

**Gestion des Ressources Humaines
MSG II 2002-2003
Mme Neveu**

LE RECRUTEMENT

**Amiach Benjamin
Guiot-Bourg Bastien
Lauret Marie-Sarah**

INTRODUCTION

Le recrutement est un processus essentiel dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Elle est d'ailleurs la pratique la plus sujette à débats. Elle est en effet **lourde d'implications pour les individus** : c'est à ce moment que l'individu va être écarté ou retenu pour évoluer au sein de l'entreprise. Le recrutement est aussi le moment où l'entreprise s'ouvre à l'extérieur, elle devient **socialement visible**. De plus, en analysant les méthodes de recrutement, on se rend compte souvent que la **situation économique et sociale d'un pays s'y reflète**.

Nous allons essayer de comprendre au long de cette étude **comment la fonction recrutement est viable alors que dans ses outils et dans l'essence même de cette fonction, il existe des incertitudes**. En effet, lors du processus de recrutement, le recruteur va devoir faire face à un paradoxe : réussir son recrutement grâce à un processus et à des outils dont les performances et la fiabilité ne sont pas toujours reconnues.

Dans un premier temps nous présenterons la **fonction recrutement**, c'est-à-dire sa place au sein de la fonction ressources humaines, et son processus de fonctionnement ; puis dans un second temps nous développerons les différents **outils de recrutement** pour enfin déterminer les **limites** éventuelles de ces outils de recrutement.

1. PRESENTATION DE LA FONCTION RECRUTEMENT

1. La fonction recrutement au sein de la Gestion des Ressources Humaines

On peut définir le recrutement par un **processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et accède à une communauté de travail**. Toutefois, dans une entreprise, la fonction recrutement ne se limite pas à cette simple définition. La fonction recrutement a une grande importance au sein des organisations de part les nombreuses missions de cette dernière et les différents liens avec les autres fonctions de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

1. Principales missions du recrutement

L'un des principaux objectifs du recrutement est de fournir à l'entreprise le **plus grand nombre possible de candidats qualifiés**, parmi lesquels celui-ci fera son choix. Le recrutement va donc déterminer le succès des programmes d'embauche au sein d'une organisation.

Le recrutement a également des objectifs spécifiques, parmi lesquels on peut citer la **détermination des besoins actuels et futurs de l'entreprise en matière de recrutement** grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les personnes chargées de l'analyse des postes. Cette mission témoigne des liens existants avec les autres fonctions de la GRH, liens qui seront évoqués plus longuement plus loin.

Le recrutement se doit aussi d'assurer le **succès du processus de sélection** en réduisant le nombre de candidats sous qualifiés ou sur qualifiés. La fonction a donc aussi pour objectif d'augmenter la réserve de candidats pour les postes à pourvoir en minimisant autant que possible les coûts à engager pour l'entreprise.

Pour résumer, on peut dire que la fonction recrutement a pour mission **d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise** en trouvant les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir. Mais cette mission n'est réalisable que grâce à un lien étroit avec les autres fonctions de la GRH.

2. Les liens avec les autres fonctions de GRH

Du fait de l'étendue du rôle de la fonction recrutement, et de son caractère primordial, les personnes en charge du recrutement doivent collaborer avec d'autres services des Ressources Humaines.

- **Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines :**

Le recrutement est étroitement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer l'ensemble des objectifs organisationnels, de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en terme d'emploi. Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin **de déterminer quand et combien de personnes il faut recruter**.

- Le recrutement et la gestion prévisionnelle des effectifs :

Cette fonction est chargée d'élaborer les prévisions de départs des salariés qui pourraient intervenir sur une période de 5 à 10 ans. Cette gestion prévisionnelle va travailler avec le service de recrutement pour lui indiquer quels seront les **programmes de recrutement** qui devront être envisagés à plus ou moins long terme.

- Le recrutement et la formation :

La formation est souvent une étape essentielle qui suit le recrutement. Elle représente l'ensemble **des activités d'apprentissage** visant à permettre aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes pour augmenter leur capacité à accomplir les tâches qui leur sont demandées.

- Le recrutement et la gestion des carrières :

Une politique de recrutement cohérente contribue efficacement à la planification des carrières des candidats qui seront embauchés.

