arrive aussi après quelques temps qu'il n'y ait pas le match hein, même qu'on a fait le tout avec toutes les interviews avec la... On a pris une référence, mais finalement, ben ou bien le candidat veut bouger, ou veut d'autres choses, ou il attendait quelque chose d'autre du contenu de job. Oui, ça aussi. Mais en fait, ici, on fait le recrutement, on fait l'onboarding, chez Entreprise Z un peu différemment que chez Sart People parce que là on gère tout et après ce sont les RH qui signent le contrat avec les candidats. Chez Entreprise Z, pour nous ça s'arrête après que le candidat dise ok c'est bon pour moi, parce que là, c'est notre HR Manager qui prend la proposition salariale. Et après on ne sait plus, il n'y a pas de suite. Parfois, ok, je vois les candidats chez Entreprise Z, mais chez Start People, on ne sait pas si la personne engagée est encore contente, encore à bord ou pas. Parce qu'on ne la suit plus, du moment où le candidat est recruté. Mais oui, ça c'est naturellement, on espère que

c'est pour long terme. Mais naturellement, il y a aussi beaucoup de candidats qui, après un an veulent bouger, même si c'est des bons candidats mais qui veulent plus de responsabilités, de changement.

Clara : Par quels moyens est-ce que vous publiez les offres d'emploi ?

Témoin 5 : Via différents réseaux sociaux, par exemple via LinkedIn. D'abord, on commence par notre application qu'on utilise pour poster. Et là, on choisit les différents réseaux, c'est-à-dire en premier lieu, c'est notre site Entreprise Z, le site VDAB et le site de Start People par exemple. Si c'est pour Entreprise Z ben là on a que le site Entreprise Z et le VDAB et par après on fait d'autres actions. On va poster manuellement sur Job Ad, on va poster aussi via LinkedIn, via les job slots, ou via notre propre page aussi qu'on partage toutes les demandes. C'est plutôt ça, pas vraiment via Facebook ou Instagram, et oui, on le fait via notre social media, via notre marketing, qui vont poster plutôt sur le profil assez professionnel sur le site de LinkedIn. Mais Facebook et Instagram ce sont des postings plus payants. Alors, ça ce sont d'autres actions.

Clara : Et est-ce que vous, enfin, une fois qu'un poste est ouvert, est-ce que vous essayez d'abord de recruter en interne pour permettre une mobilité ?

Témoin 5 : Oui, c'est toujours les RH qui annoncent les demandes en interne. Ils vont toujours voir s'il y a des candidats qui veulent changer, qui veulent notre opportunité ou est-ce que quelqu'un connaît encore quelqu'un qui peut être intéressé. Oui, mais ça, ce processus, ce n'est pas moi qui gère.

Clara : Est-ce que vous assurez l'intégralité de la phase de recrutement ou parfois vous avez recours à des logiciels pour vous aider, pour la sélection par exemple ?

Témoin 5 : Pour nous aider on a les job slots de LinkedIn, c'est payant aussi, ça c'est quelque chose qui offert, mais c'est limité. On a notre marketing qui vont faire des actions ou des actions payantes si nécessaire, mais avoir naturellement le budget. On a aussi des crédits sur Job Ad, qui est aussi assez limité. Mais on peut faire aussi d'autres actions de posting sur les médias online. Et une fois que c'est posté, c'est naturellement Indeed qui prend toutes les demandes et qui va partager aussi les demandes via leurs canaux. Pour le reste, non, ce sont

des actions manuelles, on doit cliquer et faire des choses et ça apparaît automatiquement sur tous les job sites.

Clara : Donc il n'y a pas vraiment un logiciel informatique qui fait ça à votre place quoi ?

Témoin 5 : Oui, c'est nous qui donnons la commande, on peut dire hein. Alors pour le site Entreprise Z, oui, et le site de notre client aussi, de Start People. Mais pour Jo Ad, par exemple, ça c'est une action manuelle. Oui, là on doit vraiment faire le log in sur Job Ad et vraiment poster nous-même la demande sur Job Ad. Et LinkedIn aussi hein, ça c'est aussi une action manuelle.

Clara : Quels outils utilisez-vous lors du processus de recrutement ? Donc des tests de la personnalité, tests de logique mises en situation, entretiens.

Témoin 5 : On utilise des tests, ce sont des tests qu'on utilise pour tout le monde. Ce sont des tests aux 3 niveaux, la personnalité, test de compétence avec le profil compétence qui est bien clair, et test d'intelligence. Ça prend 1h20 environ et tous les candidats font les tests chez eux.

