



**HAL**  
open science

## Les mises en relation opérées par les consultants en recrutement

Emmanuelle Marchal

► **To cite this version:**

Emmanuelle Marchal. Les mises en relation opérées par les consultants en recrutement. Les cahiers des relations professionnelles, 1995, pp.85 - 91. hal-03609446

**HAL Id: hal-03609446**

**<https://sciencespo.hal.science/hal-03609446>**

Submitted on 15 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'EMBAUCHE

Objet du contrat, nature des  
engagements,  
pratiques de recrutement

textes coordonnés et  
mis en page par  
Philippe Bernoux

LES CAHIERS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

N° 10 FEVRIER 1995

Diffusion : GLYSI - MRASH, 14 av Berthelot - 69363 LYON Cedex 07

# COMMUNICATIONS A LA TABLE RONDE

animée par Annie FOUQUET

Directeur du Centre d'Etudes de l'Emploi

\*\*\*\*\*

## LES MISES EN RELATION OPEREES PAR LES CONSULTANTS EN RECRUTEMENT

par Emmanuelle MARCHAL, (C.E.E.)

Il s'agit d'une recherche collective en cours, sur les "dispositifs de recrutement". Elle est réalisée par une équipe de chercheurs du Centre d'études de l'emploi, dans le cadre de l'appel d'offre de l'ANPE. Elle porte sur le recrutement des cadres et s'appuie sur l'observation d'opérations de recrutement. Ces observations sont menées à l'intérieur d'entreprises (auprès de responsables de recrutements), auprès de cabinets de recrutement, à l'APEC et dans des centres de formation pour cadres à la recherche d'emploi.

Mon champ d'investigation personnel recouvre le travail de "recruteurs" situés à l'extérieur des entreprises, dans des cabinets de recrutement. J'observe des recruteurs en train de travailler, en train de trier des candidatures ou de s'entretenir avec des candidats, et je leur demande comment ils procèdent, pourquoi ils s'intéressent à tel élément plutôt qu'à tel autre. J'essaie en particulier de relever les différentes méthodes sur lesquelles il s'appuient, comment se forme leur jugement sur les candidats et comment ils le mettent en forme.

Dans cette communication je m'attacherai à décrire le processus de recrutement comme étant un processus dynamique.

Tout recrutement consiste à relier des entités a priori séparées : une offre et une demande d'emploi, une entreprise et un candidat, un profil de poste et un curriculum vitae. Il me semble que l'on peut présenter le travail des recruteurs comme un travail d'enchaînement progressif de ces entités. Réaliser cet enchaînement suppose d'effectuer des réajustements de chaque côté de la chaîne du recrutement : de redéfinir les profils de poste et de réévaluer les qualités des candidats pour pouvoir les rapprocher.

Pour rendre compte de cette dynamique, je me propose de repartir de mon hypothèse de départ, et d'expliquer, à partir d'exemples, ce qui m'a amenée à la remettre en question.

### 1 - Situations séparées: évaluations à distance ou en face à face

Mon hypothèse de départ concernait le travail d'évaluation que mènent les consultants à l'égard des candidats. Il m'a semblé qu'on pouvait opposer clairement les situations dans lesquelles les recruteurs évaluent à distance les candidats, des situations dans lesquelles ils les évaluent en face à face.

- Dans le premier cas, le recruteur opère à distance. Il trie des candidatures. C'est ce qu'on appelle la présélection. Il dispose d'une référence, un profil de poste décliné en critères généraux de sélection : critères d'âge, de diplôme, et d'expérience sur la base desquelles il élimine ou sélectionne. Chaque candidature est un cas particulier qui rentre ou ne rentre pas dans le cadre pré-construit par le profil de poste. Le jugement du recruteur s'exerce en principe indépendamment de la personne du candidat, en référence à la valeur des diplômes, des titres et expérience sur le marché du travail ou dans

un secteur particulier. Ce travail est typiquement celui des consultants de l'APEC. L'un d'entre eux souligne qu'il a trié plus de 30000 CV au cours de l'année 1993.

- Dans le deuxième cas, le recruteur opère en face à face. Les entretiens de recrutement permettent d'établir des connexions entre les éléments disparates présentés dans les CV, de relier le CV à la personne du candidat, et de remettre en jeu d'une certaine façon les compétences du candidat. Le jugement du recruteur se forge in situ, à l'aide de repères locaux qui émergent de la situation. Il y a ici une interdépendance très forte des compétences des candidats et du recruteur. Le recruteur peut se trouver dans l'incapacité de se forger un jugement sur le candidat, si celui-ci ne se prête pas au jeu de l'entretien, qui veut qu'il se mette en valeur et effectue lui-même des rapprochements entre ses qualités (personnelles ou professionnelles) et celles que requiert le poste à pourvoir.

