

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

Recrutement via un intermédiaire et fidélité des travailleurs

Le cas PaHRtners

Auteure : Estelle MARION

Promotrice : Mme Evelyne Léonard

Année académique 2025-2026

Master 120 en gestion des ressources humaines

Ce mémoire représente l'aboutissement de mon parcours universitaire et le reflet des apprentissages, réflexions et expériences qui l'ont jalonné.

Je souhaite tout d'abord exprimer mes plus sincères remerciements à Madame Evelyne Léonard, ma promotrice, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire. Sa disponibilité totale, ses conseils avisés et la qualité de son accompagnement ont été des appuis précieux tout au long de sa réalisation.

Je remercie chaleureusement l'entreprise PaHRtners, et plus particulièrement François-Michel Bury, mon maître de stage, pour l'accueil bienveillant, la confiance accordée et les opportunités d'apprentissage durant mon stage.

J'adresse également une mention toute particulière à ma famille, à mes amis et à mon copain, pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements tout au long de mon parcours universitaire, et plus encore lors de la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier d'avance les membres du jury pour l'attention qu'ils porteront à mon mémoire ainsi que pour leur participation à ma défense orale.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PARTIE I : RECHERCHE THEORIQUE	3
1. Le processus de recrutement	3
1.1. Définir le recrutement	3
1.2. Les étapes du processus de recrutement.....	5
2. L'ajout d'un intermédiaire dans le processus de recrutement : une relation tripartite. 12	
2.1. Les intermédiaires du marché de travail	12
2.2. Une relation tripartite : entreprise – cabinet – candidat	13
2.3. Les défis du cabinet de recrutement	15
3. La fidélisation des travailleurs	15
3.1. Définition de la fidélisation et ses notions voisines	16
3.2. Facteurs influençant la fidélité	19
4. Construction du modèle d'analyse	21
4.1. Synthèse des apports théoriques.....	21
4.2. Le modèle d'analyse.....	23
4.3. Formulation de sous-questions.....	25
PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE	27
1. Méthodologie adoptée	27
1.1. Démarche méthodologique générale.....	27
1.2. Méthode de collecte des données	28
1.3. Méthode d'analyse des données	32
1.4. Recul critique sur la méthodologie.....	34
2. Présentation de l'entreprise PaHRtners.....	37
3. Analyse des résultats	38
3.1. La collaboration entre PaHRtners et l'entreprise cliente	38
3.2. La définition du besoin.....	43
3.3. L'attraction	47
3.4. La sélection	50

3.5. Le soutien à l'intégration.....	56
4. Réponse à la problématique générale.....	60
DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	64
Apport théorique et mise en perspective	64
Limites et pistes de recherche	65
Recommandations	66
CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES.....	79
Annexe n°1	79
Annexe n°2.....	85
Annexe n°3.....	86

INTRODUCTION

Le recrutement constitue un levier stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH). En effet, pour certaines entreprises, l'objectif dépasse la simple attraction de candidats qualifiés et vise également à favoriser leur intégration durable et leur engagement à long terme (Calvez & Dolidon, 2014). Dès les premiers échanges avec une entreprise, un candidat se forge une opinion qui influencera sa relation future avec l'employeur. La façon dont se déroulent les étapes de recrutement, mais aussi la qualité des premiers contacts, jouent un rôle clé dans son sentiment d'être traité équitablement et dans son intention d'engagement (Gilliland, 1993). Des travaux en management et GRH soulignent par ailleurs que l'engagement organisationnel se construit dès ces premières interactions, à travers la clarté du discours de l'employeur ou la cohérence entre valeurs affichées et pratiques réelles (Louche, 2019; Verrier, 2015)

Depuis plusieurs années, de plus en plus d'entreprises choisissent de confier le processus de recrutement à des agences externes, adoptant une logique d'externalisation partielle ou complète (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Cette délégation transforme profondément la manière dont la « *qualité* » des candidats est construite et repose sur plusieurs motivations comme le gain de temps, l'accès à une expertise spécialisée, la sécurisation des choix de recrutement ou encore la difficulté à mobiliser des ressources internes suffisantes (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Cependant, cette pratique modifie profondément la nature du recrutement, en introduisant un intermédiaire entre l'organisation et le candidat, transformant ainsi la relation en une configuration tripartite (agence – entreprise cliente – candidat).

Dans cette perspective, la présente recherche s'attache à répondre à la question suivante :

Le processus de recrutement via un intermédiaire contribue-t-il à la fidélisation des travailleurs ? Si oui, de quelle manière et à quelles conditions ?

Plus spécifiquement, elle examine le rôle du recrutement externalisé, dans la construction des conditions favorables à une relation durable entre le collaborateur et l'entreprise cliente. L'objectif est d'analyser comment un cabinet RH, en tant qu'intermédiaire, peut contribuer à instaurer dès la phase de sélection, un climat de confiance et d'engagement mutuel favorable à la fidélisation.

Ainsi, ce travail se structurera en deux parties principales.

La première partie sera consacrée au cadre théorique. Elle explorera les fondements conceptuels du recrutement, en s'appuyant sur les travaux majeurs relatifs aux pratiques de sélection. Cette partie abordera également les notions de fidélisation, d'implication et d'engagement au travail, avant d'examiner les enjeux spécifiques liés à la relation tripartite entre agence de recrutement, entreprise cliente et candidat.

La deuxième partie portera sur l'étude empirique menée au sein de PaHRtners, une entreprise de recrutement externe. Après avoir présenté le contexte de l'organisation et la méthodologie adoptée fondée sur une approche qualitative et sur la réalisation d'entretiens semi-directifs, cette partie analysera les pratiques observées et les perceptions des recruteurs quant à leur rôle d'intermédiaire dans la relation entreprise-candidat afin d'identifier les leviers et freins potentiels à la fidélisation.

Enfin, une troisième section proposera une discussion approfondie des résultats, mettant en évidence les enseignements tirés de la confrontation entre théorie et pratique dans le but d'en confirmer, nuancer ou contester certains apports. Cette réflexion débouchera sur des recommandations destinées à renforcer le lien entre recrutement et fidélisation au sein de l'entreprise PaHRtners. Elle intégrera également une analyse des limites de la recherche et formulera des pistes pour de futures études.

Le mémoire se conclura par une synthèse générale reprenant les éléments essentiels en réponse à la question de recherche, tout en soulignant la contribution de ce travail à la compréhension du rôle du recrutement externalisé dans la construction d'une relation d'emploi durable.

PARTIE I : RECHERCHE THEORIQUE

Cette première partie théorique vise à explorer les concepts fondamentaux qui structurent l'analyse de ce mémoire. Elle rassemble les notions essentielles à l'analyse des liens possibles entre le recours à une agence externe de recrutement et la fidélisation des travailleurs.

Cette partie permettra d'aborder successivement les fondements du processus de recrutement, les mécanismes de fidélisation, ainsi que les enjeux relationnels propres à la relation tripartite entre agence, entreprise cliente et candidat.

Elle permet également de se familiariser avec les théories établies par divers chercheurs, facilitant ainsi une recherche pratique ancrée dans des savoirs théoriques déjà existants.

1. Le processus de recrutement

1.1. Définir le recrutement

Le processus de recrutement peut être défini comme « *l'ensemble des actions mises en œuvre pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en respectant les obligations légales et en contrôlant les coûts* » (Diard et al., 2024). L'objectif de cette démarche est d'identifier et intégrer un individu dans un poste spécifique, en recherchant une adéquation entre les attentes de la personne et celles de l'organisation, dans une logique de performance (Pennaforte et al., 2022).

Le recrutement ne se réduit pas à une simple formalité ponctuelle. Il s'agit plutôt d'un parcours qui s'articule autour de trois grandes étapes interdépendantes : l'attraction, la sélection et l'intégration. Si la sélection est la plus visible, chacune de ces étapes contribue de manière égale à la réussite du processus. Une stratégie d'attraction efficace permet d'obtenir des candidatures pertinentes, la sélection vise à identifier le meilleur ajustement entre profil et poste, et l'intégration assure la socialisation et la fidélisation du nouvel arrivant (Guerrero, 2019).

Le recrutement consiste donc, pour une entreprise, à puiser dans le marché du travail les compétences nécessaires à son bon fonctionnement. Elle diffuse une offre d'emploi et espère ainsi attirer des candidats possédant les qualifications recherchées (Ferrary, 2014).

La littérature en gestion des ressources humaines souligne depuis longtemps l'importance stratégique du recrutement. Martory et Crozet (2016) rappellent qu'il s'agit d'un véritable levier de la politique RH. Un processus bien mené peut renforcer le capital humain d'une organisation, alors qu'un recrutement mal préparé risque au contraire de l'affaiblir. Dans une logique de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), le recrutement est donc conçu comme un véritable outil de création de valeur aligné sur les objectifs globaux de l'entreprise (Laroche & Salesina, 2018).

Ainsi, recruter constitue un choix stratégique qui engage l'entreprise. La qualité du recrutement peut en effet orienter directement sa trajectoire future et impacter sa performance globale (Ferrary, 2014). Selon Peretti (2019), chaque décision d'embauche doit s'inscrire dans une réflexion stratégique, en prenant en compte les besoins à court et moyen terme de l'organisation, les compétences présentes sur le marché du travail et l'alignement avec la culture interne.

Cette dimension stratégique conduit à élargir la conception traditionnelle du recrutement, qui se limite souvent à la seule sélection des candidats. Laberon (2024), lui, parle plutôt d'une approche intégrative, où le recrutement est processus dynamique et interactif à double sens. L'organisation et le candidat construisent ensemble une relation ancrée dans leurs intérêts et valeurs communes. Le recrutement devient alors un espace de rencontre, d'échange et de sens, plutôt qu'une simple transaction. L'auteur insiste sur la nécessité pour le recruteur d'adopter une posture d'écoute authentique et équilibrée, permettant de concilier les besoins de l'organisation avec l'épanouissement personnel du candidat.

Le recrutement est avant tout, une rencontre entre un individu et une organisation (Nicolas, 2014). L'organisation est à la recherche de compétences certes, mais qui sont portées par un individu. Ce moment de rencontre dépasse la simple recherche de compétences techniques : il s'agit de choisir une personne qui représentera et incarnera les valeurs de l'entreprise. Comme le souligne Nicolas (2014), « *le recrutement n'est pas qu'un outil de GRH parce que l'entreprise n'est pas qu'un lieu de travail* ».

Enfin, Haegel (2022) insiste sur l'importance de clarifier la politique de recrutement, les outils utilisés et le rôle de chaque acteur du processus. Cette clarification est primordiale pour harmoniser les pratiques et s'assurer que tout le monde partage les mêmes objectifs. Elle permet ainsi d'offrir aux candidats une expérience à la fois fluide, équitable et fidèle à l'identité de l'entreprise.

En somme, le recrutement s'impose comme un processus stratégique et relationnel à part entière, où la performance économique ne peut pas être dissociée de la qualité du lien humain qui se tisse, dès ces premiers échanges, entre l'entreprise et ses futurs collaborateurs.

1.2. Les étapes du processus de recrutement

Le processus de recrutement suit une logique séquentielle visant à identifier, attirer, évaluer et intégrer les candidats les plus adaptés aux besoins de l'organisation. Ce processus ne doit pas être envisagé comme une simple succession d'actes administratifs, mais bien comme un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines dont la qualité globale détermine la réussite finale (Cadin et al., 2012).

La littérature scientifique sur le sujet, s'accorde sur les étapes essentielles d'un recrutement de qualité, aligné sur les besoins de l'entreprise et du candidat, afin d'assurer une certaine pérennité (Laberon, 2024).

1.2.1. L'analyse des besoins et la définition du profil

Avant de lancer une procédure de recrutement, l'entreprise doit identifier précisément le besoin à combler. Cette étape, souvent sous-estimée, est pourtant déterminante. Une bonne identification des besoins permettra la cohérence entre les besoins réels de l'organisation et les profils recherchés (Diard et al., 2024).

La démarche débute par une analyse interne visant à définir les missions, compétences, contraintes et objectifs associés au poste (Peretti, 2019).

Comme le rappellent Solus et Engel (2017), une préparation rigoureuse en amont limite considérablement les erreurs de recrutement. La clarté du besoin, la participation des opérationnels et la définition concertée du profil constituent autant de conditions de réussite. Investir du temps dans la préparation permet donc de limiter les coûts du recrutement. Laberon (2024) souligne d'ailleurs que cette phase constitue le socle du processus de recrutement, car elle conditionne la pertinence de toutes les actions suivantes.

Définir le besoin implique la rédaction d'une description d'emploi précise, en précisant clairement les missions et les compétences attendues pour le poste à pourvoir. Mais il faut également réussir à traduire le besoin opérationnel en un profil humain et culturel (Barabel & Meier, 2015). Cette description repose sur une compréhension fine du contexte : évolution

technologique, réorganisation interne, départs, croissance ou mutation des marchés (Moulette et al., 2024).

Selon Barabel et Meier (2015), l'identification du profil s'effectue en deux étapes :

1. Le recruteur précise d'abord les qualités essentielles pour le poste : compétences techniques, qualités intellectuelles, capacités comportementales et communicationnelles.
2. Il définit ensuite le profil idéal en s'appuyant sur plusieurs critères : la formation, l'expérience, la mobilité géographique, les capacités physiques requises et les traits de personnalité qui feront la différence.

Cette approche permet de traduire les exigences du poste en indicateurs concrets et mesurables. De Falco (2016) insiste sur le fait qu'un profil bien défini permet une intégration rapide et efficace du futur collaborateur au sein de l'équipe existante.

Ainsi, la phase d'analyse des besoins représente une étape importante où se construisent les conditions de la réussite du recrutement.

1.2.2. Attirer les candidats

Une fois le besoin clarifié, l'organisation entre dans la phase d'attraction, où elle cherche à séduire et à convaincre les candidats les plus pertinents de rejoindre son projet. Cette étape joue un rôle crucial, car elle constitue la première promesse relationnelle entre le futur collaborateur et l'entreprise.

L'attraction repose sur la construction et la communication d'une image employeur authentique et cohérente. Comme l'expliquent Peretti (2019) et Guerrero (2019), l'entreprise se positionne alors comme un employeur de référence, soucieux de valoriser sa culture et ses valeurs. La « *marque employeur* » devient un levier central pour attirer et fidéliser les employés, tout en améliorant la réputation organisationnelle.

L'employer branding, apparu dans les années 1980, s'est développé à partir de recherches sur la perception organisationnelle et les comportements des candidats (Laberon, 2024 ; Ryan & Delany, 2017). Il vise à séduire les candidats en mettant en avant les atouts distinctifs de

l'entreprise, comme son climat social, ses opportunités de carrière ou ses valeurs (Cadin et al., 2012).

Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) la définissent comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques offerts par l'organisation dans son rôle d'employeur.* »

Ambler et Barrow (1996, cités dans Dutrieux & Jaud, 2025) définissent la marque employeur comme « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques associés à l'emploi et permettant d'identifier une entreprise en tant qu'employeur* ». Cette marque agit donc comme une véritable promesse de valeur adressée à la fois aux candidats et aux salariés.

Selon Cadin et al. (2012), le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible de l'extérieur de l'organisation. Une cohérence entre l'image interne et externe est alors indispensable : le discours diffusé doit correspondre à la réalité vécue par les salariés (Peretti, 2019). Le recrutement est une occasion privilégiée de se faire connaître en tant qu'employeur auprès du grand public. Cette pratique peut donc être vue comme une vitrine pour l'entreprise (Guerrero, 2019).

L'image employeur, qui englobe culture, valeurs et pratiques RH, influence directement l'attractivité perçue par les candidats (Guerrero, 2019). Pour Epiphane (2021), c'est le « *qui* » est vraiment l'entreprise, pas seulement dans l'optique d'attirer, mais aussi de fidéliser ses collaborateurs.

La marque employeur renvoie donc à la notion d'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi ; elle joue un rôle d'attraction et d'engagement auprès des candidats et salariés (Solus & Engel, 2017). L'attractivité organisationnelle est définie comme « *une attitude affective positive à l'égard d'une organisation, en la considérant comme désirable, en vue d'initier une relation avec cette organisation, en faisant partie de son personnel* » (Dutrieux & Jaud, 2025). Elle est le résultat perçu de la marque employeur par les candidats externes.

Les outils de communication et de recrutement jouent ici un rôle clé : annonces, réseaux sociaux, campagnes digitales, forums ou vidéos témoignages. Ils doivent refléter une image sérieuse, inclusive et attractive, alignée sur les valeurs internes.

Cependant, Breaugh (2008, cité dans Ferrary, 2019) met en évidence l'importance des descriptions réalistes de poste. En effet, présenter les conditions réelles de travail réduit certes

le nombre de candidatures, mais lorsque les personnes candidatent, elles demeurent dans le processus et s'adaptent bien au poste une fois recrutée. À l'inverse, les descriptions embellies tendent à augmenter le nombre de candidatures, mais sont associées à une perte plus grande de candidats en cours de sélection, ainsi qu'à des difficultés d'adaptation au poste.

Ainsi, l'attraction des candidats constitue un exercice d'équilibre entre séduction et sincérité, où la transparence et la cohérence sont essentielles pour construire une relation de confiance durable.

1.2.3. Sélectionner les candidats

La sélection constitue l'étape la plus visible du processus de recrutement. Elle vise à évaluer les candidatures afin d'identifier la ou les personnes correspondant le mieux au profil défini lors de l'analyse des besoins. L'enjeu est d'aboutir à une décision d'embauche éclairée, en s'appuyant sur des outils fiables et des critères objectifs (Moulette et al., 2024).