Clara : Et est-ce que vous êtes satisfaite de ces outils ? Est-ce que, pour vous, ils ont un sens ?

Témoin 5 : Oui, en général, ça donne quand même une bonne idée, une réflexion, oui, j'en suis contente.

Clara : Et est-ce que vous pensez justement que ces outils permettent une adéquation entre la personne et la culture d'entreprise ?

Témoin 5 : En général, ça donne une bonne réflexion. On ne regarde pas spécialement dans le test intelligence parce que là on sait, ben voilà, dans la plupart des cas c'est pas top. On sait aussi que c'est un test assez difficile. Au niveau profil, ça reste tout le temps le même, et général quand même on voit les points forts, les points d'attention dedans. En général, il y a la discussion, et pour cela, naturellement, il y a aussi, on a besoin aussi d'autres observations, pas seulement les tests hein, l'interview avec le client. Et parfois, on planifie aussi un jour où le candidat peut suivre, peut travailler pour voir le type et faire connaissance avec le contenu du job plus, plus profondément. Alors, en général je dois dire oui, mais ce n'est pas toujours

100%. C'est pour cela que c'est important aussi de donner notre avis, ce qu'on a vu pendant l'interview.

Clara : De ne pas se baser que sur les tests.

Témoin 5 : Oui, voilà. Parce qu'un test, c'est aussi quelque chose qui est fait sur un moment donné à la maison. Il y a naturellement toujours les circonstances, et parfois les candidats sont ou bien assez nerveux ou parfois un consultant a bien expliqué les tests, l'autre n'a rien expliqué, ça donne aussi une différence de tête. Oui, mais voilà, en général, oui.

Clara : Ok. Alors, comment est-ce que vous évaluez les compétences des candidats lors de l'entretien ?

Témoin 5 : On demande des exemples situationnels, concrets. Certainement aussi, quelques compétences sont plus importantes que d'autres, qu'on va demander au niveau de STAR et on demande des exemples concrets. On regarde aussi les tests. Si on voit dans les tests, parce qu'on a un profil de compétences dans le test qui est mesuré, et si on voit là quelques résultats qui ne sont pas vraiment au top, il y a aussi des questions d'exemple qu'on peut aussi intégrer dans notre interview.

Clara : Alors, est-ce que vous pensez que la phase de recrutement permet d'assurer la sélection de la bonne personne pour le poste ?

Témoin 5 : Oui, on essaie naturellement, c'est aussi quelque chose parfois un peu subjectif hein. On a un rapport standardisé pour tout le monde, pour tous les candidats. Et ce n'est pas une science exacte. On donne notre avis mais c'est encore aux managers à décider ben voilà, est-ce qu'on va donner une offre oui ou non. Et on donne notre avis mais aussi les points d'attention, les points forts, les points de développement. Et voilà finalement on a décidé... Parce que parfois il y a un naturellement la discussion, si le learning agility n'est pas top et si le match avec le profil de compétences n'est pas top, ben là il y a vraiment la discussion, et en général là on voit qu'ils ne vont pas engager le candidat. Parce que ces 2 choses sont assez importantes. Naturellement, si c'est un junior, il y a toujours quelque chose à discuter parce qu'il peut encore s'améliorer, encore se développer.

Clara : Alors, comment est-ce que vous vous y prenez pour identifier les bonnes personnes pour le poste ?

Témoin 5 : D'abord, on fait un screening téléphonique. D'abord, c'est le candidat qui postule de lui-même. Ça, c'est déjà une bonne chose, ça c'est la première étape. Après, on fait le screening téléphonique. Si c'est positif, ben voilà, on vérifie déjà quelque chose, ça prend environ 20 min le screening téléphonique, quand même hein. On voit vraiment quand même le profil, on voit les hard skills. Un peu aussi les soft skills de la communication, des choses comme ça. Et voilà si c'est bien, on invite les candidats à faire les tests et par après on planifie un rendez-vous via Teams en général, parfois face à face, mais chez nous, pour l'efficacité, c'est en général via Teams. Et après avec le manager, c'est un entretien face à face.

Clara : Ah oui, ok. Comment est-ce que vous définissez les critères et compétences qu'une personne doit posséder pour correspondre au poste ? Est-ce que c'est vous qui créez la job description ?