Mais en tant qu'observateur, je me suis aperçue que ce schéma qui opposait deux types de situation du point de vue des ressources d'évaluation mises en oeuvre par le recruteur, était en fait souvent troublé.

## 2 - Les situations troubles

- Parce que le recruteur n'est pas sûr que le profil de poste soit bien défini, ou que le profil est trop "ouvert", il ne peut pas se contenter d'actionner des critères très généraux de sélection

- ou bien, à l'issue d'un entretien, le recruteur doute de la validité de son jugement. Parce qu'un candidat ne lui a pas plu ou au contraire l'a séduit, il voudrait prendre du recul.

Les situations troubles sont celles dans lesquelles le recruteur cherche à articuler des repères généraux et des repères locaux pour étayer son évaluation. Il cherche en quelque sorte à mêler les ressources dont il dispose dans les tris à distance et dans les entretiens.

- On notera tout d'abord que la définition d'un profil de poste n'est jamais parfaite. Les publier dans une annonce suppose de "formater" les profils, c'est à dire d'arrêter des critères généraux de diplômes, d'expérience, d'âge etc. Ce "formatage" conduit souvent à donner une représentation très pauvre

du poste à pourvoir, ou tout au moins à le décrire sur un registre éloigné de celui qu'utilisent spontanément les employeurs.

On en a une illustration dans une enquête réalisée à l'APEC par Anne-Katerine Hemery. Un chef de PME s'adresse à l'APEC pour trouver ce qu'il appelle "un bras droit", quelqu'un de "dynamique et évolutif", plutôt un "homme". Il parle longuement de son entreprise, de son histoire, de son personnel, de ses clients... toutes choses considérées comme inutiles par le consultant que préoccupe la rédaction d'une annonce d'offre d'emploi.

Le consultant s'oblige à lister des critères de sélection utiles à un tri à distance de candidatures: elle arrête finalement le titre du poste (un adjoint de direction), une tranche d'âge (35-45 ans), un niveau de diplôme (bac + 2), un type d'expérience requise (expérience similaire dans une PME), toutes choses sur lesquelles le chef de PME n'a pas d'opinion particulière.

Mais à la réception des candidatures (elle en reçoit plus de 500), elle a un doute dans chaque cas. Elle voudrait téléphoner à des candidats pour être sûre de bien comprendre leur parcours. Elle est tentée de revenir sur les critères d'âge ou de diplôme, et garde constamment à l'esprit sa conversation avec le chef de PME. Dans son tri, le critère du sexe devient un critère premier (elle écarte toutes les femmes), parce que c'est le seul critère opérationnel arrêté par le chef d'entreprise.

On voit bien dans cet exemple, que le tri aurait donné de tout autres résultats, s'il avait été effectué par une tierce personne n'ayant pas participé à la définition du profil de poste.

- On peut dire la même chose des CV que des profils de poste. Il supposent de "formater" les qualifications des candidats, ce qui conduit à en donner une représentation très succincte.

On peut voir quotidiennement des recruteurs écarter des candidatures, non pas parce que les candidats n'ont pas les compétences requises, mais parce que leurs qualifications ne sont pas lisibles dans leur CV: elles ne donnent pas de prise à une évaluation à distance.

La lettre de candidature peut bien sûr contribuer à "se rapprocher" du candidat, en donnant une idée de son parcours ou de ses motivations. Mais les

consultants renoncent souvent à en faire une lecture approfondie, parce que les candidatures arrivent par centaines, et qu'ils sont soumis à d'importantes contraintes d'efficacité.

- On peut considérer que les analyses graphologiques de ces lettres, sont utilisées pour échapper à l'emprise des critères généraux de sélection, pour "se rapprocher" là encore de la personne du candidat, en s'intéressant à ses qualités personnelles indépendamment de ses qualifications professionnelles.

Les tris de candidatures effectués par un consultant graphologue que j'ai pu observer, s'appuient en premier lieu sur l'analyse des écritures. Le tri est opéré d'après la vivacité et la pression de l'écriture, entre d'un côté des "lents" et les "statiques", et de l'autre les "toniques". Les premiers sont considérés comme des "hommes de bureau d'études", les seconds comme des "hommes de chantier". Les "hommes de chantier" sont retenus pour occuper un poste de "manager d'équipe technique". Le consultant ne regarde les CV que dans un deuxième temps, pour voir si les critères d'âge et d'expérience peuvent correspondre au profil recherché.

Ce procédé lui permet d'être beaucoup plus souple sur des critères comme l'âge ou le sexe, alors qu'ailleurs ce sont des critères premiers de sélection, parce que ce sont les plus simples à actionner et qu'ils n'ont pas besoin d'être interprétés (comme un titre ou une expérience).