La fonction recrutement a donc une influence sur l'ensemble des autres fonctions de la GRH. Mais en quoi consiste le recrutement ? Quel est le processus à suivre ?

2. Le processus de recrutement

Nous adoptons ici une **représentation classique** du processus de recrutement, que nous compléterons brièvement par d'autres courants, comme l'école des conventions. On distingue alors huit étapes dans le processus classique de recrutement :



1. La définition du poste

En général, il s'agit ici de **définir le besoin de l'entreprise**, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. Mais cette phase peut être également élargie. En effet, le succès du recrutement peut très bien dépendre non pas des seules compétences techniques du futur titulaire, mais aussi de sa **capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle**, à comprendre le langage et les priorités de son équipe, à respecter les autres départements... De même, l'individu peut aussi être recruté pour les **perspectives d'avenir et d'évolution** au sein de l'entreprise, position retenue par des multinationales comme Schlumberger.

2. Le profil du poste et du candidat

Il s'agit de tirer de la définition du poste, d'une part, l'ensemble des qualités nécessaires pour occuper ce poste, et d'autre part, le **profil du candidat idéal**.

3. L'identification des sources de recrutement

Il faut ensuite déterminer quelles vont être les sources les plus **efficaces**. On opère alors deux grandes distinctions en ce qui concernent les marchés potentiels :

a) Le marché interne

Les principales sources internes de recrutement sont la promotion, la mutation, la rotation des postes, et le réembauchage. Le recrutement interne offre de nombreux avantages pour les entreprises. Tout d'abord l'individu concerné par la procédure de recrutement est déjà connu tout comme ses performances précédentes. D'autre part, lorsqu'il est déjà dans l'entreprise, il est en général parfaitement intégré à celle-ci et connaît son fonctionnement. Par contre, ce mode de recrutement est synonyme de conflits entre les salariés.

b) Le marché externe

Le recours à la prospection externe peut trouver son explication à plusieurs niveaux :

- Pas de personne correspondant au poste dans l'entreprise
- Moyens de communications internes insuffisants
- Enrichissement du capital humain
- Confrontation entre candidature en interne et en externe

La méthode de recrutement utilisée sur le marché externe est différente selon que le candidat recherché a un profil plus ou moins rare sur le marché de l'emploi :

- **Chasseurs de têtes** : Le recours à ce type de cabinets a pour intérêt de trouver plus facilement les candidats les plus adaptés à un poste nécessitant des compétences très spécifiques.
- **Cabinet de recrutement** : Il est souvent utilisé de peur de se tromper dans le choix du candidat, ou en cas de manque de disponibilité des personnes chargées du recrutement.
- **Modes directs de recrutement** : L'entreprise peut en effet opérer le processus de recrutement externe elle-même. Elle suscite alors des candidatures par des annonces qu'elle aura adressé à des organismes spécifiques (ANPE, APEC...), à des journaux, à des universités...

4. L'identification des moyens de recrutement

Il s'agit de définir ici **l'opérateur central** en charge du recrutement. C'est une décision qui se prend en fonction du poste pour lequel on recrute, du secteur d'activité, des moyens dont on dispose... Il est important de prendre en compte tous ces facteurs pour choisir l'opérateur le plus apte au jugement pour le poste à pourvoir.

5. La campagne de recrutement

La première question à se poser est de se demander si la cible à atteindre a accès aux supports utilisés. Cette phase de communication doit être mise en place de façon **cohérente**, afin **d'optimiser** le processus de sélection des candidats.

6. La sélection

Elle est fondée sur une **série de filtrage successifs** utilisant des techniques que nous développerons dans la seconde partie. On retient à l'issue de cette sélection trois ou quatre candidats, entre lesquels la décision finale sera prise.

7. La décision

C'est le moment où les responsables du processus de recrutement choisissent parmi les derniers candidats retenus celui embauché. Ce choix est très subjectif.

8. L'intégration

Une fois le candidat recruté, il reste encore à **l'intégrer au sein de l'organisation**. Pour l'aider l'entreprise a à sa disposition de nombreux moyens : livret ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, tutorat ; rotation dans divers services...

Le processus présenté reflète la **complexité** et la **rigueur** du recrutement. Si cette rigueur est nécessaire à tout bon recrutement, et a fortiori à l'optimisation du capital humain, elle perd de sa pertinence si l'on ne prend pas en compte d'autres facteurs mis en exergue par d'autres courants de pensées.