Témoin 5 : Non, non. La job description, en général ce sont des templates, mais on fait aussi des Intake avec notre manager. Alors, on a aussi un fichier pour l'Intake. On fera un Intake face à face avec la manager, où on vérifie toutes les compétences et on note et on donne au manager « voilà, est-ce que vous êtes d'accord avec le rapport d'Intake ? » et par après on va faire le posting. Le posting c'est un template qu'on pose avec la demande, car ce sont toujours des profils qui reviennent. On va donner plus en détails, via les entretiens, toutes les données aux candidats. Alors, les compétences sont bien claires, c'est aussi demandé via les Intake, et via le testing. Il y a toujours un profil de compétences qui est bien défini.

Clara : Alors, est-ce que vous mettez des choses en place pour lutter contre la discrimination ? Par exemple, recruter autant d'hommes que de femmes ?

Témoin 5 : Oui, parce qu'ils sont ouverts à tous les tous les candidats. Ça n'importe. Chez Sart People il y a plus de femmes que d'hommes, hein. Mais, ils sont certainement ouverts aussi pour les hommes. Et ils travaillent aussi sur l'inclusion, c'est important pour eux aussi. Voilà et je pense qu'Entreprise Z est bien ouvert aussi avec des personnes avec différentes religions. C'est aussi bien clair.

Clara : Alors au niveau de la culture d'entreprise. Comment décririez-vous la culture d'entreprise présente chez Entreprise Z ?

Témoin 5 : Je crois que c'est une culture assez ouverte et transparente, hein. Notre manager est bien accessible, notre directeur est bien accessible, on peut le contacter, on peut lui envoyer un chat, alors là je pense que tout le monde est bien approchable. Et c'est assez... Je ne trouve pas le mot...

Clara : Il n'y a pas de hiérarchie.

Témoin 5 : Voilà pas vraiment de hiérarchie. Enfin, oui, il y a de la hiérarchie...

Clara : Oui bien sûr, une proximité on peut dire alors.

Témoin 5 : Oui, voilà. Ce n'est pas que moi je suis ici (signe de main) et toi tu es là (signe de main), et voilà, non. Alors, je pense qu'il y a vraiment une ambiance entre les collègues, il y a vraiment... On donne beaucoup d'autonomie, d'indépendance, mais naturellement, on attend aussi les résultats, ça c'est un important. Alors, ça en général c'est notre culture, oui.

Clara : Est-ce que vous tenez compte justement de cette culture lors de la phase de recrutement ?

Témoin 5 : Oui. Je le communique aux candidats naturellement. Parce que si ce sont des candidats qui aiment bien... Ça dépend de la division où on va travailler. Parce que si c'est quelqu'un qui n'aime pas travailler hybride et chez lui de temps en temps, c'est parfois difficile pour certains teams, à voir quel team que c'est hein. Pour Start People, ben là, il y a une culture aussi de travail chez eux, un jour, parfois 2 jours. Pour certains teams, il n'y a pas de possibilité, ça dépend aussi de la division et là on doit bien le clarifier dans les interviews. Si le candidat attend du home office, pour certaines teams et pour certains clients Start People, il n'y a pas la possibilité, parce qu'ils sont in house chez clients et là ça peut être pas tellement correct avec d'autres divisions. Mais voilà, c'est comme ça parce qu'aux in house ils doivent être là pour le travail.

Clara : Et donc au-delà du télétravail, est-ce qu'il y a certaines valeurs que vous avez envie que les candidats partagent ?

Témoin 5 : Oui. Oui, certainement oui. Parce que ceci c'est vraiment quelque chose concret. [le télétravail], mais c'est pas le plus important naturellement. Oui, il faut avoir un peu de dynamisme, bien aimer travailler ensemble même si c'est en indirect naturellement, ce n'est pas un job individuel. On cherche beaucoup de candidats qui sont des profils assez juniors. Il ne faut pas vraiment d'expérience de travail ça c'est ça peut être positif, mais parfois c'est un peu plus difficile pour les profils assez âgés, parce qu'ils exigent ou ils demandent un peu un salaire assez élevé et c'est pas toujours possible dans le job. On regarde certainement à ce que ce soit quelqu'un qui a vraiment l'esprit Entreprise Z, c'est important.

Clara : Et pendant le processus de recrutement, si vous vous rendez compte qu'il a les compétences techniques, les hard skills, et cetera, mais qu'à côté de ça, il ne match pas du tout avec le mindset et la culture d'entreprise, est-ce que vous allez quand même le recruter ?

Témoin 5 : Je vais quand même le proposer au client en disant « ben voilà, au niveau de son CV, c'est quelqu'un qui a bien les compétences, ce n'est peut-être pas tellement le profil qui a vraiment l'esprit Entreprise Z, à voir si vous voulez quand même faire un entretien ». Parce que ce n'est pas nous qui décidons. Certainement, si c'est une demande assez difficile, en général, je sais que la manager ne va pas prendre le candidat. Ils vont plutôt engager quelqu'un qui a le match avec la culture et peut-être pas complètement les compétences.