Selon Guerrero (2019), cette phase est celle où le plus grand nombre d'outils RH ont été développés. Ces outils sont supposés sécuriser les recruteurs en leur apportant des garanties sur la qualité des candidats et leur adéquation avec la culture d'entreprise et le poste à pourvoir. Ferrary (2014) précise que la sélection cherche à évaluer un ensemble de dimensions (savoirs, savoir-faire, savoir-être et potentiel d'évolution), tout en respectant un équilibre entre rigueur méthodologique et respect de la dimension humaine du candidat.

L'enjeu de la phase de sélection est de concevoir et d'affiner les outils les plus pertinents pour évaluer les compétences qui constituent le cœur du profil recherché. Le véritable défi réside dans l'art de combiner plusieurs méthodes d'évaluation, afin de pouvoir appréhender les différentes facettes d'un candidat à travers le prisme de ses compétences (Diard et al., 2024). Évaluer les compétences, c'est d'abord savoir repérer celles qui comptent vraiment pour le poste (les prérequis indispensables), puis réussir à les traduire en éléments concrets et mesurables, que ce soit par des indicateurs comportementaux ou des outils psychométriques adaptés (Laberon, 2024).

Laberon (2024) insiste sur l'importance de la mesurabilité des compétences, c'est-à-dire la capacité à transformer des qualités en indicateurs observables. Cette approche favorise une évaluation plus équitable et transparente.

Plusieurs méthodes d'évaluation existent : analyse de *curriculum vitae* (CV), entretiens, tests psychotechniques, assessment centers, mises en situation, etc. Chacune d'entre elles cherche à mettre en lumière un aspect spécifique du profil de compétences (Ferrary, 2014).

La sélection débute par l'analyse des données recueillies : lettres (rares), e-mails de candidature et CV ou questionnaire standard rempli en ligne sur le site de l'entreprise (Peretti, 2019). L'analyse des CV représente le point de départ du processus d'évaluation. Elle donne un premier aperçu du parcours des candidats, en mettant en lumière leurs diplômes et leurs expériences professionnelles (Ferrary, 2014). C'est une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste en termes de formation, d'expérience et de compétences (Peretti, 2019)

L'entretien individuel reste néanmoins l'outil le plus utilisé dans le monde (Diard et al., 2024) car il permet d'aborder les dimensions de compétence, de personnalité et de motivation (les "CPM"). On peut voir cet entretien comme une rencontre entre deux parties qui, à l'issue de cette rencontre, doivent décider si elles souhaitent commencer une relation d'emploi ou non. Les deux parties doivent donc gérer leur image et se vendre auprès de l'autre partie pour qu'ensemble, elles fassent un choix commun (Guerrero, 2019).

Barabel et Meier (2015) soulignent que cet entretien doit être soigneusement préparé et structuré, car il s'agit d'une rencontre à double sens : le candidat évalue aussi l'entreprise. C'est pourquoi, l'ensemble du processus doit reposer sur un échange équilibré, fondé sur la transparence et le respect mutuel (Guerrero, 2019).

Les tests d'aptitude, de personnalité ou d'intelligence complètent souvent cette évaluation. Ils offrent un regard objectif sur certaines facettes du candidat (Ferrary, 2014), mais doivent être utilisés avec prudence, car aucun outil ne garantit à lui seul la pertinence du recrutement (Peretti, 2019). Ces tests interviennent pour apporter des éléments complémentaires à la candidature pour confirmer/infirmar les impressions du chargé de recrutement (Nicolas, 2014).

La sélection comporte également une dimension éthique et symbolique : elle influence la perception de justice, la réputation et la marque employeur de l'organisation. L'expérience candidat désigne « *l'ensemble du parcours vécu par une personne en interaction avec l'organisation, depuis le premier contact jusqu'à la décision finale de recrutement* » (Coron et al., 2024). Une expérience perçue comme respectueuse, claire et humaine contribue

positivement à la réputation de l'entreprise (Cable & Turban, 2003), tandis qu'une expérience opaque ou discriminatoire peut durablement nuire à son image.

La justice organisationnelle perçue occupe aussi un rôle central dans cette phase. Greenberg (1987) et Colquitt (2001) distinguent 3 dimensions :

- La justice distributive, qui concerne l'équité des résultats ;
- La justice procédurale, liée à la transparence et à la régularité du processus ;
- La justice interactionnelle, qui renvoie à la qualité des relations et du traitement interpersonnel.

Ces différentes dimensions ont un impact direct sur le niveau de satisfaction et de confiance que les candidats développent envers l'organisation.

Amadiou et Roy (2019) soulignent encore la présence de biais implicites liés à l'âge, au genre ou à l'origine, notamment dans l'usage des outils numériques de présélection. Pour contrer ces risques, Haegel (2016, 2022) rappelle les obligations légales et déontologiques qui imposent de s'appuyer sur des critères objectifs et de recourir à des entretiens standardisés.

Enfin, la transparence et le feedback sont des piliers éthiques essentiels. L'article L1221-8 du Code du travail oblige les recruteurs à informer les candidats des méthodes utilisées (Diard et al., 2024). Fournir un retour systématique, même en cas de refus, renforce la perception d'équité et la marque employeur (Barabel & Monclos, 2023).

En somme, la sélection, c'est un moment-clé de la relation d'emploi où s'entremêlent évaluation, communication et justice perçue.

1.2.4. L'intégration

L'intégration est souvent la phase oubliée du processus de recrutement. C'est pourtant une étape décisive pour fidéliser un nouveau collaborateur et lui permettre de trouver rapidement ses marques. Elle marque la transition entre la promesse d'embauche et l'expérience réelle de travail, déterminant en grande partie la réussite de la socialisation (Diard et al., 2024).

Une fois la décision d'embauche prise, le recrutement n'est pas totalement achevé. L'étape de socialisation ou d'intégration, consiste à accueillir le candidat choisi et à gérer sa première impression dans l'entreprise et dans son poste (Guerrero, 2019).

Guerrero (2019) décrit cette phase comme une période de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire « *les processus par lesquels un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences requises pour participer comme membre à part entière de son organisation* ». Cette étape permet d'ancrer la relation d'emploi et de confirmer la pertinence du recrutement. La période de socialisation est l'occasion de s'assurer que les candidats recrutés disposent des compétences attendues dans le poste.

Une erreur de sélection pourrait ainsi conduire à accueillir une personne qui n'est pas en mesure d'être efficace rapidement sur son poste de travail. Lors de l'étape de socialisation, on peut vérifier la bonne adéquation entre les compétences recherchées et le nouvel embauché, mais également accompagner ce nouvel embauché dans la prise de ses fonctions et l'aider à comprendre son rôle plus rapidement (Guerrero, 2019).

Un accueil bien préparé favorise l'autonomie rapide du collaborateur et renforce son sentiment d'appartenance. À l'inverse, si l'intégration est mal menée, elle peut conduire à un départ rapide du nouvel employé. Cela représente un coût supplémentaire pour l'entreprise et peut nuire à l'ambiance générale de l'équipe (Diard et al., 2024). Comme le soulignent Barabel et Meier (2015), les premiers jours sont décisifs : ils façonnent directement la motivation et la fidélité du nouvel arrivant.

La période de socialisation est intégrée au recrutement parce qu'elle constitue également le moment de vérification du contrat psychologique (Rousseau et al., 2014). Le contrat psychologique est défini comme « *l'ensemble des croyances que les individus se font quant aux promesses qu'eux-mêmes et d'autres (l'organisation, un manager, le dirigeant, un collègue...) ont faites, acceptées et sur lesquelles ils comptent. Ce sont les croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et l'organisation* » (Coron et al., 2024).

La socialisation sert alors de jonction entre le décrit ou le rêvé lors de la sélection et le vécu une fois en poste. C'est à cette étape que le salarié confronte les promesses perçues lors du recrutement à la réalité du poste et de la culture interne. Une cohérence entre les deux dimensions consolide la confiance et favorise un engagement durable (Guerrero, 2019 ; Paillé, 2011).

Lors du recrutement, il est essentiel de se demander si le candidat pourra trouver sa place au sein de l'entreprise. En effet, si son profil et sa personnalité diffèrent trop de ceux de l'équipe

qui l'accueillera, l'intégration peut se transformer en véritable choc culturel. Or, une bonne intégration est souvent la clé de la réussite d'une embauche. À l'inverse, si le nouvel arrivant ne parvient pas à s'insérer dans le tissu social de l'organisation, le risque de rejet est réel et peut conduire à une démission prématurée. Plus l'écart est grand entre le nouveau collaborateur et les salariés en place, plus ce risque s'accroît (Ferrary, 2014).

En définitive, l'intégration ne clôt pas le recrutement, elle en est l'aboutissement. Elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir dans la relation d'emploi et constitue la première étape de la fidélisation du collaborateur.

2. L'ajout d'un intermédiaire dans le processus de recrutement : une relation tripartite

2.1. Les intermédiaires du marché de travail

Les étapes du recrutement présentées précédemment relèvent traditionnellement de la fonction des ressources humaines internes. Toutefois, certaines organisations choisissent de déléguer tout ou une partie de leur recrutement à un prestataire extérieur, spécialisé dans ce domaine. L'introduction d'un intermédiaire modifie alors la dynamique du processus.

Selon Nicolas (2014), le choix entre gérer le recrutement en interne ou le confier à un tiers dépend avant tout des ressources dont dispose l'entreprise, qu'il s'agisse de compétences spécifiques ou simplement de temps disponible. Dans le premier cas, le processus est piloté par le service des ressources humaines ou un chargé de recrutement interne (voir Chapitre 1). Dans le second, l'entreprise délègue une partie ou l'ensemble du processus à un acteur externe : un cabinet de recrutement, un « chasseur de tête » spécialisé dans la recherche de profils en poste, ou encore une agence d'intérim. Ces intermédiaires se distinguent également par leurs méthodes : certains privilégient l'approche directe (la chasse de tête), tandis que d'autres s'appuient sur la diffusion d'annonces pour attirer les candidats.

Les résultats de l'enquête Ofer menée en France (Dares, citée dans Bessy & De Larquier, 2010) montrent que les intermédiaires du placement occupent une place importante dans le paysage du recrutement, représentant environ 30 % des embauches. Les cabinets de recrutement se positionnent notamment sur les segments qualifiés du marché du travail et peuvent être mobilisés pour le recrutement d'ouvriers ou d'employés spécialisés (Bessy & De Larquier,

2010). Leur rôle dépasse la simple diffusion d'offres, ils agissent comme médiateurs entre les besoins des entreprises et les aspirations des candidats.

Bessy et De Larquier (2003) distinguent plusieurs catégories d'intermédiaires :

- Les intermédiaires publics, tels que les services nationaux de l'emploi, dont la mission est avant tout sociale et régulatrice, axée sur l'équité et la réinsertion professionnelle plutôt que sur la rentabilité.
- Les intermédiaires privés (cabinets de recrutement, agences d'intérim, chasseurs de têtes), qui opèrent selon une logique marchande et sont rémunérés pour leur capacité à identifier et à évaluer les candidats adaptés aux besoins de leurs clients. Fudge et Hobden (2016) rappellent qu'ils contribuent également à la moralisation du marché du travail, en assurant la conformité éthique et juridique des pratiques de recrutement.

Cependant, certains chercheurs (Fudge & Hobden, 2016 ; Sha, 2021) mettent en lumière les ambivalences de cette intermédiation. Si elle peut rendre le recrutement plus efficace et atténuer certaines inégalités d'accès, elle peut aussi entraîner une standardisation excessive des profils et une précarisation des travailleurs, notamment lorsque les cabinets privilégient la rapidité du placement à la qualité de la relation d'emploi.

Ainsi, faire appel à un intermédiaire ne se résume pas à une simple délégation technique. C'est avant tout un acte de coordination sociale par lequel l'entreprise cherche à objectiver, qualifier et sécuriser ses recrutements. Ce faisant, les intermédiaires contribuent à redéfinir la manière dont la confiance, la valeur et la compétence sont construites sur le marché du travail.

2.2. Une relation tripartite : entreprise – cabinet – candidat

L'introduction d'un tel acteur transforme la relation binaire employeur-candidat en une relation tripartite où l'intermédiaire devient un partenaire à part entière. Fudge et Hobden (2016) soulignent que cette triade entraîne une redistribution des rôles : l'entreprise conserve la décision finale d'embauche, mais délègue partiellement la recherche, la présélection et parfois l'évaluation des candidats à un tiers. Le postulant, quant à lui, n'interagit plus directement avec l'employeur, mais par l'intermédiaire d'un cabinet qui agit à la fois comme filtre, porte-parole et garant de la qualité de la rencontre.

La relation se base alors sur trois pôles interdépendants : l'entreprise cliente, le cabinet prestataire et le candidat.

Selon Baldo et al. (2019), cette relation triangulaire peut être comprise à travers la théorie de l'agence : le cabinet agit comme un agent double, représentant à la fois les intérêts de l'entreprise et ceux du candidat. Le cabinet se retrouve ainsi à devoir jongler avec deux fidélités qui peuvent entrer en tension : répondre aux besoins de l'entreprise cliente, sans pour autant sacrifier la qualité de l'expérience et la relation de confiance établie avec le candidat.

Les travaux de Peltokorpi (2021) montrent que la présence d'un intermédiaire modifie en profondeur la dynamique du recrutement. Le cabinet agit comme un « *gatekeeper* » (traduit en français : gardien) du marché du travail : il filtre les profils, effectue une préselection et met en relation les candidats avec les organisations. Cette fonction de médiation influence la manière dont les parties perçoivent le processus. Lorsque la collaboration entre le cabinet et l'organisation est étroite, elle peut améliorer la qualité de l'adéquation entre le poste et le candidat. En revanche, si leurs objectifs divergent, des tensions ou une certaine méfiance peuvent apparaître. Ainsi, chaque acteur poursuit une finalité propre : le cabinet vise la réussite de sa mission et la satisfaction de son client ; quant au candidat, il aspire avant tout à la reconnaissance et à la transparence.

Dans ses travaux ultérieurs, Peltokorpi (2023) souligne que la relation entre une entreprise et son cabinet peut parfois donner lieu à des comportements opportunistes. Certains clients, par exemple, confient des mandats à plusieurs prestataires simultanément ou modifient les critères de sélection en cours de mission, ce qui peut fragiliser la coopération et la confiance mutuelle. Pour se protéger, les cabinets développent des stratégies de gouvernance relationnelle : ils formalisent les engagements contractuels, assurent un suivi régulier, et cultivent la fidélité par la qualité de leur travail et la force de leur réputation. Ces pratiques permettent d'établir une coopération plus solide et durable, ancrée dans la confiance et la légitimité.

De manière plus large, les relations triangulaires, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, impliquent souvent une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs (Fontinha, 2013). Le cabinet n'est ni un simple prestataire ni l'employeur final, il occupe une position de courtier relationnel, garantissant la qualité du processus et la conformité des pratiques. Cette configuration soulève toutefois des enjeux déontologiques majeurs, notamment en matière de confidentialité, d'équité de traitement et de prévention des discriminations (Klein, 2020).

2.3. Les défis du cabinet de recrutement

Le cabinet de recrutement occupe une position délicate : il doit satisfaire à la fois les attentes de l'entreprise et celles des candidats, tout en préservant sa crédibilité, sa neutralité ainsi que sa rentabilité. Cette position d'équilibriste n'est pas sans difficultés.

Un premier défi consiste à concilier des attentes parfois divergentes. D'un côté, l'entreprise recherche avant tout la rapidité et l'efficacité, tandis que de l'autre côté, les candidats attendent de la reconnaissance et une transparence. Le cabinet doit donc agir en médiateur relationnel, essentiel pour maintenir une communication cohérente et un feedback constructif de part et d'autre (Peltokorpi, 2021).

Un second enjeu concerne la pression du marché et la qualité du matching. La capacité du cabinet à comprendre la culture de l'entreprise et à évaluer l'adéquation du profil devient essentielle (Poonam & Bhaker, 2025). Un recrutement réussi, fondé sur une adéquation réelle entre la personnalité du candidat et la culture organisationnelle, renforce les chances de rétention à long terme.

Les enjeux éthiques constituent un troisième défi central. Les pratiques de recrutement peuvent reproduire, consciemment ou non, des biais sociaux ou de genre (Óladóttir et al., 2024). Pour inspirer confiance, les cabinets doivent avant tout faire preuve d'équité et de transparence dans leurs démarches. C'est la base sans laquelle les candidats ne peuvent s'engager sereinement.

Ainsi, la performance du cabinet ne se juge pas uniquement à la rapidité de ses placements, mais bien à sa capacité à instaurer des relations de confiance durables entre toutes les parties.

Dès lors, comprendre les mécanismes qui favorisent la fidélisation devient essentiel pour comprendre la pérennité de ces relations et renforcer la valeur ajoutée du partenariat. Cette dimension, au cœur des stratégies RH contemporaines, fera l'objet du chapitre suivant.

3. La fidélisation des travailleurs

Après avoir examiné la spécificité du recrutement via un intermédiaire, il importe désormais d'aborder la fidélisation des travailleurs, qui en constitue la finalité organisationnelle.

3.1. Définition de la fidélisation et ses notions voisines

3.1.1. Définition de la fidélisation

La fidélisation représente aujourd'hui un atout majeur pour les organisations (Martin, 2014). Selon Peretti (2001, cité dans Giraud et al., 2012), la fidélisation correspond à un « *ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». Galois et Lacroux (2012, cité dans Boubakary, 2024) la définissent comme un ensemble d'actions visant à renforcer l'attachement du salarié à son entreprise.