3. Les limites de l'approche classique

1. Les apports de l'école des conventions

L'école des conventions part du postulat **qu'il n'existe pas un jugement rationnel et objectif**. De là, on peut comprendre que la pluralité des formes de jugement, même en utilisant le processus présenté précédemment, peut conduire à des choix différents. Cela ne constitue en aucun cas un dysfonctionnement du processus, mais est au contraire inévitable et

normale : chacun des jugements est aussi légitime que l'autre selon la nature de l'échange existant entre le recruteur, l'employeur et le candidat.

2. L'influence du contexte économique

Quelque soit les évolutions à venir, les années 90 ont permis de prendre conscience que les processus de recrutement concrets existant au niveau de l'entreprise ne peuvent se comprendre sans une analyse au **niveau macro-social**. L'effritement du statut privilégié des cadres au milieu des années 90, a par exemple bouleversé les pratiques de recrutement des cadres de façon importante.

3. L'apport des modèles administratif et politique de la décision

Le modèle administratif de la décision se fonde sur une **rationalité limitée** qui rend la décision optimale impossible : **il n'existe pas de candidat idéal**, c'est souvent celui qui s'en rapproche le plus qui est choisi.

Le modèle politique de la décision rappelle qu'il est aussi important de recruter quelqu'un qui a de grandes chances de devenir un **allier**, ou du moins qui ne deviendra pas un ennemi ou un concurrent potentiel.

On voit bien que le recrutement, par les liens qui le lient aux autres fonctions de la GRH a une place essentielle au sein de celle-ci. Cependant il n'existe aucun processus scientifiquement reconnu comme étant le plus performant. Le recruteur va rencontrer le même problème lors du choix des outils de sélection des candidats. En effet, les méthodes les plus utilisées sont loin d'être les plus objectives et les plus rigoureuses.

2. LES TECHNIQUES DE RECRUTEMENT

1. Les entretiens

1. L'entretien individuel de recrutement

L'entretien est la **méthode de recrutement par excellence**. Cette technique quasi-systématique (utilisée à 99% par les entreprises) remplit plusieurs missions.

Tout d'abord, il s'agit de permettre au candidat de s'exprimer afin qu'il donne le maximum d'informations sur son **passé professionnel** et ses **aspirations pour l'avenir**. C'est l'occasion pour le candidat de défendre son point de vue ou ses opinions et présenter ses expériences avec des arguments convaincants. L'entretien a donc pour but **d'évaluer la personnalité** du candidat. Ensuite, l'entretien a également pour but d'informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques.

La particularité de l'entretien individuel, en comparaison avec les autres méthodes d'évaluation, est de mettre en **contact direct** le demandeur d'emploi et le décideur, qui pourront ainsi échanger des informations.

2. L'entretien collectif de recrutement

L'objectif n'est plus d'évaluer, à travers un jeu de réponses à des questions personnelles, les aptitudes individuelles d'un candidat, mais de juger son comportement au sein d'une **collectivité**, et bien sûr, de détecter les personnalités qui se dégagent. Le plus souvent, le recruteur pose au groupe un problème appelant plusieurs solutions, la difficulté étant que les membres du groupe s'entendent sur une **solution collective**.

Par exemple chez Air France les recruteurs avaient demandé aux divers postulants au poste d'hôtesse de l'air ou de steward de résoudre un problème collectivement. L'ensemble des comportements fut observé : leur sourire, leur manière de s'exprimer...

Un des candidats qui semblait très effacé aux yeux des recruteurs a quand même été engagé car il était venu en aide à son éventuelle future collaboratrice qui ne parvenait pas à stabiliser un tableau où elle souhaitait répertorier les réponses proposées par le groupe. La spontanéité et l'assistance, critères déterminants de l'emploi de steward, ont été appréciées par les recruteurs.

La solution du problème sera bien sûr examinée, mais le recruteur, avec le plus souvent l'assistance d'une personne extérieure à l'entreprise, observera surtout les comportements, les expressions, les prises de parole, la conviction, l'écoute des autres, l'esprit d'équipe, la souplesse, le sens de l'organisation etc...