Clara : Parce que je pense que les compétences, on peut faire des formations, travailler dessus et essayer d'améliorer, que le mindset, la mentalité, la personnalité, c'est dur de changer ça chez une personne.

Témoin 5 : Oui, voilà, c'est ça. Et en général, si ça match pas, ils ne vont pas engager. Mais certainement, si c'est une demande assez difficile je vais l'expliquer « mais voilà, on voit ça, mais je ne pense pas qu'il va matcher peut-être avec vous, avec la team, est-ce que vous voulez continuer, est-ce que vous voulez voir le candidat ou pas ? ». Mais voilà, en général oui, ce n'est pas bon.

Clara : Ben voilà, j'ai posé toutes mes questions. Merci beaucoup pour votre temps.

Témoin 5 : Je t'en prie. J'espère que ça te sert à quelque chose.

Clara : Oui, c'était très bien.

Témoin 5 : Oui, oui. Voilà Je pense en général aussi, ben vraiment guider les candidats et les coacher aussi un peu, même si ce n'est pas le candidat idéal au CV. La bonne diversion, l'intérêt, c'est le plus important, je pense. Et le reste, ça peut encore venir, mais si c'est vraiment avec une bonne attitude, je pense que ça c'est le plus important. Voilà, si c'est quelqu'un de flexible aussi naturellement, c'est ça qu'on cherche vraiment. Parce que moi, je ne regarde pas toujours le CV trop en détail. Autrement il faut être aussi assez prudent, parce que les références sont parfois aussi importantes, parfois les candidats peuvent bien se vendre, être bien sociable et avec cela il faut aussi faire attention.

Clara : C'est pour ça que c'est bien la méthode STAR pour voir des exemples concrets de sa vie et voir s'il a vraiment les compétences qu'il met en avant.

Témoin 5 : Oui, c'est vrai, c'est vrai. Voilà Clara.

Clara : Ok. Ben merci beaucoup. Bonne journée. Au revoir.

Témoin 5 : Bonne journée. Oui, au revoir.

3.6) Retranscription entretien 6 - Témoin 6 - Entreprise Z

Clara : Est-ce que tu peux te présenter brièvement, donc ton âge, ta profession, etc. ?

Témoin 6 : 39 ans. Ma fonction, team leader partie francophone et program manager.

Clara : Alors, est-ce que tu peux présenter ton parcours scolaire et professionnel ?

Témoin 6 : Parcours scolaire, secondaire général. Licence, enfin master en psychologie. Parcours professionnel, 2 ans en intérim, 10 ans en tant que recruteur, 5 ans en tant qu'assesseur et team leader.

Clara : Au niveau de ce que tu attends à l'égard des employés, quelles sont, selon toi, les compétences primordiales qu'un employé doit posséder ?

Témoin 6 : Ça dépend la fonction. Ça dépend la fonction, mais de manière globale, si je dois faire une grosse généralité : collaboration/pouvoir travailler en équipe, rigueur et autonomie. Je pense que ces 3 là doivent être des compétences que j'ai envie de retrouver effectivement chez les personnes dans mon équipe.

Clara : Comment est-ce que tu t'y prends pour motiver tes employés ?

Témoin 6 : En essayant de donner toutes les informations nécessaires pour qu'elles soient justement autonomes, je reviens sur une des compétences. En étant le plus présent possible. Ça, c'est le 2e point. Donc répondre à leurs questions, pouvoir prendre le temps pour... Être présent, être présent. Et ensuite de faire un suivi, chaque mois, dans ce qu'on appelle les MBR Management Business Report. Une fois par mois, donner du feedback, donc donner du feedback, que ce soit positif ou négatif. Et que le feedback aille dans les 2 sens, ce n'est pas parce que je suis le manager que c'est moi qui donne du feedback. Non, c'est une conversation. Donc voilà, donner du feedback, dans les 2 sens, qu'il soit positif ou négatif.

Clara : Penses-tu que tes employés se sentent bien dans leur poste et sont satisfaits ?

Témoin 6 : Bonne question, ça dépend lesquels. De manière générale, si je dois donner un score de 1 à 10 pour répondre à cette question-là, je dirais 6. Parce que question bien-être, pour l'instant, au niveau Entreprise Z, on voit que c'est un peu bof bof et dans mon équipe aussi. Il y a beaucoup de pression. Je vois bien que cette pression a un impact sur le bien-être, donc je dirais 6 sur 10.