Elle se construit progressivement tout au long du parcours de l'employé, depuis l'attraction initiale jusqu'à l'intégration et la consolidation du lien professionnel (Lagarde, 2023). Toutefois, toutes les entreprises ne recherchent pas nécessairement la fidélisation de l'ensemble de leur personnel (Giraud et al., 2012).

Paillé (2004, cité dans Boubakary, 2024) distingue la fidélité, qui se rapporte aux comportements individuels en situation professionnelle, à la fidélisation, qui renvoie aux dispositifs managériaux mis en place par l'entreprise pour susciter cette fidélité. La fidélisation s'appuie donc sur une série d'actions destinées à renforcer ce lien d'attachement, alors que la fidélité en constitue la conséquence observable (Giraud et al., 2012). Sur le plan attitudinal, la fidélité traduit une disposition psychologique caractérisée par un sentiment d'appartenance, d'identification ou d'attachement émotionnel à l'organisation (Hajdin, 2005, cité dans Cézanne & Guillon, 2013). Cet attachement peut aussi reposer sur des bases morales, lorsque le collaborateur perçoit un devoir de loyauté envers l'entreprise (Coughlan, 2005, cité dans Cézanne & Guillon, 2013).

Peretti (2005, cité dans Cézanne & Guillon, 2013) complète cette vision en évoquant la fidélité comme un ensemble de comportements traduisant une ancienneté significative, une faible propension à rechercher d'autres opportunités et un fort sentiment d'appartenance. Cette conception associe donc la fidélisation à la fois à des dimensions attitudinales et comportementales, se manifestant par la confiance, l'engagement et la loyauté (Cézanne & Guillon, 2013).

La fidélisation peut également être appréhendée selon deux temporalités complémentaires : la fidélisation indirecte et la fidélisation directe (Petit, 2012, cité dans Lagarde, 2023). La première se manifeste avant même l'entrée du collaborateur, à travers l'image et la réputation de

l'organisation, qui influencent les attentes du futur salarié. La seconde débute dès le recrutement et s'intensifie au fil du processus d'intégration, pour atteindre son plein effet lorsque le collaborateur se projette durablement dans l'entreprise (Lagarde, 2023).

La fidélisation représente donc un avantage majeur pour les entreprises, car elle permet de limiter le turnover, de préserver les compétences internes et de soutenir la performance globale (Martin, 2014). La fidélisation semble être un enjeu central au sein des organisations. Martin (2014) identifie la fidélisation comme un processus permettant d'éviter de former un travailleur qui irait utiliser ses acquis chez des concurrents. Selon cet auteur, la fidélisation permet un réel gain économique et de temps.

3.1.2. Proximité avec d'autres concepts

La fidélisation s'inscrit dans un champ conceptuel riche, où elle côtoie plusieurs notions voisines telles que la rétention, le turnover, la satisfaction au travail et l'implication ou l'engagement organisationnel. Bien que ces concepts soient étroitement liés, ils reposent sur des nuances distinctes qui méritent une attention particulière.

La rétention et la fidélisation relèvent de deux logiques sensiblement différentes. La rétention peut être comprise dans une logique de marché externe, où les conditions de travail offertes par une entreprise visent à dissuader les départs. Elle peut ainsi créer une forme de « *prison dorée* », où le salarié reste non par envie, mais parce qu'il ne trouve pas mieux ailleurs. À l'inverse, la fidélisation repose sur une logique de partenariat durable, centrée sur l'expérience employé et la qualité de la relation de travail (Bertholet & Gaudet, 2018, cités dans Patesson & Pralong, 2024). Ainsi, si la rétention mobilise des leviers tangibles (salaire, avantages, télétravail, etc.), la fidélisation s'appuie davantage sur des leviers intangibles, tels que la reconnaissance, la confiance ou le climat social.

L'absence de pratiques de fidélisation au sein d'une entreprise entraîne généralement ***un taux de turnover*** élevé. Selon Peretti (2011, cité dans Giraud, 2015), le taux de rotation ou taux de turnover correspond à « *le rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs d'une période, et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période* ». De manière complémentaire, Abbasi et Hollman (2000, cités dans Heppell, 2011) définissent ce taux comme « *les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée* ».

Le turnover volontaire renvoie au « *départ volontaire des collaborateurs* » (Giraud, 2015). Il se distingue du turnover involontaire dans la mesure où il résulte de la décision du salarié de quitter son emploi, que ce soit par démission ou par départ à la retraite. À l'inverse, le turnover involontaire est décidé par l'entreprise, généralement pour des raisons comme un manque de compétences, une inadéquation au poste ou une réorientation stratégique. Dans ce cas, il s'agit d'un licenciement (Leduc, 2010).

Peretti (2001) souligne qu'« *un taux de turnover non maîtrisé peut avoir de lourdes conséquences pour les entreprises* ». Conscientes de cet enjeu, celles-ci mettent en place un « *ensemble de mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés* ». Les organisations ont donc tout intérêt à fidéliser leurs collaborateurs afin de limiter les départs volontaires et, par conséquent, de réduire leur taux de turnover.

Enfin, bien que les notions de fidélisation et de turnover soient souvent associées, elles ne sont pas synonymes. En effet, « *le seul calcul du turnover ne permet pas de comprendre les leviers sur lesquels une organisation doit travailler pour fidéliser son personnel* » (Petit, 2012). Selon Paillé (2004, cité par Giraud et al., 2012), la fidélisation des ressources humaines soulève avant tout la question de la qualité des relations professionnelles, ce qui en fait un enjeu relationnel et organisationnel majeur. Elle va donc au-delà de la simple diminution du turnover, en prenant en compte la dimension affective et le sentiment d'appartenance que l'on peut éprouver dans son travail.

La satisfaction au travail apparaît comme un vecteur essentiel de la fidélisation. Lorsqu'un salarié se sent épanoui dans son poste, il développe une implication affective plus forte et un véritable attachement à son organisation. Ces deux notions, satisfaction et implication, constituent des variables clés dans la plupart des modèles expliquant le turnover (Giraud et al., 2012).

L'implication organisationnelle, quant à elle, relie un individu à son entreprise (Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer et Allen (1991) identifient trois formes d'implication. La première est l'implication affective, qui naît d'un véritable attachement émotionnel et d'une identification aux valeurs de l'organisation. Vient ensuite l'implication calculée, qui repose davantage sur une analyse rationnelle : le salarié pèse les avantages et les inconvénients d'un éventuel départ. Enfin, l'implication normative est liée à un sentiment de devoir, comme une obligation morale envers son employeur. Dans le cadre de la fidélisation, c'est principalement la composante

affective qui retient l'attention, car elle traduit un engagement volontaire, fondé sur le plaisir de travailler et le partage de valeurs communes (Lagarde, 2023).

3.2. Facteurs influençant la fidélité

La fidélité des collaborateurs résulte d'un ensemble d'interactions complexes entre les caractéristiques individuelles, les pratiques organisationnelles, la culture d'entreprise et la qualité des relations humaines. Ces dimensions conditionnent la capacité d'une entreprise à créer un environnement où les employés souhaitent s'impliquer et rester sur le long terme (Cézanne & Guillon, 2013). Cependant, le poids de ces déterminants est variable et ils ne sont pas tous systématiquement significatifs. Cézanne et Guillon (2013) distinguent 3 types de déterminants, propres à l'individu, au contexte organisationnel ou relationnel, que je développe ci-dessous en les articulant et en les enrichissant à la lumière d'autres lectures scientifiques.

3.2.1. Déterminants propres à l'individu

Les déterminants individuels renvoient aux attributs intrinsèques du collaborateur : l'âge, la génération, certains traits de personnalité, la propension relationnelle ou encore les expériences professionnelles antérieures (Cézanne & Guillon, 2013). Ces caractéristiques influencent la manière dont un individu perçoit son travail et s'attache à son organisation. Par exemple, la génération Y accorde davantage d'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et à la recherche de sens, tandis que les générations précédentes valorisent davantage la stabilité et la reconnaissance hiérarchique (Giraud, 2012, cité dans Cézanne & Guillon, 2013).

Au fil d'une carrière, l'expérience acquise et le parcours personnel influencent aussi l'attachement à l'entreprise. Plus un collaborateur avance dans sa carrière, plus il développe un attachement lié à l'investissement consenti dans l'entreprise (Super, 1990, cité dans Cézanne & Guillon, 2013). Ces facteurs n'agissent cependant pas isolément, ils interagissent avec les conditions de travail, la culture de l'entreprise et les pratiques managériales, qui ensemble façonnent le degré de fidélité au sein de l'entreprise.

3.2.2. Les déterminants contextuels

Les déterminants contextuels se réfèrent aux conditions d'emploi et à l'environnement dans lequel s'inscrit la relation de travail. La perception des opportunités externes ou internes, la

stabilité de l'emploi, la qualité des conditions de travail et la cohérence des pratiques RH influencent directement la décision d'un salarié de rester ou de partir (Allen, 2004, cité dans Cézanne & Guillon, 2013).

La culture, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise figurent parmi les leviers les plus puissants de fidélisation. Lorsqu'un collaborateur se reconnaît dans ces éléments, il développe un sentiment d'appartenance fort (Azeez, 2017). Chaminade (2003) soutient qu'une entreprise dépourvue de valeurs, de mission et de vision ne peut instaurer une véritable culture d'entreprise. Ces éléments interconnectés donnent du sens au travail collectif et fondent la stabilité des équipes.

Dans ce cadre, la marque employeur joue un rôle déterminant, elle traduit la mission et les valeurs de l'entreprise et aligne la promesse externe avec l'expérience interne vécue par les salariés (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Lorsqu'il existe un écart entre ces deux dimensions, la confiance s'effrite et l'engagement diminue. Ahmad et Daud (2016) identifient plusieurs types de valeurs qui renforcent la fidélisation : les valeurs d'intérêt (créativité, encouragement), sociales (travail en équipe, convivialité), économiques (sécurité d'emploi, perspectives de carrière), de développement (reconnaissance, progression) et d'application (utilité et sens du travail).

Les pratiques RH constituent un autre pilier contextuel essentiel. Elles englobent la rémunération, les avantages, les conditions de travail, la formation et la gestion de carrière (Azeez, 2017). Si la rémunération demeure un facteur de base, elle n'est pas une caractéristique fiable de fidélisation. En effet, son absence engendre de l'insatisfaction, mais sa présence seule ne suffit pas à garantir l'engagement (Chaminade, 2003). Les études montrent que seule une minorité de salariés quittent leur emploi pour des raisons strictement financières (Paillé, 2011). En revanche, une rémunération juste, cohérente et alignée sur la reconnaissance des compétences renforce la motivation et la loyauté (Roussillon-Soyer et al., 2018).

D'autres leviers contextuels, tels que la flexibilité horaire et le télétravail, sont devenus des critères incontournables de fidélisation, notamment pour les jeunes générations (Rodríguez-Sánchez et al., 2020 ; Shockley et al., 2017). Ces modalités favorisent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, désormais considéré comme une condition essentielle du bien-être au travail.

Parallèlement, le développement professionnel occupe une place centrale. Les collaborateurs recherchent des expériences formatrices et des perspectives de progression (Ollivier & Tanguy, 2017 ; Taskin & Dietrich, 2020). Le manque de possibilités d'évolution est d'ailleurs l'une des principales causes de départ volontaire (Monso, 2006).

3.2.3. Les déterminants relationnels

Les déterminants relationnels concernent la qualité des interactions au sein de l'organisation, le style de management et le climat social (Cézanne & Guillon, 2013). L'autonomie, la reconnaissance, la confiance et le feedback constituent les piliers d'un management humain favorisant la fidélisation.

La reconnaissance, située juste après le besoin d'appartenance dans la hiérarchie de Maslow (1943) et identifiée par Herzberg (1968) comme l'un des facteurs les plus puissants de satisfaction, apparaît comme le levier principal de fidélisation (Brun, 2013). Elle donne du sens au travail et renforce le sentiment de contribution (Taskin & Dietrich, 2020).

L'autonomie, qui va de pair avec la confiance, est un puissant moteur de motivation et d'engagement. À l'inverse, un management trop contrôlant étouffe l'initiative et conduit souvent à la démotivation (Herzberg, 1968). Lorsque les managers font confiance et impliquent leurs équipes, ils créent un climat de sécurité psychologique où la collaboration peut s'épanouir (Meyer, cité dans Campoy & Neveu, 2017).

Enfin, le feedback constitue un outil relationnel déterminant. Son absence est souvent source de frustration et de départs (Chaminade, 2003). Une culture du feedback continu, valorisant les réussites et clarifiant les attentes, renforce la confiance et l'engagement (Taskin & Dietrich, 2020).

4. Construction du modèle d'analyse

4.1. Synthèse des apports théoriques

En parcourant la littérature en gestion des ressources humaines, j'ai réalisé assez vite que le recrutement n'était pas seulement une suite de procédures techniques : c'est un vrai processus stratégique, mais aussi profondément relationnel. Les auteurs s'accordent pour identifier trois phases essentielles : attirer, sélectionner et intégrer. Ces étapes, comme le soulignent Guerrero (2019) ainsi que Barabel et Meier (2015), posent les fondations de la relation de travail à venir.

Dès les tout premiers échanges, le candidat commence déjà à se forger des attentes et des représentations. Celles-ci façonnent ce que la recherche appelle le « contrat psychologique » (Rousseau et al., 2014), un élément clé pour instaurer la confiance, favoriser l'engagement et nourrir la loyauté à long terme. L'harmonie entre la promesse employeur au moment de l'attraction, l'équité perçue durant la sélection et la qualité de l'intégration constituent donc un fil conducteur essentiel pour un recrutement réussi et une relation de travail stable (Cézanne & Guillon, 2013 ; Paillé, 2011).

L'intervention d'un intermédiaire, comme un cabinet de recrutement, vient bousculer cette dynamique directe entre l'entreprise et le candidat. La littérature les décrit comme des médiateurs qui traduisent les besoins de l'organisation en critères opérationnels, filtrent les candidatures et limitent les asymétries d'information (Bessy & De Larquier, 2010). Leur efficacité dépend toutefois de la qualité de leur collaboration avec l'entreprise. Quand ils la connaissent en profondeur et collaborent avec elle de manière régulière, ils parviennent à mieux cerner les attentes et à affiner le recrutement. Ils identifient alors plus précisément l'adéquation entre les motivations du candidat, ses compétences et la culture de l'organisation (David et al., 2017, cité dans Bhaker & Poonam, 2025). Par ailleurs, ils peuvent renforcer le sentiment d'équité en adoptant des pratiques transparentes : des critères clairs, un retour personnalisé, des entretiens structurés, autant d'éléments qui favorisent le respect et la clarté tout au long du processus (Colquitt, 2001 ; Haegel, 2016).

Mais la recherche pointe aussi certaines fragilités possibles. Lorsque l'information circule à travers un tiers, lorsqu'on standardise trop les profils ou lorsque les contraintes commerciales du recrutement externalisé prennent le dessus, il peut y avoir un décalage entre le discours et la réalité, une perte de maîtrise de la marque employeur, ou encore une focalisation excessive sur la rapidité du placement (Fudge & Hobden, 2016 ; Sha, 2021).

Dans ce contexte, la question de la fidélisation doit être envisagée de manière globale. Cela dit, la littérature invite à opérer une distinction claire entre deux notions souvent mêlées : la fidélité et la fidélisation. Comme le souligne Paillé (2004, repris par Boubakary en 2024), la fidélité renvoie aux comportements observables d'un salarié : engagement, loyauté, volonté de rester. La fidélisation, quant à elle, désigne l'ensemble des actions et des dispositifs managériaux que l'organisation met en œuvre pour cultiver et renforcer cette fidélité. Dans le cadre de cette recherche, lorsque j'étudie l'effet du recrutement via un intermédiaire, c'est moins la fidélisation (comme politique organisationnelle) que la fidélité (comme attitude et

comportement du salarié) qui constitue la notion analytique pertinente. Le rôle de l'intermédiaire agit en réalité sur les déterminants de la fidélité. Je me dois alors de préciser ma question de recherche, qui devient : « *Le processus de recrutement via un intermédiaire contribue-t-il à la **fidélité** des travailleurs ? Si oui, de quelle manière et à quelles conditions ?* ».

Les travaux montrent que cette fidélité repose sur un attachement volontaire et durable, nourri par la cohérence des valeurs, le soutien perçu, l'implication affective et la qualité des interactions quotidiennes (Lagarde, 2023 ; Meyer & Allen, 1991). Beaucoup de ces éléments se jouent avant même l'arrivée dans l'entreprise : la sincérité de la promesse, la justesse du processus de sélection, la correspondance entre attentes initiales et réalité du poste, ou encore la fluidité de la prise de fonction (Ferrary, 2014 ; Guerrero, 2019). L'intermédiaire peut y contribuer positivement, en transmettant des informations réalistes, il permet au candidat de se projeter de façon juste (Breugh, 2008, cité dans Ferrary, 2019). Son discours doit aussi refléter la culture interne, créant ainsi une cohérence entre ce qui est promis et ce qui est vécu. À l'inverse, une communication trop embellie ou un décalage entre les promesses et la réalité quotidienne peuvent fragiliser le contrat psychologique, et donc la fidélité.

Ce cadre théorique pose ainsi les bases de l'analyse empirique à venir. Il faut observer concrètement comment, au sein de PaHRtners, ces éléments se déploient et de quelle manière ils participent à construire une relation d'emploi durable.