L'interprétation repose sur l'identification de 2 catégories de comportement :

- Comportement centrés sur la tâche (apporter des solutions, faire des propositions...)
- Comportements centrés sur le groupe (écouter les autres, reformuler aux autres ce que l'on a dit, veillera ce que chacun s'exprime).

Les entretiens passés individuellement ou collectivement sont généralement **semi-directifs**, ce qui suppose que le questionnement du recruteur respecte une grille type de questions dont la

formulation reste large pour permettre des réponses argumentées et libres. Il s'agit de conduire les propos du candidat sur des points qui intéressent plus particulièrement le recruteur en fonction des exigences du poste à pourvoir.

2.

La graphologie

L'analyse graphologique est, en France le **deuxième outil de sélection du personnel**, avant les tests d'aptitudes ou de personnalité et après l'entretien. Environ 80 à 90% des entreprises y ont recours ponctuellement ou systématiquement lors d'un processus de recrutement.

A l'origine, le terme « graphologie » se définissait comme « la connaissance de l'écriture ». Dans le contexte des techniques de sélection du personnel, on entend aujourd'hui la graphologie comme une méthode permettant, à travers l'écriture, de **définir le caractère et les aptitudes d'un individu**.

Les graphologues ont cherché à réaliser une classification des écritures à l'aide de critères descriptifs. Des travaux ont répertorié 176 espèces d'écritures, classées en 7 genres. On trouve parmi eux des caractères tels que la grosseur, la grandeur, l'inclinaison à droite ou à gauche, l'intervalle entre les caractères, la pression donnée au stylo sur la feuille et bien d'autres encore. Ces indices, une fois déchiffrés, servent à brosser un portrait détaillé d'un candidat. L'analyse graphologique révèle la capacité intellectuelle (vivacité d'esprit, logique, analyse, jugement), les réactions affectives (volonté, émotivité), le rythme d'activité (dynamisme, initiative), l'aptitude à la direction (indépendance d'esprit, autorité) et les qualités morales (intégrité, franchise, discrétion).

Parallèlement à ces critères de jugement quantitatifs et objectifs, d'autres critères plus subjectifs ont été développés par des graphologues, comme par exemple l'harmonie, la légèreté ou la vulgarité d'une écriture. Toutefois ces critères pour lesquels il n'existe aucun grand principe de mesure sont prépondérants dans le jugement final d'une écriture. La graphologie est, pour ces raisons sans doute, la technique de recrutement la plus **contestée**.

Ce qui est certain, c'est la **facilité** et la **rapidité** d'utilisation de la graphologie. Même si les procédures de recrutement se sont sophistiquées ces dernières années, l'impératif des entreprises est que la sélection ne s'éternise ; et donc pour éliminer des dizaines voire des centaines de candidatures pour une même offre d'emploi, une analyse graphologique peut intervenir lors d'une 1^{ère} ou 2^{nde} sélection.

3.

Les tests d'efficience

Les tests d'efficience concernent des aptitudes particulières (visuelle, motrice...) pour une tâche donnée. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive au niveau de l'efficacité de l'activité considérée. Ils comprennent 3 sous-familles de tests : les tests de connaissance, les tests d'aptitudes et les tests d'intelligence.

1. Les tests de connaissance et tests d'aptitudes

Les tests de connaissances mesurent les **acquis d'un candidat** lors d'un apprentissage scolaire ou professionnel. L'évaluation de ces acquisitions concerne un ou plusieurs domaines précis (vocabulaire, mathématiques, langues...) et, de ce fait, permet de déterminer l'étendue et la qualité de l'apprentissage.

Les tests d'aptitudes n'ont pas pour objectif de mesurer les acquis d'un individu mais de **prévoir sa capacité à apprendre**, de prédire le succès ou l'échec d'un apprentissage futur. Les tests d'aptitude s'appliquent le plus souvent dans le cadre de recrutements techniques (vendeurs, informaticiens...).

La confusion entre les tests de connaissance et les tests d'aptitudes est largement répandue : un test de vocabulaire sur le langage courant peut être considéré comme évaluant une aptitude alors qu'un test de vocabulaire juridique mesure un acquis scolaire ou professionnel.