Clara : Si des employés se plaignent de ne pas se sentir bien dans leur poste, qu'est-ce que tu fais ? Et si ce n'est jamais arrivé, qu'est-ce que tu ferais ?

Témoin 6 : Alors qu'est-ce que je fais, parce que là clairement je suis en train de travailler là-dessus. De trouver des outils pour automatiser un maximum. Ça, c'est le premier point. Deuxième point, de former des personnes à ces outils, à d'autres choses. Troisième point, de

rassurer et de dire qu'à un moment donné on a droit à l'erreur, on a droit à dire non aux clients et donc c'est aussi d'être le point de contact pour rassurer, enlever un peu la pression. Donc c'est vraiment à ce point d'interface. Dire, ok, il n'y a pas de pression, la pression n'existe pas. Il y a des solutions. Voyons-le comme ça.

Clara : Est-ce que tu mets en place des formations pour les employés qui ne rencontrent pas leurs attentes vis-à-vis de leur poste ?

Témoin 6 : Je ne les mets pas nécessairement en place, mais je le propose, oui.

Clara : Et est-ce que c'est déjà arrivé que des personnes demandent des formations ?

Témoin 6 : Oui, exact.

Clara : Est-ce que tu accordes une importance au bien-être de tes employés ?

Témoin 6 : Clairement, clairement.

Clara : Est-ce que les employés ont une possibilité d'évolution de carrière ?

Témoin 6 : D'évolution, non. De transversalité, oui.

Clara : Donc tu veux dire par là de toucher à plusieurs choses ?

Témoin 6 : Exactement, exactement. Je parlerais d'évolution dans le métier, expertise, évolution en termes d'expertise, oui. Chez Entreprise Z, pour gravir les échelons, il n'y a pas tant que ça en fin de compte, donc là je préfère dire non.

Clara : Est-ce que tu fixes des objectifs à tes employés ? Et si oui, sont-ils généralement respectés ?

Témoin 6 : Donc chaque mois, dans ces fameux MBR, il y a des objectifs qui sont fixés ou revus. Ils sont contrôlés, enfin vérifiés, d'une certaine manière tous les 4 mois. Maintenant, je suis généralement très cool dans mes objectifs. C'est souvent des choses qui prennent 5, 6, 7

mois. Ce sont des petits objectifs, ou des objectifs plus personnels, mais oui, effectivement, il y en a.

Clara : Et ils sont respectés de manière générale ?

Témoin 6 : De manière générale, oui.

Clara : Est-ce que tu entretiens de bonnes relations avec tes employés ?

Témoin 6 : Oui.

Clara : Alors au niveau de la culture d'entreprise, comment est-ce que tu décrirais la culture d'entreprise présente au sein de la société ?

Témoin 6 : Bonne question. Expertise, résultat, polyvalence, go for it. Je pense que c'est un peu en quelques mots, résumer la culture d'entreprise que moi je ressens, qui n'est peut-être pas ce que le management veut mettre en place. C'est ce que moi je me sens.

Clara : Et est-ce que tu as la volonté que des personnes qui soient, justement, en adéquation avec cette culture d'entreprise soient recrutées ? Ou est-ce que pour toi ce n'est pas tellement important ?

Témoin 6 : Oui, si c'est important, exact.

Clara : Et pourquoi ?

Témoin 6 : Je reviens sur une des questions que tu te posais au tout début. Qu'est-ce que je recherche dans un candidat. Ben de l'indépendance, de l'autonomie, de la rigueur et donc ça va effectivement avec, ça match assez bien.

Clara : Et si un jour tu te rends compte qu'une personne recrutée ne partage pas ces valeurs, qu'est-ce que tu fais ?

Témoin 6 : On adapte. On voit ce qui est possible pour cette personne de faire dans mon team. Et s'il n'y a pas de possibilité dans mon team, dans assessment et development, Entreprise Z est grand. On fait du recrutement, on fait des coachings, de l'outplacement, est-ce qu'on peut mettre la personne ailleurs ? Oui, non. Non ? On se quitte (rires).

Clara : Oui donc si tu te rends compte que la personne n'est pas en adéquation, ça pourrait mettre fin au contrat quoi.

Témoin 6 : Un moment donné, oui. Si elle s'en rend compte, oui, bien entendu.

Clara : Et voilà, j'ai posé toutes mes questions.

Témoin 6 : Excellent, super.

Clara : Merci beaucoup.