4.2. Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est un outil central pour la recherche, il représente à la fois l'aboutissement de la revue de littérature et le point de départ de la collecte et de l'interprétation des données. Comme le rappellent Marquet et al. (2022), il permet de rendre les concepts identifiés réellement opérationnels, en guidant l'observation sur le terrain et la manière d'interpréter les phénomènes observés. Il cadre l'objet d'étude, structure les données à recueillir et assure la cohérence entre les fondements théoriques et la démarche empirique.

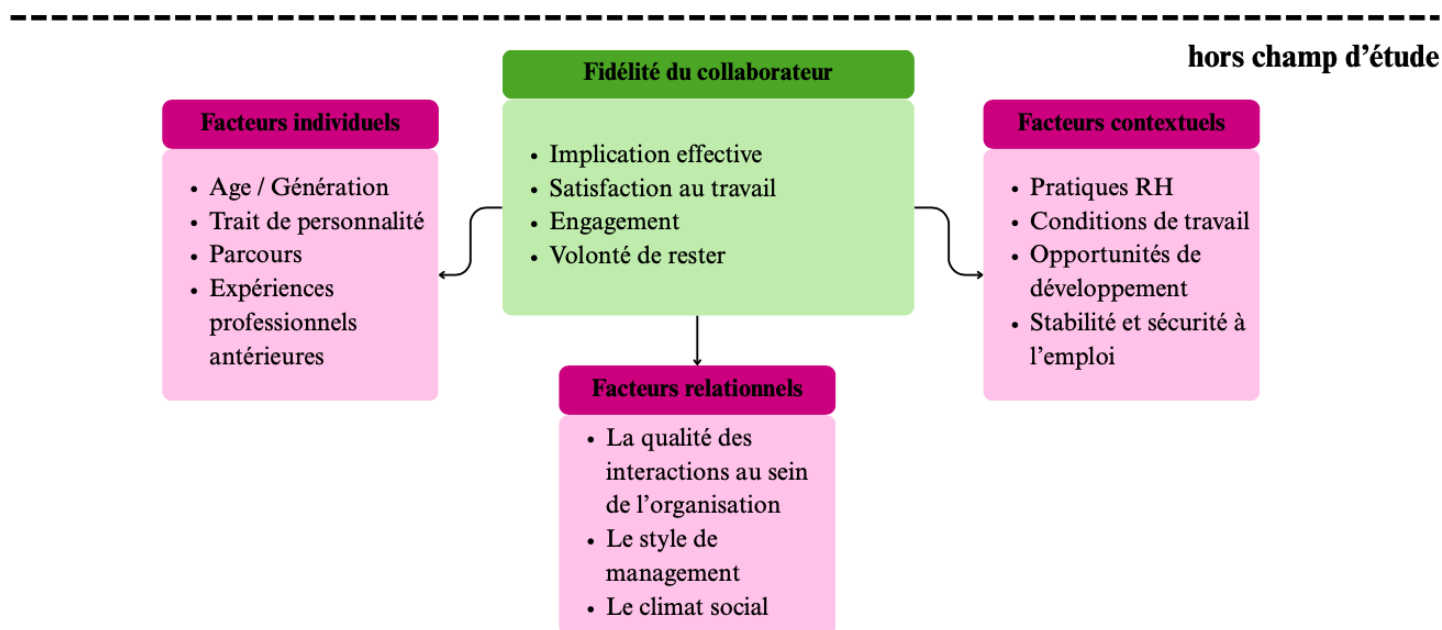
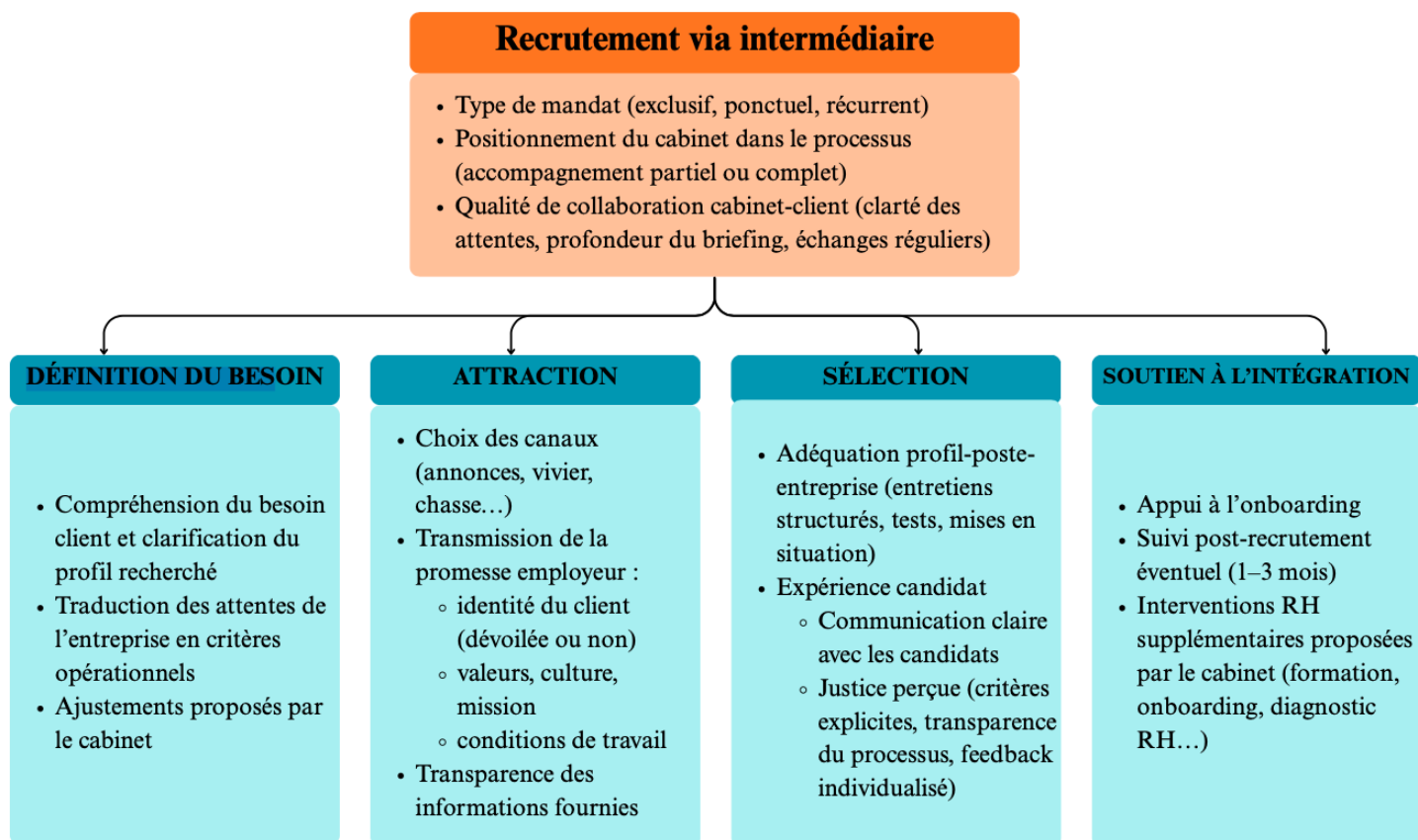


Figure 1 – Modèle d'analyse sous forme de schéma.

Le premier bloc du modèle (représenté en orange) porte sur les caractéristiques du processus de recrutement externalisé. Il s'agit d'examiner précisément la manière dont PaHRtners intervient avec l'entreprise cliente : niveau d'externalisation (prise en charge partielle ou complète), nature du mandat confié, modalités de collaboration, etc. Ce bloc permet de situer la façon dont le cabinet organise sa relation et son mode de collaboration avec l'entreprise cliente.

Le deuxième bloc (représenté en bleu) regroupe les différentes étapes du processus de recrutement identifiées dans la littérature et la manière dont une agence de recrutement pourrait intervenir à chacune d'elles. Ces étapes constituent le cœur du modèle et représentent le véritable domaine d'analyse de ce travail.

Les deux blocs suivants, représentés en vert et en rose dans le schéma, correspondent respectivement à la fidélité du collaborateur envers l'entreprise cliente (bloc 3) et aux déterminants de cette fidélité (bloc 4). Ils n'entrent pas dans le périmètre de l'analyse développée ici. Ils ont toutefois été maintenus dans le schéma afin de situer la continuité logique de l'étude : ils illustrent la manière dont le recrutement pourrait, dans un travail ultérieur, être relié à des dynamiques d'attachement durable et aux facteurs individuels, contextuels et relationnels susceptibles d'influencer cette fidélité.

4.3. Formulation de sous-questions

Dans le but d'éclaircir mon étude et de mieux saisir les dimensions qui l'entourent, j'ai divisé ma question de recherche en 5 sous-questions, basée sur mon modèle d'analyse.

Sous-question n°1 :

Comment le mode de collaboration établi entre PaHRtners et l'entreprise cliente influence-t-il la manière dont le processus de recrutement est conduit ?

Sous-question n°2 :

Comment PaHRtners procède-t-elle pour comprendre, clarifier et traduire le besoin de l'entreprise cliente lors du lancement d'un recrutement ?

Sous-question n°3 :

Comment PaHRtners met-elle en œuvre ses actions d'attraction pour présenter le poste et l'entreprise cliente aux candidats de manière cohérente et adaptée ?

Sous-question n°4 :

Comment PaHRtners conduit-elle la sélection afin d'assurer un matching fiable tout en offrant une expérience candidat transparente, équitable et cohérente ?

Sous-question n°5 :

Comment PaHRtners soutient-elle l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise cliente après leur embauche ?

PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE

Dans cette seconde partie, je présente la démarche que j'ai adoptée afin de tenter de comprendre comment le processus de recrutement par une agence, passant par la compréhension du besoin, la campagne d'attraction, la sélection et le soutien à l'intégration, est susceptible de favoriser une plus ou moins grande adéquation de la nouvelle recrue à son environnement de travail, ce qui, en retour, peut favoriser son maintien dans l'emploi.

Avant d'aborder l'analyse des résultats, il est essentiel de bien saisir le cheminement de ma recherche. J'ai donc commencé par exposer la méthodologie employée, en détaillant les choix effectués à chaque étape, en les justifiant par leur pertinence pour l'étude, ainsi qu'en identifiant les limites.

J'ai décrit ensuite plus précisément l'entreprise PaHRtners, terrain d'enquête où s'est déroulé mon stage, ainsi que les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche.

Par après, j'ai construit mon analyse des résultats, fondée sur le modèle d'analyse élaboré dans la première partie du travail.

1. Méthodologie adoptée

1.1. Démarche méthodologique générale

Pour réaliser ce projet-mémoire, j'ai choisi de m'appuyer sur un cadre d'analyse construit à partir de la littérature scientifique, plutôt que de suivre une démarche déductive au sens strict. En effet, cette dernière aurait impliqué la formulation d'hypothèses à confirmer ou à infirmer empiriquement, ce que je n'ai pas réalisé. Mon objectif était plutôt d'utiliser les apports théoriques existants pour structurer ma compréhension du terrain et orienter la collecte de données.

Concrètement, j'ai d'abord élaboré un modèle d'analyse à partir des travaux scientifiques relatifs au recrutement, à la fidélisation et au rôle des intermédiaires (modèle présenté dans la partie précédente du mémoire, voir Figure 1). Ce cadre m'a servi de fil conducteur pour examiner les pratiques observées chez PaHRtners, en identifiant les points de convergence, de nuance ou de tension entre théorie et réalité professionnelle. L'enjeu n'était donc pas de tester

des hypothèses, mais d'analyser de quelle manière les concepts théoriques identifiés trouvent un écho dans les pratiques réelles.

Pour comprendre au mieux le domaine étudié, j'ai choisi de privilégier une méthode qualitative, centrée sur la compréhension en profondeur des pratiques, des discours et des représentations des acteurs. Cette méthode se réfère à l'analyse de matériaux généralement non structurés (texte, discours) sur un nombre restreint de personnes (Coron, 2020). Au sens de Paillé et Mucchielli (2021), elle « *implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par des entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs* ». La recherche qualitative vise à saisir la signification que les individus attribuent à leurs expériences plutôt qu'à en mesurer la fréquence. Elle permet de dégager des logiques d'action, des tensions et des perceptions qui ne sont pas réductibles à des indicateurs quantitatifs (Paillé & Mucchielli, 2021).

Cette orientation m'a paru particulièrement pertinente pour étudier la relation entre recrutement via un intermédiaire et fidélité, qui relève avant tout de dynamiques humaines et contextuelles. Comprendre les méthodes à l'œuvre nécessite d'accéder à la subjectivité des recruteurs.

1.2. Méthode de collecte des données

Par ma collecte de données, j'ai mobilisé plusieurs sources d'informations complémentaires. J'ai combiné l'observation participante et la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès des collaborateurs de PaHRtners.

Cette démarche s'inscrit dans le « *principe de triangulation* », qui consiste à croiser différents types de données afin d'augmenter la validité des résultats. Comme le soulignent Marquet et al. (2022), multiplier les sources permet de réduire les biais liés à une méthode unique et d'obtenir une compréhension plus complète du phénomène étudié.

1.2.1. Observation participante

Mon immersion au sein de PaHRtners, dans le cadre de mon stage en gestion des ressources humaines, m'a offert une occasion unique d'observer de l'intérieur les pratiques de recrutement et les dynamiques organisationnelles. Cette position interne m'a permis d'observer les pratiques quotidiennes, de dialoguer directement avec les professionnels du recrutement et de recueillir des informations riches, issues de situations réelles.

Pour ce faire, j'ai utilisé l'observation participante, une approche qui implique de s'intégrer directement dans le milieu étudié afin d'en saisir les pratiques et les significations sociales. C'est une méthode de recherche dans laquelle le chercheur passe un certain laps de temps directement sur le terrain, en partageant le cadre de vie, ou dans ce cas-ci, le contexte professionnel des personnes étudiées. Au cours de cette immersion, il établit des liens profonds avec les participants, s'engage dans leur quotidien et analyse attentivement leurs actions et interactions (Lapassade, 2016).

Pendant trois mois, de la mi-septembre à la fin novembre 2024, j'ai pris part à diverses activités : participation à des réunions, suivi de l'ensemble des étapes processus de sélection, échanges informels avec les consultants et réalisation du « *sourcing* » et des « *screenings téléphoniques* » des candidats. En tant que stagiaire, j'occupais une position de participante-observatrice, cette double position m'a donné l'occasion d'identifier des éléments généralement absents des discours formels, tels que les comportements implicites, les habitudes ou encore les valeurs partagées par les équipes.

Selon Marquet et al. (2022), il s'agit ici d'une forme d'« *observation directe* ». En tant que chercheuse, je m'occupais de la collecte directe des informations sans interroger les personnes concernées. J'ai donc dû faire appel à mon sens de l'observation.

Pour garder une trace de ces observations, j'ai tenu un carnet, reprenant à l'intérieur mes impressions, les situations observées et les réflexions qu'elles suscitaient. Ces notes de terrain ont servi de matériau complémentaire aux entretiens et m'ont aidée à contextualiser les propos des participants.

PaHRtners étant une petite structure, j'ai cherché à compléter et à diversifier mes données au-delà de mes observations et de mes entretiens semi-directifs.

J'ai analysé l'activité de l'entreprise sur LinkedIn ainsi que les contenus présentés sur son site internet. Cette démarche s'inscrit dans une forme « *d'observation ethnographique en ligne* » telle que définie par Jouët et Le Caroff (2013), qui permet d'appréhender la manière dont une organisation construit publiquement son identité. Concrètement, cela m'a permis d'examiner la façon dont PaHRtners met en scène sa culture, ses valeurs, ses pratiques professionnelles et ses succès, mais aussi de repérer les types d'interactions qu'elle entretient avec son réseau (collaborateurs, clients, candidats, partenaires). Ces éléments constituent des indices précieux

de la manière dont l'entreprise souhaite être perçue et de la concordance entre sa communication externe et ses pratiques internes.

En parallèle, j'ai eu accès aux conclusions d'une enquête de satisfaction menée courant 2025 auprès de candidats ayant participé au processus de recrutement durant l'année 2024. Cette enquête, à laquelle 55 personnes ont répondu, fournit des données précieuses sur la perception qu'ont les candidats de leur expérience. Les questions portaient principalement sur différents aspects du parcours proposé par l'agence : la qualité du point de contact, la clarté et la pertinence des informations transmises, la compréhension des étapes du processus, ainsi que la qualité et la rapidité du retour reçu. Bien qu'indirectes, ces données offrent un point de vue complémentaire sur l'expérience vécue par les candidats et permettent d'évaluer la qualité perçue de l'accompagnement proposé par l'agence.

1.2.2. Entretiens semi-directifs

Afin de compléter mes observations et d'approfondir les données que j'ai pu recueillir sur le terrain, j'ai conduit huit entretiens auprès des collaborateurs de PaHRtners directement impliqués dans les activités de recrutement.

Pour recueillir des données les plus pertinentes possibles, mon choix s'est porté sur la réalisation d'entretiens semi-directifs. Selon Berthier (2016, cité dans Sauvayre, 2021), ce type d'entretien m'a permis d'avoir une structure claire, tout en laissant aux participants la liberté de s'exprimer spontanément. Cette méthode permet d'obtenir des données riches et nuancées, en donnant la parole aux acteurs sur leur vécu, leurs représentations et leur compréhension du phénomène étudié.

Ici je me trouvais alors dans ce que la littérature appelle « *l'observation indirecte* » (Marquet et al., 2022), je me suis adressée au sujet pour obtenir des informations que je ne pouvais pas obtenir par simple observation. En répondant aux questions, le participant intervient donc dans la production de l'information.