2. Un exemple de tests d'aptitudes : le BV 16 (test d'aptitude verbale)

Ce test élaboré par R. Bonnardel en 1953, a pour objectif de mesurer la pensée conceptuelle en évaluant l'importance de la maîtrise de l'outil verbale. Il est composé de 11 pensées de moralistes du XVII^{ème} siècle. Chacune de ses pensées est accompagnée de 6 phrases. Le candidat doit choisir parmi ces phrases les deux dont le sens se rapproche le plus (ou s'éloigne le moins) de la pensée de référence. Le temps de passation est de 15 minutes.

Exemple :

POUR EXECUTER DE GRANDES CHOSES ? IL FAUT VIVRE COMME SI ON DEVAIT JAMAIS MOURIR.

- 1/ La réalisation de grandes choses réclame des efforts surhumains*
- 2/ L'appréhension de la mort limite l'esprit d'entreprise*
- 3/ On oublie sa propre destinée en travaillant à de grandes choses*
- 4/ Les grands hommes travaillent pour l'éternité*
- 5/ Les grandes œuvres survivent à leur auteur*
- 6/ Les grands réalisateurs ne doivent pas songer à la fragilité de la vie humaine*

3. Les tests d'intelligence

Il est possible à travers ces tests, d'analyser le raisonnement intellectuel qu'utilise le candidat pour résoudre un problème qui lui est soumis. Les épreuves qui sont proposés sont très diverses.

Les PM 38 (progressives matrices)

Ce test créé en 1938 par JC Raven, permet d'apprécier l'intelligence générale en évaluant le développement intellectuel d'un individu au regard de sa capacité d'observation et de la clarté de son raisonnement. Il présente 5 séries de 12 problèmes.

La 1^{ère} série comporte des figures auxquelles il manque un morceau indiqué par un blanc. Ce morceau doit être retrouvé parmi les 6 figures présentées en bas de page.

La 2nde série comporte des groupes de 5 figures auxquels il manque une 6^{ème} figure qu'il faut retrouver parmi les 6 figures représentées en bas de page.

Les 3 dernières séries comportent des groupes de 8 figures auxquels il manque la 9^{ème} figure. Il faut la retrouver parmi 8 proposées en bas de page.

La durée du test est de 20 minutes.

Le MGM

Le MGM créé en 1957 par G. Pire, mesure l'induction, composante majeure de l'intelligence humaine. Celle-ci suppose que l'on prête attention à plusieurs phénomènes, que l'on découvre le principe et la raison. Ce test est composé de 40 planches présentant, chacune, plusieurs cartes à jouer dont une ou plusieurs sont retournées. Ces cartes à découvrir se déduisent de l'organisation des autres cartes sur la page. Il s'agit de retrouver la couleur et le chiffre de la carte. La durée du test est de 25 minutes.

Remarque :

Aucun test d'intelligence ne peut prétendre être indépendant des acquisitions culturelles. Les tests d'intelligence sont en fait des tests d'aptitudes regroupés sous un nom différent car tout test d'intelligence mesure d'autres aptitudes et les tests d'aptitudes mesurent l'intelligence, mais « il y a là une question de proportion ». Les tests d'intelligence cherchent, en effet, à isoler le fonctionnement intellectuel en ignorant le plus possible les autres aptitudes. Les tests d'aptitudes visent, quant à eux, à isoler une ou plusieurs aptitudes en négligeant autant que possible le fonctionnement intellectuel.

4.

Les tests de personnalité

1. Principe des tests de personnalité

Ces tests visent à cerner la personnalité de l'examiné. Les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de **questions fermées**.

Pour prévoir le comportement futur d'un individu, le questionnaire de personnalité cherche donc à évaluer les traits constitutifs de sa personnalité au moyen de questions portant sur des domaines divers tels que ses goûts, ses habitudes, ses opinions, ses comportements passés... Mais ce postulat prédictif du questionnaire n'est valable que s'il est associé à un autre postulat : la stabilité de ces traits, et donc du comportement du sujet dans le temps et dans l'espace.

Ces tests permettent de mesurer le score de la personne interrogée sur un ensemble de traits de personnalité encore appelés « **facteurs de personnalité** ». On peut penser qu'il est facile de se monter sous un jour favorable en maquillant ses réponses ou en cherchant à comprendre ce que le recruteur valorise. Pour éviter un tel biais, « des **échelles de mensonges** » ont été introduites. Elles identifient dans quelle mesure celui qui répond cherche à nier ses comportements habituels qui le présenteraient sous un jour moins favorable. On pose par exemple les questions suivantes :

- « N'avez-vous jamais préféré de jurons ? »
- « Avez-vous de la chance ? »

Un score très élevé de ce type de questions, sans être le signe d'un mensonge délibéré, serait simplement suspect.