- On peut partir à l'inverse de la situation d'entretien pour relever que les recruteurs se méfient souvent des impressions singulières que leur procure le "face à face" avec les candidats. Ils cherchent à reprendre leurs distances à l'issue de l'entretien: distance à l'égard du candidat et à l'égard de leur propre subjectivité.

Les recruteurs s'appuient sur différentes méthodes: certains ont recours là encore à la graphologie ou au passage de tests de personnalité ou d'efficacité, d'autres cherchent à échanger leurs impressions avec leurs collègues. Ce qui est recherché ici, c'est l'objectivation du jugement par une confrontation des points de vue, que ceux-ci émanent d'outils d'évaluation ou de personnes différentes.

Les candidats sont ensuite réordonnés, à l'aide de tableaux et de fiches destinés à lister les points forts et les points faibles de chaque candidat ou à les noter (des ++ ou des +-). Les critères d'évaluation ne sont plus exactement ceux qui ont été utilisés dans la présélection. A ce stade, les recruteurs reconstruisent leur propres catégories de candidat: candidats à profil plus gestionnaire ou commercial, plus opérationnel dans l'immédiat ou plus évolutif. Ils accordent une importance certaine à la personnalité du candidat, et ce, parce qu'ils anticipent un désaccord ou un accord avec la personnalité de l'employeur et celle de l'entreprise à qui ils présentent les candidats.

Les dossiers que les cabinets transmettent aux entreprises mêlent étroitement les éléments recueillis à distance et dans les face à face, éléments qui sont réinterprétés et confrontés tout au long de la chaîne du recrutement. On y ajoute éventuellement des résultats de tests ou d'analyses graphologiques, destinés à faire le lien entre ces deux registres.

#### Conclusion : la dynamique du recrutement

Pour conclure on soulignera les aspects dynamiques du processus de recrutement, dont permettent bien de rendre compte les observations de terrain.

Les différentes étapes de la chaîne du recrutement qui s'étendent de la définition du profil de poste à la sélection finale du candidat, ne sont pas coupées les unes des autres. Chaque nouvelle phase est l'occasion de revenir sur la précédente mais aussi d'anticiper la suivante.

- Dans la rédaction des profils de postes destinés à être publiés par annonce, les recruteurs sont particulièrement attentifs à leur caractère plus ou moins attractif et plus ou moins ciblé. Il cherchent à ajuster les titres d'emploi et les rémunérations au marché. Ils anticipent la phase au cours de laquelle ils auront à effectuer la présélection, en définissant des critères opérationnels de recrutement lorsqu'ils n'ont pas d'autres outils (comme la graphologie) à leur disposition.

- En opérant des tris, ils ont constamment en mémoire ce travail de définition qui les a conduit à simplifier la présentation du poste. Ils ont été amenés à mettre sur le même plan des critères d'importance différente. Ils ont écarté des éléments non publiables concernant l'environnement du poste



(l'ambiance de l'entreprise, le caractère du supérieur hiérarchique, les qualités de l'occupant précédent s'il y en a ...) qui importeront beaucoup dans la sélection finale.

- Il y a également un retour constant sur la définition des qualifications requises en fonction des données fournies à chaque nouvelle étape: le profil défini a priori dans l'annonce, est redéfini par le profil fourni par le marché et par celui des candidats qui ont été reçus pour un premier entretien.

Ce phénomène d'aller-retour permet de réaliser des ajustements progressifs et réciproques. L'établissement d'un lien entre une entreprise et un candidat passe souvent par une libération du profil de poste qui ne constitue qu'une référence lointaine dans la sélection finale. Cet enchaînement progressif explique que le profil du candidat recruté peut être fort éloigné de celui qui avait été arrêté initialement (et c'est ce que montrent plusieurs enquêtes réalisées à l'ANPE et à l'APEC).

On peut s'interroger a contrario sur la possibilité d'ajuster une demande à une offre d'emploi, lorsqu'il n'y a pas de possibilité de cumuler ces expériences, d'engranger la mémoire des phases antérieures et de tisser ainsi des liens progressifs entre l'entreprise et les candidats. En particulier lorsque s'allonge la chaîne du recrutement, qu'elle est constituée de phases coupées les unes des autres et prises en charge par plusieurs intermédiaires.

La multiplication du nombre d'intermédiaires dans la chaîne du recrutement, accroît la nécessité de recourir à des résumés, comme des profils de poste, des annonces d'offre d'emploi, des CV, des comptes rendus d'entretien, qui sont nécessairement déconnectés les uns des autres. Cette déconnexion est incompatible avec l'entredéfinition de l'offre et de la demande d'emploi telle que je viens de la décrire.