Mon guide d'entretien (voir Annexe n°1) a été conçu à partir des concepts issus de ma revue de littérature et du modèle d'analyse. Ce guide m'a permis de construire la discussion autour de plusieurs thématiques tout en préservant une certaine liberté d'échange. Les questions étaient formulées de manière ouverte et regroupées par axes principaux, afin d'aborder toutes les dimensions essentielles de mon sujet. Des questions de relance ont également été intégrées pour

encourager les participants à préciser leurs réponses, à illustrer leurs propos ou à aborder des aspects complémentaires.

Pour ce qui est de l'organisation des rencontres, chaque personne a été contactée individuellement, soit par e-mail, soit via un message LinkedIn afin d'expliquer la démarche et de convenir d'un rendez-vous. Les entretiens ont été réalisés en visioconférence via Teams, compte tenu de la distance entre les trois implantations de PaHRtners et de contraintes logistiques rendant les déplacements difficiles. Chaque rencontre a duré environ 45 minutes, durée choisie pour respecter l'emploi du temps des collaborateurs tout en laissant la place à un échange approfondi.

En début d'entretien, j'ai veillé à rappeler les objectifs de l'étude et les modalités de notre appel, notamment en ce qui concerne la durée, l'anonymat, l'orientation des questions afin d'instaurer un cadre clair.

1.2.3. Choix des répondants

Conformément à l'approche qualitative décrite par Marquet et al. (2022), ma sélection visait des participants en fonction de leur pertinence par rapport à l'objet de recherche, plutôt qu'en fonction de critères de représentativité statistique. Le but n'était donc pas d'obtenir un groupe de répondants numériquement significatif, mais bien de recueillir des discours riches et variés permettant de comprendre en profondeur le phénomène étudié.

Le champ d'analyse a été délimité à l'entreprise PaHRtners, lieu de mon stage. Il s'agit d'une petite structure, comptant 15 collaborateurs. Pour assurer une pertinence optimale avec la problématique étudiée, la liste des répondants a été construite en fonction des postes occupés au sein de l'organisation, de manière à interroger uniquement les personnes impliquées directement dans les activités de recrutement, cœur du champ d'étude. Les fonctions administratives, commerciales et de communication ont donc été écartées, car elles ne participaient pas directement aux processus de sélection et d'accompagnement des candidats.

Comme indiqué plus haut, j'ai alors pu mener huit entretiens. Bien que ce nombre soit significativement faible, j'ai veillé à ce que mes données s'inscrivent dans une logique qualitative de saturation, telle que décrite par Marquet et al. (2022). La saturation est approchée lorsque les entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles au regard de la problématique.

Concrètement, les derniers entretiens ont surtout confirmé des tendances déjà observées, ce qui a renforcé le sentiment que le niveau de profondeur requis pour l'analyse était atteint.

Participant	Genre	Ancienneté	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
Marie	F	2 ans	58min52s	21/11/2025
Léo	H	3 ans	50min43s	21/11/2025
Jeanne	F	1 an	43min14s	24/11/2025
Michel	H	CEO	58min36s	25/11/2025
Clara	F	8 mois	58min11s	25/11/2025
Clémence	F	N'est plus là est restée 9 mois	35min25s	26/11/2025
Alexis	H	2 ans et demi	55min3s	26/11/2025
Sophie	F	10 mois	47min19s	27/11/2025

Figure 2 – Tableau reprenant les caractéristiques des entretiens menés.

1.3. Méthode d'analyse des données

Une fois la phase de collecte terminée auprès des collaborateurs de PaHRtners, j'ai entrepris un travail d'analyse visant à donner du sens aux informations recueillies et à en dégager des enseignements en lien avec ma question de recherche.

1.3.1. Retranscription

La première étape de mon analyse a consisté à retranscrire intégralement l'ensemble des entretiens à l'aide de mes enregistrements (avec l'accord préalable des participants) ainsi qu'en les complétant avec mes prises de notes. Cette phase est décrite par Marquet et al. (2022) comme la « *préparation des données* ».

Pour ce faire, j'ai utilisé le site TurboScribe, un site de retranscription automatique. Cela m'a permis de conserver le discours complet de chacun des collaborateurs et d'identifier les éléments importants. J'ai trouvé ça important de ne pas mettre de côté certains extraits trop tôt car cela pouvait conduire à négliger des éléments, qui, bien qu'ils semblaient mineurs au premier abord, pouvaient s'avérer pertinents à un niveau d'analyse plus avancé (Marquet & al., 2022).

Dans un second temps, afin de gagner du temps, j'ai utilisé l'intelligence artificielle d'OpenAI « ChatGPT » pour réaliser une synthèse de chaque retranscription d'entretien. De cette manière, j'ai pu identifier rapidement les éléments qui ressortaient le plus souvent.

1.3.2. Démarche thématique

Mon analyse des données s'est ensuite appuyée sur une démarche thématique, c'est une méthode particulièrement adaptée aux recherches qualitatives cherchant à identifier des régularités, des divergences et des logiques dans les discours (Paillé & Mucchielli, 2021).

Ces deux mêmes auteurs identifient deux fonctions essentielles, la première, que j'explique ci-dessous, est le repérage des thèmes liés à la question de recherche.

Pour y parvenir, j'ai lu de manière approfondie les transcriptions des entretiens pour repérer les passages pertinents en lien avec ma question de recherche. Dans un second temps, j'ai analysé les synthèses proposées par ChatGPT afin de vérifier si je n'étais pas passée à côté d'éléments importants. J'ai ensuite classé ces extraits selon des thèmes préalablement définis à partir de mon modèle d'analyse.

Ensuite, j'ai construit une grille d'analyse me permettant de regrouper les propos similaires et d'identifier des tendances générales. Cette étape m'a aidée à repérer des convergences, mais aussi des oppositions entre les répondants.

Conformément à la démarche de Paillé et Mucchielli (2021), j'ai cherché à maintenir un aller-retour constant entre les données empiriques et le modèle d'analyse. Cette confrontation entre terrain et concepts m'a permis de mettre en lumière les correspondances ou les écarts entre les pratiques observées et les modèles issus de la littérature. Cela m'a également aidé à approfondir l'analyse de mes résultats et à formuler des recommandations.

Au-delà de la simple classification thématique, j'ai cherché à faire ressortir certaines « *logiques sociales implicites* », qui sont bénéfiques pour classer les profils de réponses en fonction des tendances partagées dans les entretiens (Marquet et al., 2022). Cette approche s'inspire du principe de documentation décrit Paillé et Mucchielli (2021) qui est la deuxième fonction essentielle de l'analyse des données. Elle consiste à mettre en relation les données issues de différents entretiens pour en dégager une compréhension transversale. J'ai donc analysé les propos non seulement en fonction des thèmes, mais aussi des profils des répondants.

Tout au long de cette phase, j'ai veillé à adopter une posture réflexive, en questionnant mes propres interprétations et en reconnaissant les biais possibles liés à ma position de stagiaire au sein de l'entreprise. Comme le rappellent Paillé et Mucchielli (2021), la réflexivité permet d'analyser la manière dont le chercheur participe à la construction du savoir qu'il produit.

1.4. Recul critique sur la méthodologie

Comme je l'ai évoqué précédemment, la collecte de données empiriques via une approche qualitative peut être considérée comme une force, puisqu'elle offre la possibilité d'une exploration détaillée des ressentis des participants en leur donnant une certaine liberté dans leurs réponses.

Cependant, toute démarche de recherche comporte nécessairement des limites liées aux choix opérés. Dans cette section, je souhaite prendre du recul sur les aspects méthodologiques de mon travail, en soulignant à la fois leurs limites et leurs faiblesses potentielles.

1.4.1. Limites de la méthode qualitative

L'approche qualitative m'a permis d'explorer en profondeur les perceptions et les logiques d'action des collaborateurs de PaHRtners. Cependant, il convient toutefois de souligner que cette approche présente certaines limites déjà relevées dans la littérature existante.

Premièrement, le contexte spécifique de PaHRtners, une petite structure avec sa culture et son mode de fonctionnement propres, rend délicate la généralisation des résultats à d'autres organisations. Les conclusions formulées doivent donc être lues comme des enseignements contextualisés, plutôt que comme des principes universels. Ce contexte, peut également produire un effet d'alignement du discours, les collaborateurs avaient tendance à partager des représentations homogènes, ce qui réduit la diversité des points de vue. Scientifiquement, cela limite la capacité à identifier des mécanismes divergents ou conflictuels

Deuxièmement la subjectivité du chercheur constitue un risque à ce type de méthode. En interprétant des données qualitatives, j'ai dû faire preuve de prudence pour ne pas laisser mes propres perceptions influencer l'analyse. Cette difficulté renvoie à la question de la validité scientifique des résultats, souvent discutée dans les approches qualitatives (Flick, 2008, cité dans Careau & Vallée, 2014). Selon Paillé (1994, cité dans Careau et Vallée, 2014), la scientificité fait référence au niveau de crédibilité et de validité d'une recherche, c'est-à-dire la pertinence des catégories employées et la concordance entre les analyses et le phénomène examiné.

Enfin, le temps important requis pour la collecte, la retranscription et l'analyse des entretiens, ainsi que la disponibilité limitée de certains collaborateurs, a influencé la liste des répondants. Cela a restreint le nombre de personnes que j'ai pu interroger, même si la richesse des échanges a permis d'obtenir des données suffisamment variées pour nourrir la réflexion.

1.4.2. Limites de l'observation participante

Mon immersion en stage a constitué un atout considérable pour comprendre le fonctionnement interne du cabinet. Toutefois, cette proximité avec le terrain comporte un risque d'« *interprétation des observations* » (Marquet et al., 2022). En tant que stagiaire, j'étais à la fois actrice et observatrice, ce qui a pu influencer la manière dont j'interprétais certains comportements ou discours.

De plus, Marquet et al. (2022) soulignent que la présence de l'observateur peut elle-même modifier ou perturber la situation observée, car les acteurs adoptent parfois des attitudes différentes du fait d'être observés.

Enfin, près d'une année s'est écoulée entre la fin de mon stage et la réalisation de ce mémoire. Ce décalage temporel a rendu plus difficile la réimmersion complète dans le contexte

organisationnel et a pu limiter la précision de certains souvenirs ou ressentis. J'ai néanmoins veillé à atténuer cet effet en m'appuyant sur mes notes de terrain et les documents produits durant le stage, qui ont servi de repères pour recontextualiser les observations. Cependant, ce décalage m'a également permis de me rendre compte que certaines personnes que j'avais pu observer, ne faisaient plus partie de l'organisation actuellement.

1.4.3. Limites des entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs menés ont été très riches, mais leur déroulement a également révélé plusieurs limites.

Tout d'abord, n'ayant pas l'habitude de mener ce type d'exercice, j'ai observé une évolution notable entre les premiers entretiens et les derniers. Au début, mon aisance était réduite, je suivais davantage le guide d'entretien de façon linéaire et j'avais plus de difficulté à relancer spontanément ou à approfondir certains propos. Progressivement, j'ai gagné en fluidité, en écoute active et en capacité à rebondir sur les éléments pertinents apportés par les participants. Marquet et al. (2022) disent « *seule l'expérience, systématiquement évaluée, permet d'acquérir, au fil du temps, ce qu'on appelle du 'métier'* ».

Ensuite, il a été difficile d'obtenir certains entretiens. Dans l'idéal, je souhaitais également prendre en considération le point de vue des candidats ayant pris part au processus de recrutement via PaHRtners, ainsi que potentiellement des clients. Cependant, il ne m'a pas été possible en raison du temps imparti. De plus, plusieurs personnes contactées n'ont pas répondu et je ne pouvais pas me permettre d'attendre davantage. Cette difficulté a pu limiter la diversité des points de vue.

Enfin, comme pour toute démarche basée sur le discours, les réponses sont susceptibles d'être influencées par des logiques de désirabilité sociale ou par le contexte organisationnel (loyauté envers l'employeur, image de l'entreprise, etc.). Ce biais s'explique par le fait de se présenter sous un jour positif et de répondre à ce que l'on pense attendu par l'enquêteur (Coron, 2020).

1.4.4. Limites de l'apport de l'IA

Dans ce travail, j'ai choisi d'utiliser des outils d'intelligence artificielle, principalement pour m'aider lors de la reformulation de certaines idées, lorsque j'avais besoin de clarifier des notions ou même pour synthétiser des textes et entretiens. Cette utilisation m'a permis de gagner du

temps et de structurer plus facilement certaines parties tout en améliorant la cohérence, la lisibilité et la fluidité de mon texte.

Cependant, cette utilisation constitue une limite méthodologique. Les systèmes d'IA peuvent produire des contenus approximatifs, incomplets ou non fondés. Ils ne garantissent ni la validité scientifique des informations proposées ni leur exactitude contextuelle. Leur usage exige donc un contrôle permanent et cela m'a obligée à vérifier systématiquement chaque élément généré.

Au final, l'IA m'a servi d'appui ponctuel mais ne remplace ni mon analyse personnelle ni mon esprit critique.

2. Présentation de l'entreprise PaHRtners

PaHRtners est un cabinet de conseil en ressources humaines fondé en 2013 en Belgique. L'entreprise s'est progressivement développée pour compter aujourd'hui une équipe de 15 collaborateurs. L'entreprise dispose de plusieurs bureaux situés à Gosselies (Charleroi), Mont-Saint-Guibert (Brabant wallon) et Wandre (Liège). PaHRtners s'adresse principalement aux petites et moyennes entreprises, aux start-ups, aux spin-offs et aux scale-ups, mais accompagne également des sociétés de plus grande taille. Ses activités couvrent différents secteurs spécialisés tels que les sciences de la vie (biotech, pharma, medtech, e-health), l'industrie (chimie, agroalimentaire, énergie, ingénierie), l'innovation et la technologie.

L'activité de PaHRtners s'articule autour de trois piliers complémentaires. Le premier concerne le recrutement et la sélection de talents, depuis les profils juniors jusqu'aux postes de direction. Le cabinet prend en charge l'ensemble du processus : analyse du besoin, rédaction et diffusion des annonces, chasse de têtes, présélection et entretiens, sans oublier la vérification des références. Le deuxième pilier est dédié à l'évaluation des compétences via des assessment centers. L'objectif est d'évaluer non seulement les compétences actuelles des candidats, mais aussi leur potentiel d'évolution au sein de l'entreprise. Enfin, le troisième pilier est le conseil en stratégie RH.

La mission de PaHRtners est de placer l'humain au centre de chaque démarche. Le cabinet met en avant des valeurs d'authenticité, d'engagement, d'innovation et de travail en équipe, afin de bâtir des relations solides et durables avec ses clients comme avec ses candidats (voir Annexe n°2).

Depuis sa création, PaHRtners a élargi son champ d'action. Après son bureau initial à Gosselies, un bureau a été ouvert à Mont-Saint-Guibert en 2017, puis à Liège en 2024. La même année, l'entreprise a également réalisé un premier recrutement à l'international, notamment à Madagascar. Elle a figuré dans certains classements économiques régionaux, comme la sélection des « Trends Gazelles » pour la province du Hainaut, qui recensent des entreprises en croissance.

3. Analyse des résultats

L'analyse de mes résultats vise à mettre en perspective les concepts théoriques issus de la littérature avec les données recueillies sur mon lieu de stage, afin de tenter d'apporter une réponse à la question centrale de mon travail : « *Le recrutement via un intermédiaire contribue-t-il à la fidélité des travailleurs ? Si oui, de quelles manières et à quelles conditions ?* »

Cette analyse s'organise autour de cinq axes correspondant aux sous-questions de recherche définies lors de la construction de mon modèle d'analyse. Les extraits d'entretiens seront choisis en fonction de leur pertinence et leur cohérence avec la thématique étudiée. Les noms présentés sont anonymisés et repris pour chaque participant dans le tableau récapitulatif des entretiens (voir Figure 2).

Plusieurs termes anglophones apparaissent entre guillemets dans les résultats. Leur utilisation reflète fidèlement le vocabulaire employé au sein de l'entreprise, ce qui permet de rester au plus proche du terrain et d'assurer la cohérence de l'analyse.

3.1. La collaboration entre PaHRtners et l'entreprise cliente

Comment le mode de collaboration établi entre PaHRtners et l'entreprise cliente influence-t-il la manière dont le processus de recrutement est conduit ?

D'après mes observations :

La première chose que j'ai apprise lors de mon stage est que l'entreprise s'identifie comme partenaire auprès de ses clients et pas simplement comme un prestataire de recrutement, d'où le nom « PaHRtners ». Cette approche reflète déjà la manière dont elle conçoit la relation avec chaque client.

Pour chaque ouverture de dossier, j'ai pu observer que le fonctionnement interne de PaHRtners reposait systématiquement sur un binôme composé d'un « *lead sourcing* », chargé de trouver les candidats, et d'un « *lead client* », responsable des entretiens et des échanges avec l'entreprise. Durant mon stage, je n'avais pas de contact direct avec les clients et je travaillais exclusivement du côté « *lead sourcing* ». Mon point de vue reste donc partiel, mais les échanges au sein de l'équipe, les discussions et la manière dont les dossiers avançaient m'ont permis de percevoir l'impact du mode de collaboration sur la fluidité du processus.