2. Les méthodes projectives

L'exercice proposé au candidat consiste à interpréter des images au contenu imprécis dans lesquelles il va projeter son affectivité et la structure de sa personnalité. La projection permet donc à un tiers de parvenir à la connaissance des tendances profondes du sujet, sans que lui-même ait atteint ce degré de connaissance. Le matériel utilisé (les images du test de Rosenzweig par exemple) servent de projecteur, c'est ensuite à l'examineur d'interpréter cette projection.

Exemple de tests projectifs : le PF (test de frustration de Rosenzweig)

Créé en 1948 par Rosenzweig, ce test a pour objectif de mettre en lumière les capacités à travailler au sein d'une équipe. Il permet l'étude des réactions des candidats dans une situation de frustration/ agression.

Cette épreuve se compose de 24 dessins schématiques représentant des situations « frustrantes » de la vie courante. Chaque image comporte deux personnages dont la physionomie et l'expression du visage ne sont pas dessinées. Le personnage de gauche parle et ses propos sont inscrits dans une bulle. Celle représentant la réponse de droite est vide. C'est au candidat de la remplir en indiquant, parmi les réponses proposées, celle qui se rapproche le plus de celle qu'il aurait donnée dans une telle situation.

5. Les tests de mise en situation

Ces tests placent les candidats dans des **situations caractéristiques du travail à accomplir**. Ils reposent sur l'idée que le meilleur outil prédictif d'une réussite professionnelle future est un essai professionnel. Il s'agit de confronter le candidat à une situation la plus proche possible de ce qu'il racontera dans son poste.

Le test de mise en situation utilise donc comme matériel « un échantillon de travail », c'est à dire une ou plusieurs tâches considérées comme représentative du poste à pourvoir . Quel que soit le test de simulation utilisé, l'examineur doit observer de manière précise et systématique ce que le sujet fait et comment il le fait. La notation ne se limite donc pas aux résultats obtenus, mais aussi aux **moyens mis en œuvre pour y parvenir**.

2. Les tests psychomoteurs

Il peut s'agir par exemple de se servir d'une caisse enregistreuse pour une future caissière ou d'un clavier d'ordinateur pour une secrétaire. Ce type de situation est donc plutôt adapté à des activités comprenant un nombre important de **tâches manuelles ou spécifiques**. Ces épreuves permettent une mesure plus **objective** de la quantité et de la qualité du travail fourni mais aussi, de la manière dont le candidat procède pour parvenir à ce résultat.

3. Les « assessment centers »

Les centres d'évaluation (ou « assessment centers », en anglais) sont très répandus dans des pays anglo-saxons, mais leur apparition en France ne date que d'une vingtaine d'années . Les centres d'évaluation sont un processus de sélection qui croise plusieurs méthodes : un ou plusieurs tests de mise en situation, des tests « classiques » et des entretiens. Dans un centre

d'évaluation, on procède à l'évaluation du rendement des candidats ou des employés pour un poste de gestionnaire ou de niveau hiérarchique supérieur.

L'organisation sélectionne habituellement de 6 à 12 personnes et les convoque au centre d'évaluation. L'entreprise retient habituellement les services et les locaux du centre pour une période de 1 à 3 jours, et des gestionnaires de l'organisation formés en évaluation procèdent à l'évaluation du rendement des participants.

1. Les techniques magiques

4. L'astrologie

Cette discipline part du principe que l'on peut établir un lien, si ce n'est un déterminisme, entre la personnalité et la **disposition des planètes dans le ciel au moment de la naissance**. Cette approche nécessite donc un minimum d'informations notamment sur l'heure et le lieu exacts de la naissance pour être utilisée sérieusement.

5. La psycho morphologie

Cette technique s'appuie, comme la graphologie et l'astrologie sur un raisonnement analogique qui en l'occurrence, établit une correspondance entre la **forme du visage** et la personnalité.

D'autres techniques telles que la numérologie, la gestuologie, ou encore la chiologie sont utilisées mais dans une plus faible mesure.