Très rapidement, j'ai remarqué que certains projets progressaient nettement plus vite que d'autres. Par exemple, dès mon arrivée, on m'a confié un dossier qui traînait depuis plusieurs mois, alors que d'autres se bouclaient en quelques semaines seulement. À force d'observer, j'ai compris que cette différence s'expliquait en grande partie par la qualité de la collaboration entre le client et le « *lead client* » : dans certains cas, les retours arrivaient beaucoup plus rapidement et les suivis étaient réguliers. Cela rendait notre travail interne plus clair et plus rythmé.

À l'inverse, j'ai également vu des dossiers où mes collègues devaient relancer le client à plusieurs reprises, parfois pendant de longues périodes, avant d'obtenir le moindre retour. Cela avait un impact direct sur le « *sourcing* » : il devenait plus difficile de maintenir l'intérêt des candidats lorsque aucune nouvelle n'arrivait du côté du client.

J'ai aussi travaillé sur un dossier où la cliente avait mandaté plusieurs cabinets en même temps pour le même poste, ce qui créait une atmosphère beaucoup plus stressante. Dans ce contexte, la pression était plus forte, les priorités changeaient rapidement, et il fallait parfois accélérer le « *sourcing* » sans avoir toujours toutes les informations nécessaires.

D'après mes entretiens :

Un premier élément déterminant qui ressort à la suite de tous mes entretiens concerne le niveau d'investissement du client. Clara dit : « *Moi, je pense qu'il y a un truc important, c'est l'engagement de l'entreprise. À partir du moment où on a un engagement fort de l'entreprise, nous, on va s'engager en retour plus avec eux. (...) Et moi je le perçois comme ça : quand il y a de la collaboration de la part du client, mon engagement, il va augmenter, quoi* »

Cet investissement varie nettement selon la nature du mandat. Plusieurs recruteurs soulignent que les missions facturées à la journée favorisent un engagement bien plus important. Léo note par exemple : « *on avait un taux de clôture beaucoup plus important lorsqu'on travaillait à la*

journée [...] on observe un investissement du client beaucoup plus important lorsqu'ils ont déjà payé ». Clara confirme cette dynamique : « *quand ils ont déjà payé, ils sont beaucoup plus investis. Et c'est là qu'il y a les meilleurs recrutements*. Jeanne va dans le même sens en expliquant que, dans ce cadre, « *les clients vont être plus consciencieux [...] parce qu'ils savent que le temps est compté* ».

À l'inverse, dans les formules « *no cure no pay* », le paiement n'est dû qu'en cas de succès. L'absence de paiement initial réduit l'implication du client. Léo dit : « *s'ils n'ont pas payé, ils n'ont rien à perdre [...] c'est cet investissement-là qui est primordial dans la réussite du recrutement* ». Alexis souligne même que « *les contacts sont abominables avec certains clients qui répondent une fois tous les mois et demi* » et ne tiennent pas toujours PaHRtners informé d'éléments essentiels.

Cette absence d'engagement semble entraîner des comportements opportunistes, les clients « *mettent 4-5 agences différentes sur un recrutement* » (Marie, 2025), ce qui crée un contexte où ils ne peuvent pas assurer un suivi de qualité. Clémence confirme : « *si c'est un "no cure no pay", surtout sans exclusivité, tout le monde bosse sur ce truc... il y a moins d'engagement de la part du client, vu qu'il a full points de contact différents... c'est beaucoup moins enrichissant comme relation* ».

Dans les mandats « *no cure no pay* » où plusieurs cabinets sont mis en concurrence, Sophie explique qu'il est « *quasi impossible d'établir une bonne relation avec le client car il n'a pas le temps de fournir des retours complets à tout le monde, ce qui conduit à quelque chose de plus bâclé* ». Jeanne confirme également que l'absence d'exclusivité entraîne un manque de transparence et une difficulté à obtenir une vue d'ensemble sur l'avancement, ce qui nuit à la collaboration et crée parfois des efforts inutiles. Elle dit : « *quand on n'est pas totalement au courant de tous les candidats qui avancent dans le processus [...] quand on est moins dans ce cadre d'exclusivité, on a une moins bonne vue parfois sur est-ce qu'il y a d'autres candidats que les nôtres qui avancent ? Qu'est-ce qui se passe concrètement ? Parfois on sait pas et donc il y a un peu...un manque de transparence, mais on n'a pas une bonne visibilité globale sur le tout, et ça c'est un peu un frein.* »

À l'inverse, dans les mandats exclusifs, le cabinet peut instaurer un véritable cadre de collaboration : « *avec une exclusivité [...] on peut 'éduquer' le client à notre manière de faire, en mettant des suivis réguliers* » (Sophie, 2025). Clara partage une observation similaire : selon

elle, la collaboration l'engagement réciproque est facilité quand le client répond rapidement, fait part de ses retours et communique ses décisions. Cela crée une véritable impression d'avancer ensemble « *dans la même direction* » (Clara, 2025).

Cette différence d'implication a des effets directs sur le déroulement du processus. La réactivité du client apparaît en effet comme un élément déterminant. Marie insiste sur le fait que « *le premier problème chez les clients, c'est le manque de réactivité [...] on perd des candidats en cours de route* ». Michel partage ce constat en expliquant que les dossiers avancent « *beaucoup plus vite* » dans les collaborations structurées, car les discussions sont régulières, agiles et permettent de synchroniser efficacement les actions entre les parties. Selon lui : « *Ça influence clairement notre manière de travailler ensemble. Quand le client est vraiment engagé, qu'il suit le dossier, qu'il répond vite, qu'il challenge, qu'il donne du feedback... forcément ça va plus vite et c'est plus qualitatif. La collaboration a vraiment un impact sur la fluidité du processus, et donc sur ce qu'on est capables de délivrer* » (Michel, 2025).

La qualité de la collaboration se manifeste aussi dans la nature des interactions établies avec les interlocuteurs du client. Plusieurs recruteurs insistent sur l'importance d'avoir accès au bon point de contact. Les échanges sont plus fluides et plus précis lorsque PaHRtners communique directement avec le N+1 plutôt qu'avec un service RH parfois éloigné du terrain. Léo illustre ce point : « *si on est en contact avec les RH mais que le N+1 n'est pas aligné, cela crée des incohérences* ». Marie note également que la qualité du partenariat dépend très fortement de la posture du client : « *certains sont ouverts, collaboratifs, tandis que d'autres adoptent une attitude distante ou hiérarchique, ce qui freine la relation dès les premiers échanges* ».

D'un point de vue relationnel, plusieurs recruteurs soulignent que la confiance s'établit grâce à une communication la plus régulière, honnête et personnalisée possible. Clémence insiste sur l'importance de la proximité humaine, apprendre à connaître l'interlocuteur, personnaliser les échanges, créer une relation de confiance au-delà des aspects purement techniques. Selon elle : « *plus tu t'entends bien avec ton client, plus il va s'investir dans la relation* » (Clémence, 2025). Cet aspect est confirmé par Clara, qui explique que la confiance se construit autant par le partage des avancées positives que par la transparence sur les difficultés rencontrées : « *ne pas cacher l'absence de candidats pertinents, par exemple, renforce la crédibilité du cabinet et clarifie les attentes* » (Clara, 2025).

Enfin, plusieurs recruteurs mentionnent également que les conditions du marché influencent indirectement la collaboration. Certains collaborateurs m'ont fait comprendre qu'en ce moment, les demandes de collaboration étaient beaucoup plus faibles et donc la pression commerciale beaucoup plus forte, ce qui pousse PaHRtners à accepter des mandats parfois moins équilibrés. Comme le dit Clara : *« on ne peut pas se permettre d'avoir un client mécontent »*, ce qui augmente la dépendance du cabinet et peut détériorer l'équilibre de la relation lorsque le client est peu collaboratif. De même, Alexis note : *« certains clients sont débordés, n'ont pas forcément le temps. Et donc ils vont te répondre par mail beaucoup plus que par téléphone, ils ont pas forcément les créneaux, donc c'est pas facile pour eux. »*

Conclusion :

Le mode de collaboration établi entre PaHRtners et l'entreprise cliente semble influencer fortement la manière dont le processus de recrutement est conduit.

Les données issues de mes observations et mes entretiens montrent que plus la collaboration est engageante (exclusivité, paiement à la journée, accès aux bons interlocuteurs, communication régulière), plus le recrutement se passe bien du point de vue du cabinet. L'implication du client apparaît comme élément important. Lorsqu'il répond vite, partage ses décisions et travaille dans une logique de partenariat, PaHRtners peut ajuster son approche, maintenir l'intérêt des candidats et assurer une meilleure qualité de suivi.

À l'inverse, les collaborations où l'engagement est faible, notamment dans les mandats « no cure no pay » et sans exclusivité, créent un frein. La concurrence entre cabinets, l'absence de retours réguliers et la distance avec les interlocuteurs décisionnaires entraînent une perte de candidats et fragilisent toute la coordination du processus.

Ainsi, le mode de collaboration agit comme une structure qui facilite ou freine la qualité du processus. Lorsque PaHRtners arrive à créer un véritable partenariat avec l'entreprise cliente, cela permet un recrutement plus efficace. Dans les cas contraires, lorsqu'il est faible ou déséquilibré, il complique la conduite du dossier et dégrade la qualité des résultats.

3.2. La définition du besoin

Comment PaHRtners procède-t-elle pour comprendre, clarifier et traduire le besoin de l'entreprise cliente lors du lancement d'un recrutement ?

D'après mes observations :

Durant mon stage, j'ai eu l'occasion d'observer plusieurs briefings avec les clients, ce qui m'a permis de comprendre concrètement comment mes collègues procédaient pour clarifier un besoin. Même si je n'étais pas le « *lead client* », j'ai rapidement vu que cette étape constituait un moment clé du processus, car elle déterminait tout le travail qui suivait.

Lors de ces briefings, le « *lead client* » cherchait à obtenir le maximum d'informations non seulement sur le poste en lui-même, mais aussi sur l'entreprise, son mode de fonctionnement, son environnement de travail et les attentes spécifiques du manager. Les consultants disposaient d'une liste de points auxquels ils devaient impérativement répondre. Lorsque l'une de ces informations n'était pas clarifiée, mes collègues insistaient pour revenir dessus, car ils considéraient qu'un briefing incomplet signifiait qu'ils n'avaient pas accompli leur travail correctement.

Les informations récoltées durant cette étape étaient directement transmises au « *lead sourcing* », ce qui avait un impact immédiat sur mon propre travail. Les détails fournis par le consultant, qu'ils concernent la culture de l'entreprise, les critères techniques ou les compétences comportementales, me guidaient dans la manière de cibler et d'évaluer les profils. Lorsque le « *brief* » était clair et bien structuré, je savais exactement quel type de candidat approcher.

D'après mes entretiens :

Les entretiens menés montrent que PaHRtners accorde une importance centrale à une bonne compréhension du besoin avant d'entamer tout processus de recrutement.

Dès le lancement d'un recrutement, un « *briefing* » est organisé avec le client. Léo explique que PaHRtners utilise « *des templates avec toutes les questions pour être sûr de rien oublier et de bien comprendre le poste, la structure, et l'état des lieux* ». L'objectif est d'obtenir une vision complète du contexte : création de poste, remplacement, situation interne, urgences,

responsabilités et attentes techniques. Clara confirme cette démarche : « *on a une structure très claire, avec des questions très claires... pour être sûre de ne louper aucune info* ».

Marie souligne également que le cabinet cherche à comprendre « *comment eux fonctionnent, quelles sont leurs valeurs, quel est le besoin, pourquoi il y a ce besoin aujourd'hui* ». Cette démarche vise non seulement à cerner le rôle mais aussi le cadre organisationnel, culturel et managérial dans lequel évoluera la future recrue.

Jeanne précise que le cabinet demande parfois : « *Et vous, si vous deviez décrire l'entreprise à des candidats, vous diriez quoi ?* » afin d'obtenir le discours interne.

Clémence résume très clairement l'enjeu, selon elle, un consultant doit « *dire honnêtement 'ce truc-là je pense que je l'ai pas compris, on peut revoir ensemble ?'* », ce qui permet de valider ou de corriger la compréhension du besoin.

Cette phase peut être renforcée par une immersion sur le terrain, lorsque cela est possible. Léo explique que PaHRtners se déplace volontiers chez le client « *au moins quand on démarre une collaboration* » pour comprendre l'environnement réel, observer les bureaux, l'équipe ou les conditions de travail. Il précise que cette pratique permet ensuite d'être plus précis auprès des candidats, par exemple pour mettre en avant « *une usine de production flambant neuve ou un cadre de travail attractif* » (Léo, 2025).

Plusieurs consultants soulignent l'importance d'un briefing en présentiel. Michel ajoute : « *Tu rentres dans l'entreprise, tu sens... l'ambiance. Ils aiment bien être ensemble ou pas. Tu vois s'ils tirent la gueule ou pas. On réunit l'objectif et la perception. Et là on trouve les vraies valeurs.* » Jeanne dit : « *Faire un rendez-vous sur place... on perçoit beaucoup plus de choses qu'en Teams, on ressent l'ambiance, les interactions. Parfois il y en a qui vont spontanément nous présenter des gens de l'équipe, dire 'voilà, c'est PaHRtners qui nous accompagne'* » (Jeanne, 2025).

Clara insiste sur l'importance de cette immersion pour capter ce qui ne s'exprime pas dans les mots : une ambiance, une dynamique, une culture d'équipe, des contraintes physiques ou organisationnelles. Marie explique que « *c'est seulement sur place qu'on sent vraiment la culture* », ce qui permet ensuite d'être plus pertinent dans la traduction du besoin et la communication aux candidats.

PaHRtners procède ensuite à la clarification du besoin, car il arrive que celui-ci soit imprécis, incomplet ou mal aligné en interne. Jeanne confirme que certaines entreprises sont très structurées et arrivent avec une description complète, tandis que d'autres nécessitent un travail d'exploration plus approfondi pour faire émerger leur besoin réel. « *Certains clients ont un besoin flou, surtout en cas de création de poste* » (Jeanne, 2025). Pour elle, ces clarifications sont d'autant plus nécessaires que certains clients ne maîtrisent pas totalement leurs besoins ou découvrent, en cours de discussion, ce qui est réellement essentiel dans le profil recherché. Elle précise : « *il y a des entreprises où on doit vraiment creuser parce qu'ils ne savent pas encore ce qu'ils veulent* » (Jeanne, 2025).

Les consultants insistent sur l'importance de l'interlocuteur. Léo remarque que « *si on est en contact avec les RH mais que le N+1 n'est pas aligné (...) la RH valide le candidat mais le manager dit 'carrément pas'* ». Dans ce cas, PaHRtners sollicite un point direct avec le manager opérationnel pour « *remettre les informations au clair, au propre, pour repartir sur une bonne base* » (Léo, 2025). Clara dit : « *Généralement, on essaye de demander qu'il y ait un maximum de personnes, en tout cas le N+1, pour ne pas perdre de temps. (...) Parce que sinon tu lances une recherche, tu amènes des candidats et on te dit : "Ce n'est pas ça qu'il faut." (...) On perd de la crédibilité aussi* ».

Sophie explique également qu'il arrive que le besoin évolue. Un client lui avait demandé un profil junior avant de réaliser après plusieurs entretiens que « *ce n'était pas ça (...) j'ai besoin d'un vrai bras droit* ». Ce type de revirement ne semble pas exceptionnel, Alexis évoque des clients « *qui changent d'avis en cours de route sans prévenir* », nécessitant une réactualisation du « *brief* » pour éviter des recherches inutiles.

Pour objectiver cette étape et challenger la demande du client, le cabinet réalise systématiquement une étude de faisabilité du marché. Sophie décrit ce processus : « *avant d'ouvrir la recherche, on lance une mini-recherche pour voir ce que ça draine (...) on dit dès le brief si c'est faisable ou si c'est compliqué* ». Michel confirme l'importance de cette étape, expliquant que PaHRtners vérifie toujours les éléments clés du poste (responsabilités, périmètre, compétences critiques) pour s'assurer que « *les objectifs du poste sont cohérents avec ce que le marché propose* » (Michel, 2025).

Cette analyse permet de confronter les attentes du client à la réalité du marché. Lorsque le profil demandé est trop exigeant, PaHRtners propose des solutions alternatives. Léo insiste sur ce rôle

de conseil : *« le but c'est aussi de les challenger (...) d'ouvrir des portes. On ajuste certains critères considérés comme des “must have” alors qu'ils sont en réalité des ‘nice to have’ »*. Sophie donne l'exemple lorsqu'un client souhaite *« un néerlandophone à Liège »* situation que PaHRtners signale immédiatement comme peu réaliste.

Clara explique cependant que certains clients *« ne veulent rien entendre »* avant de se confronter aux résultats du marché, ce qui rend indispensable l'intérêt d'une étude préliminaire pour éviter de créer de fausses attentes. Elle dit *« On leur suggère ‘On peut essayer une semaine, puis élargir’ »* (Clara, 2025).

Une fois le besoin clarifié, vient la phase de formalisation et de traduction opérationnelle. Lorsque le client dispose déjà d'une job description, PaHRtners la retravaille. Marie explique que l'équipe *« la retravaille au format PaHRtners (...) plus concise, adaptée, basée sur la discussion du brief »*. Lorsque le client ne fournit aucun document, le cabinet crée entièrement la description du poste à partir des informations du *« briefing »*, avant de la soumettre au client pour une dernière validation : *« jamais on ne va publier quelque chose sans avoir l'avis du client »* (Marie, 2025).

Clémence rappelle que cette reformulation n'est pas un simple exercice de mise en forme : elle vise à traduire des attentes parfois floues en critères solides, utiles tant pour le *« sourcing »* que pour l'évaluation : *« c'est poser plein de questions pour cibler son besoin, sa situation... et ensuite reformuler avec nos mots »*.

Michel explique donc : *« On dimensionne : OK, ton objectif en 2030 c'est 100 millions... Par rapport à ça, la personne doit faire quoi ? On décortique (...) On dimensionne le profil en fonction de ça. C'est un travail de traduction, on part d'un objectif stratégique et on arrive à un profil »*.

Jeanne souligne que cette étape permet également de repérer des incohérences ou des critères non essentiels, et de recentrer le besoin autour de compétences réellement requises pour réussir dans le poste. Clémence dit : *« ils demandent un “bilingue NL/FR”... mais si c'est juste pour répondre à un e-mail, ils n'ont pas besoin d'un bilingue »*.

Conclusion :

Les données issues de mes observations et de mes entretiens montrent que PaHRtners adopte une démarche approfondie pour comprendre, clarifier et traduire le besoin du client. Dès le

lancement d'un recrutement, un « *briefing* » structuré permet de collecter des informations précises sur le poste, le contexte, le fonctionnement interne et les attentes managériales. Cette étape repose sur des questions systématiques, la recherche d'éléments manquants et, lorsque c'est possible, une immersion sur le terrain. Elle permet aux consultants de saisir la culture réelle et les nuances organisationnelles. Lorsque le « *brief* » est complet et aligné avec les bons interlocuteurs, il devient un outil pour guider le « *sourcing* » et orienter le ciblage des profils.

Parallèlement, PaHRtners clarifie le besoin, car celui-ci est parfois flou, incomplet ou instable. Les consultants questionnent, recadrent, vérifient la cohérence des critères et confrontent les attentes du client à la réalité du marché via une mini-étude de faisabilité. Cette analyse permet d'ajuster les exigences, de challenger ce qui est réellement indispensable et d'éviter des recherches irréalistes. Une fois le besoin consolidé, le cabinet reformule et formalise la demande sous forme de job description opérationnelle, validée par le client.

Ainsi, l'entreprise PaHRtners ne se limite pas à recueillir un besoin, elle le construit, le rend cohérent et le traduit en un profil exploitable, ce qui conditionne toute la suite du processus de recrutement.

3.3. L'attraction

<i>Comment PaHRtners met-elle en œuvre ses actions d'attraction pour présenter le poste et l'entreprise cliente aux candidats de manière cohérente et adaptée ?</i>
--

D'après mes observations :

Durant mon stage, j'étais directement impliquée dans l'attraction des candidats car je m'occupais de la mise en ligne des offres, de la chasse sur LinkedIn et des premiers échanges avec les candidats.

Concrètement, je voyais que chaque recrutement commençait par la publication de l'offre sur le site de PaHRtners, à partir d'une job description que l'on me transmettait. Elle était reformulée au format du cabinet afin de garder un style similaire pour toutes les annonces mais également pour mettre en évidence les points importants concernant le poste. C'est ce document qui servait de base à tout le discours d'attraction. Je retrouvais les mêmes éléments dans les messages que je devais envoyer et dans les appels de « *screening* ». Lorsque je « *sourçais* » sur LinkedIn Recruter, je m'appuyais sur un mélange de messages types et de messages plus

personnalisés selon la rareté du profil, et cette personnalisation dépendait directement des éléments repris sur la fiche de poste, par exemple un challenge particulier, un environnement dynamique, des responsabilités concrètes, ou encore des éléments plus propres à l'entreprise lorsque qu'ils pouvaient être communiqués ouvertement.

Lors de mes appels, je devais reprendre les informations essentielles validées en « *briefing* », les missions principales, le contexte du poste, le lieu, ou encore les compétences prioritaires, en veillant à rester factuelle et à ne jamais survendre un élément que je ne pouvais pas justifier.

D'après mes entretiens :

Les entretiens montrent que PaHRtners déploie une stratégie d'attraction combinée de différents canaux d'attraction, choisis en fonction du type de profil recherché. Léo décrit trois canaux principaux : « *LinkedIn recruteur qui fait une grande partie de notre chasse proactive* », « *notre site avec nos offres* », et « *notre base de données avec 30 000 profils* ». Ces leviers permettent d'adapter la stratégie selon la rareté du profil : recherche active via la chasse, diffusion large via les annonces, ou mobilisation d'un vivier préexistant pour les postes plus classiques.

Marie adopte une démarche similaire, expliquant qu'elle commence généralement par une recherche « *cœur de cible* » avec tous les critères nécessaires avant d'élargir progressivement la recherche selon les résultats obtenus. Elle utilise aussi des techniques fines de ciblage, notamment la chasse par entreprise : « *j'aime bien demander s'ils ont des boîtes dans lesquelles ils voudraient qu'on aille débaucher* ». Cette démarche permet de s'assurer que les candidats proviennent d'environnements dont la culture, le fonctionnement ou les valeurs sont compatibles avec celles du client.

Michel résume cette approche en rappelant que PaHRtners « *identifie proactivement, on ne se contente pas de publier une annonce* ».

La construction d'un discours cohérent, sincère et adapté au contexte organisationnel du client est également un élément important. Les consultants insistent sur l'importance de présenter le poste de manière authentique tout en restant alignés avec la réalité du terrain. Alexis précise qu'il est essentiel de « *ne pas survendre* », mais de « *rester factuel sur ce que tu as vu ou ce qu'on t'a dit, aussi non la personne tombe de haut* ».

Mais PaHRtners nuance ses propos lorsqu'un poste comporte des aspects difficiles (absence de télétravail, management exigeant), l'entreprise ne les dissimule pas frontalement mais se concentre sur des aspects plus favorables.

Cette approche permet d'éviter les incohérences entre l'image présentée et la réalité vécue, tout en préservant la relation avec le client. Clara dit « *J'essaye de m'accrocher à des chouettes choses : une mission innovante ou une entreprise super sympa même si le job l'est moins. (...) Je vais jamais mentir ou survendre le truc* ».

Alexis confirme cela en disant : « *pour les postes moins chouettes... souvent on vend plutôt une entreprise super chouette. On appuie sur les aspects positifs, jamais on ne ment* ». Jeanne ajoute : « *Pour une entreprise pas sexy... on reste transparent mais on tourne les choses en opportunité : c'est un challenge, vous pouvez contribuer à améliorer* ».

De même Clémence précise : « *On est 100 % transparents, mais il faut choisir les bons mots : si l'entreprise traverse une crise, on dit plutôt qu'il y a un beau challenge* ».

Cette cohérence implique également de traduire les éléments culturels observés lors du « *briefing* » ou de la visite sur site. Clémence explique que son rôle est de « *traduire la culture en mots* » : ambiance, rythme, style managérial, valeurs. Clara insiste sur cette dimension : « *quand tu vois les bureaux, tu sens le style, et tu sais comment en parler* ».

Michel rappelle que cette cohérence est indispensable pour garantir un « *matching* » durable, ce qui renforce la réputation du cabinet : « *il faut que le discours qu'on donne reflète ce qu'ils vont réellement vivre* ».

Enfin, PaHRtners adapte ses actions d'attraction en fonction du niveau de confidentialité demandé par le client, notamment lorsque l'entreprise ne souhaite pas être nommée. Léo explique que l'anonymisation peut être demandée lorsque « *la personne en place n'est pas encore au courant* » ou pour éviter qu'un candidat « *postule directement chez le client* » dans le cadre d'un contrat « *no cure no pay* ». Marie souligne que cette anonymisation nécessite d'être prudente, elle doit fournir suffisamment d'éléments pour attirer le candidat mais éviter de « *dévoiler des infos qui pourraient permettre d'identifier la boîte* ».

Dans ces situations, le cabinet doit ajuster son discours sans compromettre l'attractivité du poste : « *on va miser sur le poste, si le poste est hyper attractif on va donner des éléments sur l'entreprise sans la citer, par exemple 'deuxième plus grande structure dans le secteur'* »

(Alexis, 2025). Cependant, ils ont quand même constaté que lorsque l'entreprise est anonyme, le nombre de réponses est plus faible : *« on se rend compte que ça a un impact sur le taux de réponse. Le taux de réponse est souvent plus faible dans le cadre d'un recrutement anonyme »* (Clara, 2025).

Conclusion :

PaHRtners met en œuvre ses actions d'attraction à partir des informations validées avec le client. La job description retravaillée sert de référence commune à tous les modes de communication : annonces publiées, messages de chasse, échanges téléphoniques et screening. Cela permet d'assurer une cohérence pour chaque interaction.

L'attraction repose donc sur différents canaux, combinant annonces, viviers internes et chasse proactive, avec un ciblage affiné selon le profil recherché. Les consultants présentent le poste et l'entreprise de manière adaptée, en valorisant les aspects positifs tout en ajustant certaines informations sensibles lorsque cela est jugé nécessaire, par exemple en cas de situation de crise ou lorsque l'identité du client doit rester confidentielle. Cette sélection contribue à préserver la crédibilité du cabinet et à éviter les désillusions, même si elle ne garantit pas une transparence totale pour les candidats. Les consultants traduisent également les éléments culturels perçus lors des briefings et visites afin de donner une image cohérente de l'environnement de travail, mais toujours en fonction de ce qui est utile pour susciter des candidatures plutôt que pour fournir une information exhaustive.

Dans l'ensemble, PaHRtners articule ses actions d'attraction autour d'un discours cohérent, adapté et contextualisé, garantissant une présentation alignée sur les besoins du client et sur l'objectif d'attirer des candidats. Cette logique place davantage l'accent sur l'efficacité du recrutement que sur une prise en compte approfondie des besoins d'information des candidats potentiels, ce qui implique que le message reste partiel et orienté, plutôt que pleinement transparent.

3.4. La sélection

Comment PaHRtners conduit-elle la sélection afin d'assurer un matching fiable tout en offrant une expérience candidat transparente, équitable et cohérente ?

D'après mes observations :

Le processus de sélection chez PaHRtners comporte différentes étapes, allant du premier screening jusqu'aux entretiens avec l'entreprise cliente.

Comme dit précédemment, la première étape que je gérais était le « *screening* » téléphonique. À partir du brief reçu du lead client, je devais vérifier un ensemble d'éléments essentiels : le parcours du candidat, ses compétences clés, ses motivations, ses attentes salariales, sa mobilité, ou encore certains critères non négociables. Cette étape permettait déjà de filtrer les candidatures de manière uniforme, puisque je posais les mêmes questions à tout le monde, assurant ainsi une évaluation équitable et comparable.

Après ce premier contact, si les informations récoltées pouvaient potentiellement correspondre, je transmettais les informations au « *lead client* », qui se chargeait ensuite de l'entretien approfondi. C'est là que mes collègues évaluaient plus en profondeur les compétences du candidat.

Je devais toujours garder un contact le plus régulier possible avec les candidats lorsqu'ils étaient dans le processus, prendre des nouvelles, demander comment l'entretien au sein de l'entreprise cliente s'était passé. Mais je me devais également de les informer lorsque leur candidature n'était pas retenue, ce qui était parfois un peu délicat car personne n'aime recevoir un refus.

Cependant, les résultats de l'enquête de satisfaction montrent que de nombreux candidats estiment ne pas avoir reçu un feedback suffisamment clair ou satisfaisant après leur entretien ou lors d'un refus. Cette tendance apparaît aussi bien dans les réponses fermées du questionnaire que dans les commentaires ouverts. Plusieurs participants ont d'ailleurs souligné un manque de suivi régulier, notamment lorsque la procédure de recrutement s'étend dans le temps. En effet, à la question : « *Le retour était-il clair et constructif ?* », seules 18 personnes sur les 32 ayant répondu ont indiqué « oui ». Autrement dit, près de la moitié des répondants (45%) ne se sont pas déclarés satisfaits (voir Annexe n°3).

D'après mes entretiens :

Les entretiens confirment que la sélection est conduite selon un processus organisé en plusieurs étapes successives et ajusté en fonction du client.

Le processus débute toujours par un screening téléphonique réalisé par le ou la « *lead sourcing* ». Marie précise que « *c'est toujours le lead sourceur qui va faire son premier screening téléphonique* ». Cette étape permet une première évaluation du parcours, de la motivation et de l'adéquation générale au poste.

Jeanne confirme que ce premier contact joue un rôle essentiel : « *Mais donc ça permet de vérifier la motivation, les attentes salariales, la mobilité, les critères non négociables. Et ça permet d'avoir une base identique pour tous les candidats* ».

Clara ajoute que ce screening est aussi un moment stratégique pour présenter brièvement le rôle et vérifier que le poste correspond au projet du candidat. « *On explique le poste, on explique le rôle, et on vérifie directement si ça peut correspondre au projet du candidat. Donc déjà, dès le screening, on essaie d'être assez honnêtes et cohérents* ».

Une deuxième étape consiste en un entretien plus approfondi réalisé par le « *lead client* », sauf lorsque le processus du client comporte déjà de nombreuses étapes. Marie explique en effet que l'entretien PaHRtners peut être supprimé : « *ça ne sert à rien que le candidat fasse six étapes* ». Cette flexibilité permet de maintenir une expérience agréable, en évitant une charge excessive de tests ou d'entretiens.

Lors de cet entretien interne, les consultants évaluent à la fois les compétences techniques, les comportements observables et la compatibilité culturelle, relationnelle et managériale en fonction du mode de fonctionnement du client. Alexis explique qu'il vérifie « *si on sent que la personne est structurée, s'exprime bien* », tout en portant attention à la posture générale et à la cohérence des réponses.

Alexis précise qu'il observe particulièrement la cohérence globale du discours du candidat, ses motivations profondes et la manière dont il aborde les défis, éléments déterminants pour anticiper son intégration future dans l'équipe. Clémence rappelle que cette étape permet aussi de s'assurer que le candidat se reconnaît dans les valeurs et le style de management de l'entreprise cliente. Elle vérifie si « *la manière de fonctionner colle à ce que le client veut* », ce qui évite d'envoyer des profils dans des environnements qui ne leur conviendraient pas.

Le « *matching* » ne se résume donc pas à une simple adéquation technique, il repose aussi sur la capacité à anticiper les risques d'inadéquation culturelle ou managériale. Marie décrit l'importance d'analyser les attentes et les besoins du candidat, en évaluant si certains éléments

seront problématiques pour le lui : *« si la personne me dit qu'elle ne supporte pas un manager sur son dos [...] je sais que ça n'ira jamais. Je n'envoie pas les gens dans la gueule du loup »* (Marie, 2025).

Jeanne confirme cette approche en expliquant qu'elle vérifie pour chaque candidat si la personnalité, les valeurs ou la manière de travailler de celui-ci peuvent entrer en conflit avec l'équipe ou le style de management du client : *« Quand on connaît vraiment bien le client, [...] on connaît les valeurs, on sait comment c'est en interne, l'ambiance, on peut plus facilement l'expliquer aux candidats. On peut plus facilement sentir si du coup le candidat va bien correspondre à ça »* (Jeanne, 2025).

Cette vigilance contribue à assurer un *« matching »* fiable et à éviter les situations dans lesquelles un candidat serait placé dans un environnement qu'il ne pourra pas supporter, au détriment du client comme du candidat. Cet extrait illustre bien mes propos : *« L'un des rôles du consultant, c'est d'anticiper les zones de friction. Si je sens qu'un candidat risque d'être mis en difficulté, je préfère arrêter le processus plutôt que de forcer un placement. Un mauvais fit, ce n'est bon ni pour le candidat, qui va s'épuiser ou partir, ni pour le client, qui devra relancer un recrutement »* (Marie, 2025).

La fiabilité de la sélection, jusqu'ici relativement faible (uniquement des entretiens), peut être renforcée par l'usage d'outils lorsque le client formule des doutes ou cherche à objectiver une décision. PaHRtners propose notamment des *« assessment centers »*, comprenant tests de personnalité, mises en situation et évaluation structurée des compétences.

Alexis explique que ces outils offrent *« une évaluation beaucoup plus poussée »* et aboutissent à rapport détaillé. Léo ajoute qu'ils servent d'outil de décision dans les cas où un doute subsiste : *« c'est pour ça que c'est fait, c'est un outil de prise de décision »*. L'usage de ces tests contribue à renforcer l'équité et la transparence du processus en réduisant le poids du ressenti subjectif.

Michel souligne que pour certains postes stratégiques, direction ou middle management, il est indispensable de vérifier *« l'équation technique mais aussi culturelle »* via des exercices, des études de cas ou des simulations professionnelles.

PaHRtners peut également réaliser des prises de références à la demande du client. Le cabinet sollicite des anciens contacts. Marie dit : *« On demande des anciens contacts : RH, manager,*

collègues... jamais l'employeur actuel car c'est délicat ». Michel ajoute : « C'est encore une étape importante pour la qualité du recrutement. [...] Donc si tu fais des bonnes prises de références, c'est qualitatif et ça apporte de la qualité ».

Enfin, PaHRtners veille à offrir une expérience candidat soignée tout au long du processus, bien que celle-ci puisse varier en fonction de la réactivité du client.

Pour maintenir une communication honnête, Marie explique qu'il arrive que le « *lead sourceur* » doive prévenir dès le départ les candidats que « *ça va prendre un petit temps pour avoir un feedback* », afin de maintenir une communication honnête et de gérer les attentes. Quand le client tarde à répondre, Alexis explique qu'il est important pour le cabinet de « *garder le lien* » avec le candidat pour éviter qu'il ne se désengage. Plutôt que d'inventer des réponses, l'équipe relaie l'information avec transparence. Il appuie cela en expliquant que la longueur du processus du candidat joue un rôle important : « *La longueur du process, c'est un des énormes points... Un candidat qui fait tout en deux semaines, ça change tout* » (Alexis, 2025).