Il existe donc de nombreuses méthodes de recrutement, et le choix de celle-ci varie selon les entreprises. Cependant ces outils possèdent de nombreux défauts : manque voire absence d'objectivité, pas de fondement scientifique, problème de pertinence des tests...les problèmes dont va devoir faire face le recruteur comme le candidat sont important et doivent être pris en compte dans l'analyse de la fonction recrutement.

3. LES LIMITES DES OUTILS DE RECRUTEMENT

A) Les limites de l'entretien

1. Remarques générales

L'entretien est caractérisé par une **subjectivité importante**. Tout d'abord, il est à noter qu'il valorise l'oral, or un ouvrier peut être compétent techniquement et peu enclin à l'oral pour des raisons qui peuvent être liées à son niveau social ; le niveau de compétence est donc mal perçu. C'est par ailleurs une technique assez peu fiable puisqu'il est difficile de cerner une personnalité par un simple entretien d'une demie heure avec quelqu'un qu'on ne connaît pas.

2. L'effet de halo

Le contexte (les autres candidats, ce qui s'est déroulé auparavant...) contamine le jugement porté sur une qualité donnée du candidat, que ce soit par l'effet de contraste, ou par effet d'ancrage. **L'effet de contraste** se manifeste quand un bon candidat paraît encore meilleur quand on le compare à un groupe de personnes se situant dans la moyenne ou sous la moyenne. L'effet d'ancrage est celui où l'interviewer a pu remarqué, par exemple, que le candidat s'est assis sans qu'on lui propose, et que par la suite son attention se porte sur tout ce qui pourrait donner à penser que ce candidat est impoli.

3. L'erreur fondamentale

Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt **imputables à l'environnement**, à la pression de la situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garé en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par 2 années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre le personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit.

4. L'effet cobaye

La difficulté consiste à savoir si ce qu'on observe correspond au « vrai » candidat ou seulement à sa façon de réagir à la situation d'observation, surtout qu'il est capable de dissimulation ou possède des qualités d'acteur.

5. Le biais de projection

Il consiste pour le recruteur à rechercher chez le candidat « le même que soi ». D'où la tentation d valoriser un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extra-professionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés des siens.

6. L'effet de projection

Il se rencontre lorsqu'il est accordé – souvent sous l'emprise du préjugé – une importance démesurée à une caractéristique de l'individu, jusqu'à en faire le ressort explicatif de l'ensemble de ses comportements, la clé de sa personnalité. Par exemple, on pourra aisément trouver dans la petite taille d'un candidat l'origine de son agressivité, de son ambition professionnelle.

B) Les limites des tests

Les tests, tels qu'ils ont été décrits plus haut, peuvent être de plus ou moins bonne qualité. En effet, pour qu'un test soit fiable, il est nécessaire de réunir **trois qualités** :

- la sensibilité
- la fidélité
- la validité

La première consiste en la mise en évidence des différences existant entre les différents candidats testés. Ainsi, un test ayant une échelle d'appréciation allant de 0 à 10 aura une moins bonne sensibilité qu'un test ayant une échelle allant de 0 à 20. La fidélité est la qualité qui fait qu'un candidat, qui passe plusieurs fois le test après un certain laps de temps, obtiendra les mêmes résultats. Cela réside donc dans la précision, l'indépendance de ceux qui l'utilisent et l'invariabilité dans le temps. Quant à la validité, c'est sans doute le critère le plus important. C'est le degré d'exactitude avec lequel un test mesure ce qu'il doit mesurer, c'est à dire sa **pertinence**. Un test sera donc considéré comme valide s'il apporte des informations pertinentes, nécessaires à la prise de décision.

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent diminuer les qualités du test et limiter sa fiabilité. Effectivement, il est possible de se poser la question de savoir si pour un poste bien précis, il est nécessaire de faire passer un test et surtout **quel type de tests il faut soumettre**. Par ailleurs, un problème de la compétence du correcteur se pose. Pour certains tests (ex : tests projectifs), le recours à de « vrais » psychologues paraît être indispensable pour une bonne interprétation du test. Or, certaines entreprises reculent devant le coût élevé d'une telle opération et confient cette mission au service du personnel qui n'est pas qualifié pour ce genre de missions.

Le fait d'utiliser de nombreux tests avec des critères différents peut amener à un résultat confus et contradictoire. En effet, en appliquant un nombre important de tests, on multiplie le nombre de critères à évaluer et par conséquent, certains tests peuvent se révéler contradictoires entre eux. Ainsi, il sera d'autant plus difficile de cerner un profil bien précis. En leur soumettant tous ces tests, les profils des candidats feront apparaître des contradictions flagrantes. En conséquence, la synthèse du profil est difficile et le choix du candidat encore plus délicate.

D'autres facteurs déterminant les conditions de passation du test peuvent avoir une influence sur le résultat des tests. Les **consignes**, si elles ne sont pas répétées à l'identique, influencent les réponses des candidats. L'importance et le détail des consignes, le moment du traitement, la manière de traiter les informations varient d'un examinateur à un autre. La **notation** qui n'est pas identique pour chaque candidat influence les résultats du test.

Cette influence subjective du correcteur joue encore plus quand il s'agit d'interpréter un test. Les conditions de passation en matière de temps doivent être respectées si l'on veut que le test soit fiable. D'autres facteurs peuvent aussi influencer la performance du candidat comme le lieu, le confort, le bruit...

Il faut enfin s'interroger sur **l'image que le candidat cherche à laisser paraître de lui**. Il est souvent reproché aux questionnaires de personnalité de pouvoir être biaisés. Le candidat est conscient qu'il doit donner la réponse qui sera la plus valorisante pour lui aux yeux du correcteur, modifiant ainsi la réponse qu'il donnerait spontanément.

C) Les limites de la graphologie et des méthodes « magiques »

1.

Les limites de la graphologie

La principale remontrance que l'on pourrait lui faire est qu'elle n'a **pas de fondements scientifiques** testés et vérifiés. Par ailleurs, les graphologues privilégient par leur analyse la personnalité du candidat au détriment de l'adaptation au poste et de la vérification des compétences.

En fait, la graphologie peut être utilisée en **complément** d'une autre méthode d'appréciation de la personnalité telle que les tests de personnalité, mais aucunement comme unique critère d'appréciation.

2.

Les limites des méthodes magiques

Ces méthodes sont purement **subjectives**, sans fondement réel, ni vérification. Ce sont des méthodes **fantaisistes** destinées à rassurer l'employeur quant à l'avenir.

Si tous ces outils paraissent avoir de nombreuses limites, il n'en reste pas moins qu'ils sont utiles au recrutement en ce qu'ils sont complémentaires entre eux. Un entretien peut être complété par un test de personnalité et un test d'évaluation des compétences. Il faut aussi remarquer que les méthodes les plus utilisées ne sont pas les plus efficaces. Ainsi, la graphologie est une méthode très utilisée, mais très peu efficace (de même avec l'astrologie). Certaines méthodes seraient donc à éviter pour pouvoir opérer un recrutement efficace.

CONCLUSION :

La recrutement est donc une fonction importante au sein de la Gestion des Ressources Humaines, dont le **rôle n'est pas à remettre en cause**. Pourtant il est limité dans son **essence même**, c'est-à-dire dans son processus de fonctionnement, et les **outils** mis à la disposition des organes chargées du recrutement sont imparfaits. La force du recruteur, c'est de bien recruter malgré ce paradoxe. Pour cela il va devoir choisir le processus le plus adapté à son environnement, en utilisant les outils qui lui semblent les plus performants, et se résigner à la subjectivité de cette fonction des Ressources Humaines. C'est ainsi qu'il sélectionnera le candidat le plus proche de ses attentes.

Mais le recrutement n'est **pas seulement un acte de sélection**. Il constitue également un **moment de socialisation** et un **rituel de passage**. C'est aussi un **vecteur de reproduction sociale** et de constitution des élites entérinant largement en France des hiérarchies et des classements établis, bien avant le recrutement lui-même, dans les institutions de formation.

BIBLIOGRAPHIE :

- ***Gestion des ressources humaines***
L.Cadin, F.Guérin, F.Pigeyre
Ed. Dunod

- ***Le recrutement en Europe, Recherche et pratique***
M. Bruchon-Schweitzer, S. Lievens

- ***Gestion des Ressources Humaines***
J.P Citeau
1997

- ***Assesment Center : gestion des compétences et employabilité***
V. Ernoult
1998

- ***Pratiques magiques et régressives dans la gestion des ressources humaines***
G. Amado, C. Deumie
Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°1, P.16-17