Cette transparence permet de limiter les frustrations. Léo souligne quant à lui que le cabinet veille à être « *cohérent et équitable* » dans sa posture de recruteur, ce qui implique un traitement similaire pour tous les candidats, des critères explicités, une communication claire et un suivi régulier lorsque le client le permet. Michel dit : « *On sélectionne sur le rôle, la compétence, pas sur l'âge, le sexe, la religion... On a une charte interne sur la discrimination, l'inclusion* ».

Jeanne confirme que la transparence sur les délais, les étapes et les raisons d'un éventuel ralentissement est essentielle pour éviter la frustration des candidats et maintenir une relation de confiance : « *Donner aussi des timing, dire voilà je reviens vers vous fin de semaine prochaine. [...] Garder quand même un contact si jamais les procédures prennent plus de temps que prévu, donner des explications, parfois c'est juste des raisons en interne chez les clients* » (Jeanne, 2025).

En ce qui concerne les refus, leur manière de fonctionner dépend fortement de l'étape du processus dans laquelle se trouvait le candidat. Léo dit : « *Moi, ça dépend de l'étape où est le candidat. Si j'envoie sa candidature et que le client la refuse, je renvoie un mail [...] Après, si c'est une personne qui a été rencontrée [...] et qu'en final ils choisissent d'avancer avec un autre, là, le dernier, je l'appelle et je lui explique. Ce n'est pas forcément le moment le plus agréable du métier, mais c'est toujours plus pro* ». Jeanne dit également : « *Quand une*

candidature est refusée, surtout si la personne a déjà fait des entretiens, je préfère l'appeler, c'est plus humain. On explique les raisons, on donne des éléments objectifs. Si la personne a des questions, on est là pour en discuter. Et parfois on leur dit 'ici ça n'a pas fonctionné, mais vous étiez un bon candidat, je garde vos coordonnées pour d'autres opportunités', les gens sont souvent contents qu'on pense encore à eux ».

Cependant, je remarque que c'est quand même un point à améliorer, Michel dit notamment : *« Idéalement, on tient un contact de proximité et un feedback à chaque étape. Dans la pratique... est-ce que je mettrais ma main au feu ? Non »* Mais ils sont en train de travailler dessus : *« On travaille sur un nouvel ATS qui permettra de mieux répondre à tout le monde »* (Michel, 2025).

Conclusion :

Mes observations et mes entretiens montrent que PaHRtners conduit la sélection à travers un processus de plusieurs étapes, mais il est flexible pour s'adapter aux exigences du client. Le « *screening* » téléphonique constitue un premier filtre essentiel dans le processus. Il repose sur des questions standardisées permettant de vérifier la motivation, le parcours, les critères non négociables et l'adéquation générale avec le poste. Cette base commune garantit une évaluation équitable des candidats. Lorsque le profil semble correspondre, un entretien plus approfondi est réalisé afin d'examiner les compétences techniques, les comportements observables et la compatibilité avec la culture, le style managérial et les attentes propres à l'entreprise cliente. De plus, les consultants veillent à accorder une attention particulière à la cohérence globale du discours et aux signaux annonçant un potentiel « *mismatch* », préférant arrêter un processus plutôt que de risquer un placement inadapté.

La fiabilité de la sélection est renforcée par des outils tels que les « *assessments* », les prises de références ou les mises en situation, mobilisés lorsque le client souhaite objectiver davantage sa décision. Tout au long du processus, PaHRtners tente de maintenir une communication claire et transparente avec les candidats : gestion des délais, explication des étapes, information sur les ralentissements éventuels et traitement professionnel des refus. Même si certains consultants reconnaissent que la constance du feedback reste un point à améliorer, l'ensemble des pratiques vise à offrir une expérience équilibrée et respectueuse.

3.5. Le soutien à l'intégration

Comment PaHRtners soutient-elle l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise cliente après leur embauche ?

D'après mes observations :

Lors de mon stage, je n'ai pas pu observer la manière dont PaHRtners soutient l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise cliente. Pour cette section, je vais alors uniquement me baser sur les éléments qui m'ont été donnés lors de mes entretiens.

D'après mes entretiens :

Un premier élément clé concerne le suivi, informel et peu systématique après l'entrée en fonction du candidat. Marie reconnaît d'ailleurs ouvertement que PaHRtners ne réalise pas un véritable suivi structuré : *« une fois que le candidat est intégré, il n'y a plus vraiment de suivi »*. Elle explique que si certains consultants envoient un message aux candidats *« c'est vrai que quand je place quelqu'un, j'aime bien, après un mois envoyer un petit message 'Est-ce que tout se passe bien ?' »*, cette pratique reste personnelle et irrégulière, et *« tout le monde ne le fait pas »* (Marie, 2025).

Il n'existe pas de procédure définie ou obligatoire au sein du cabinet. Jeanne reconnaît d'ailleurs que cela constitue un manque au niveau du cabinet : *« c'est peut-être un point faible chez nous »* (Jeanne, 2025). Ce suivi ponctuel repose donc davantage sur l'initiative individuelle que sur une procédure officielle. Alexis va dans le même sens : *« Une fois que l'offre est signée, on ne fait pas grand-chose... c'est un point à améliorer. »* Michel confirme ce diagnostic : *« Ce n'est pas systématique. C'est rare. On pourrait être meilleur »*. Clémence insiste, elle aussi, sur le fait que la structure actuelle de PaHRtners ne prévoit pas un suivi formalisé : *« Il n'y a pas de canvas qui existe chez Partners, c'est plus au feeling, en fonction de comment était le candidat et comment était la relation au moment où la personne était engagée »* (Clémence, 2025).

Ce suivi post-recrutement se construit donc principalement sur l'initiative individuelle, en fonction de la relation personnelle avec le candidat ou le niveau d'investissement du consultant, plus que sur un cadre formalisé : *« Ce n'est pas systématique, ce serait mentir de dire ça. Ça dépend un peu du type de client. Si c'est un client régulier, on prend spontanément des nouvelles, on demande comment ça se passe avec la personne recrutée. Si c'est un client qu'on*

a eu pour une seule mission, on ne va pas forcément faire un suivi d'office » (Clara, 2025). Sophie résume cette dynamique : *« On garde nos relations avec nos clients... Quand ils nous rappellent pour d'autres recrutements, on sait que ça se passe bien ».*

Elle reconnaît aussi la difficulté émotionnelle associée : *« On ne fait pas un vrai suivi comme une boîte de consultance le ferait... On n'a pas l'habitude, et parfois on a peur d'apprendre que ça se passe mal » (Marie, 2025).* Cette ambivalence explique en partie l'absence de systématisation : *« On devrait le faire systématiquement, mais on ne le fait pas toujours, soit par manque de temps, soit par peur de la réponse » (Marie, 2025).*

Au-delà de ces aspects, ce qui ressort surtout, c'est que la fidélité des nouveaux embauchés n'est pas vraiment au cœur des préoccupations du cabinet. Pour eux, la mission s'arrête une fois le candidat en poste. Ensuite, tout dépend de ce que ce dernier vivra au sein de l'entreprise cliente. En réalité, le cabinet a peu de prise sur l'intégration à long terme. Ce sur quoi il peut vraiment agir, c'est avant tout la qualité de l'adéquation entre le profil et le poste, le « *matching* ».

Sur le plan contractuel, PaHRtners apporte un soutien indirect à l'intégration à travers la garantie de remplacement en cas de départ rapide. Marie précise que si un collaborateur quitte l'entreprise *« en dessous des six mois, on est tenu de remplacer la personne gratuitement »*. Léo confirme que cette clause encourage le cabinet à vérifier que le recrutement était cohérent, elle constitue une forme de responsabilité partagée dans la réussite de l'intégration : *« si le collaborateur ne s'intègre pas, le cabinet doit investir à nouveau du temps et des ressources pour relancer une recherche » (Léo, 2025).*

Pour Alexis, cette obligation incite les consultants à être particulièrement attentifs au « *fit* » culturel et managérial en amont : *« Quand le recrutement rate et qu'il faut remplacer, honnêtement, c'est deux fois plus de boulot. Tu recommences tout : refaire le brief, relancer une recherche, réévaluer, refaire les entretiens... Donc on a vraiment intérêt à être attentifs. Un mauvais fit, ça coûte du temps au client, et à nous aussi ».*

Cet enjeu est pris en compte dans leurs pratiques, comme en témoigne le taux actuel d'environ 90 % de candidats encore en poste après un an (PaHRtners, 2025). Michel illustre ce constat par l'exemple de la brasserie Caulier : *« Et pourtant, nos stats montrent que nos candidats restent plus d'un an, largement. (...) Globalement, on est au-dessus du marché. (...) La brasserie Caulier par exemple : leur premier recrutement avec nous, c'était un responsable qualité et un responsable maintenance, et les deux sont encore là aujourd'hui » (Michel, 2025).*

Bien que PaHRtners n'intervienne pratiquement pas dans l'intégration opérationnelle, plusieurs consultants mentionnent que l'entreprise peut jouer un rôle clé lorsque les sociétés clientes ne disposent pas d'une structure interne solide.

Léo explique que PaHRtners a déjà « *accompagné des petites sociétés dans la mise en place d'un process d'onboarding* », notamment en participant activement à l'accueil des nouveaux collaborateurs. Michel reconnaît pour sa part que le cabinet pourrait « *proposer plus systématiquement un accompagnement à l'onboarding* », estimant qu'il s'agit d'un domaine où le potentiel d'impact est important.

Les entretiens réalisés révèlent également une volonté croissante pour l'entreprise de s'affirmer de plus en plus comme un partenaire RH à part entière, intervenant bien au-delà du simple recrutement. Ils expliquent cela en raison d'un marché du travail particulièrement tendu et au besoin des organisations d'être accompagnées dans la structuration de leurs pratiques RH, afin de sécuriser l'intégration et la stabilité des nouvelles recrues.

Un premier axe important identifié dans les discours des consultants est celui de l'accompagnement RH élargi, mobilisé pour optimiser ou renforcer les pratiques internes des organisations. Léo explique ainsi que PaHRtners « *fait également de l'accompagnement RH sur des mises en place de process, etc.* ».

Clara confirme l'ampleur de ce type d'intervention, soulignant que l'entreprise « *tend à multiplier ses services* » et que cet accompagnement peut inclure « *une aide sur le hard, donc tout ce qui est payroll* », précisant qu'« *il y a beaucoup d'accompagnement, c'est très large* » (Clara, 2025).

Alexis va dans le même sens en qualifiant PaHRtners de « *boutique RH* », insistant sur le fait qu'ils « *offrent des services RH que ce soit plutôt du hard ou du soft* » et qu'ils « *développent toujours des nouveaux process, des nouveaux trucs* » (Alexis, 2025).

Ces interventions ne concernent pas directement l'intégration opérationnelle des collaborateurs, mais elles jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement interne plus stable, condition favorable à la stabilisation des nouvelles recrues.

Le second axe concerne le « *benchmark salarial* », outil utilisé pour garantir l'attractivité d'un poste et réduire les risques de départ prématuré liés à un désalignement entre les attentes du candidat et les pratiques du marché. Clara décrit ce service de manière concrète : « *un*

benchmark, c'est par exemple une entreprise qui ne sait pas comment se positionner vis-à-vis d'un candidat. [...] on va appeler un pipe de personnes [...] et en fonction, on fait une moyenne, on leur dit : 'voilà les tendances du marché'» (Clara, 2025).

Marie confirme que ce service est régulièrement mobilisé : *« Les clients peuvent faire appel à nous simplement parce qu'ils veulent savoir, pour tel profil avec X années d'expérience, ça vaut combien sur le marché dans telle zone géographique » (Marie, 2025).*

En parallèle, PaHRtners développe des diagnostics RH ou organisationnels, visant à analyser plus globalement les pratiques des entreprises clientes. Marie évoque notamment un *« scan RH »* permettant d'offrir *« un aperçu d'où ils en sont en termes de pratiques RH »*, notamment pour évaluer *« où est-ce que vous en êtes en termes de processus, de stratégie, de fidélisation »* dans une logique de *« scan rapide dans les grandes pratiques RH »* (Marie, 2025).

Michel décrit un dispositif similaire, mais plus complet, qu'il appelle un *« scan organisationnel sur trois piliers : cohérence de la stratégie, qualité de l'équipe de leadership, qualité des process RH »*, débouchant sur un *« diagnostic avec des pistes d'amélioration : formations, coaching, réorganisation... »* (Michel, 2025).

Enfin, PaHRtners propose également des formes de co-développement stratégique auprès des dirigeants, destinées à renforcer l'alignement managérial et la cohérence organisationnelle. Marie précise que PaHRtners *« s'entoure de professionnels du milieu : des CEO, CFO, RH... pour que ces personnes-là puissent échanger entre elles et se conseiller sur des pratiques »*.

Michel confirme que PaHRtners accompagne parfois les entreprises dans une réflexion structurante plus large, notant que le cabinet *« co-développe une stratégie sur l'avenir avec la boîte »*.

Conclusion :

Mon analyse montre que PaHRtners soutient l'intégration des collaborateurs de manière essentiellement indirecte et peu systématisée. Le suivi post-recrutement repose surtout sur l'initiative personnelle des consultants. Certains envoient un message après quelques semaines, d'autres prennent contact uniquement si la relation avec le candidat ou le client était plus étroite. Il n'existe pas de procédure officielle ni de cadre clair, ce que plusieurs recruteurs reconnaissent comme un point faible actuel. Cette absence de systématisation confirme que la fidélisation des nouvelles recrues ne relève pas du cœur de mission du cabinet. Une fois le candidat entré en

fonction, la suite échappe largement à PaHRtners et repose sur les conditions d'accueil, de management et de travail offertes par l'entreprise cliente.

Le cabinet intervient surtout à travers la clause contractuelle de remplacement en cas de départ rapide, qui constitue une forme de responsabilité partagée : si le « *fit* » n'est pas bon, PaHRtners doit relancer une recherche et investir à nouveau du temps, ce qui encourage une grande vigilance sur le « *matching* » culturel et managérial en amont.

Par ailleurs, même si PaHRtners ne prend pas en charge l'onboarding de manière directe, l'entreprise développe un ensemble de services RH qui contribuent indirectement à sécuriser l'intégration. Cela peut être particulièrement utile pour des organisations moins outillées. Certains consultants accompagnent les clients dans la mise en place d'un processus d'accueil, réalisent des « *benchmarks salariaux* » pour éviter les désajustements, ou proposent des diagnostics RH et organisationnels pour clarifier les pratiques internes. Peu à peu, le cabinet veut se positionner comme un partenaire stratégique plus large, capable d'accompagner les entreprises sur des enjeux de processus, de stratégie ou de leadership.

Ainsi, le soutien à l'intégration ne passe pas par un suivi individuel de nouvel arrivant, mais par un ensemble d'actions périphériques (conseils, outils et accompagnements) qui visent à créer un environnement plus clair, plus cohérent et plus favorable à la stabilité des nouvelles recrues.

4. Réponse à la problématique générale

La question centrale de ce travail était de comprendre si, et à quelles conditions, le recours à un cabinet de recrutement externe contribuait à la fidélité des travailleurs. L'analyse croisée de l'observation participante et des entretiens menés chez PaHRtners montre que cette contribution existe, mais qu'elle dépend fortement de la manière dont le cabinet peut intervenir à chaque étape du processus.

Le premier axe de recherche, consacré à la collaboration avec l'entreprise cliente, révèle à quel point la qualité de cette relation est une condition favorable à la fidélité. Lorsque s'installe un véritable partenariat (dans un cadre exclusif le plus souvent), avec une implication réelle du client, des échanges réguliers, une réactivité suffisante et un accès aux bons interlocuteurs, le cabinet dispose d'une marge d'action large pour structurer le processus, ajuster les critères, anticiper les difficultés et maintenir l'intérêt des candidats. À l'inverse, dans les mandats « *no cure no pay* » ou sans exclusivité, où plusieurs cabinets sont mis en concurrence, les retours

tardifs, le manque de transparence et la difficulté à établir un cadre stable limitent fortement cette capacité. Le cabinet se retrouve alors réduit à un rôle plus transactionnel, centré sur la transmission de CV sans pouvoir véritablement sécuriser le processus ni influencer sur la qualité de la relation d'emploi. Ce premier axe montre donc que la contribution du cabinet à la fidélité dépend avant tout d'un cadre collaboratif suffisamment engageant.

Le deuxième axe, centré sur la définition du besoin, met en évidence une autre dimension essentielle : la qualité du travail préparatoire. PaHRtners ne se contente pas d'enregistrer la demande du client, mais la clarifie, la questionne, la challenge et la reformule. Le « *briefing* », l'insistance à interroger chaque zone d'ombre, l'implication du N+1, les visites sur site et la mini-étude de faisabilité du marché permettent de transformer une demande parfois floue, incohérente ou irréaliste en un profil précis, aligné et opérationnel. Cette étape amont est déterminante car elle conditionne la justesse du ciblage, la qualité du discours transmis aux candidats et la pertinence de la sélection. Elle permet d'éviter des recrutements mal calibrés, souvent à l'origine de départs rapides ou de déceptions réciproques. Le cabinet contribue ainsi à poser les bases d'un « *fit* » plus solide entre la personne et son futur environnement, ce qui constitue un levier direct de fidélisation.

Le troisième axe, consacré à l'attraction, montre comment PaHRtners essaye de construire un discours cohérent et adapté, en évitant autant que possible la survente et la communication trop approximative. Les consultants s'appuient sur une « *job description* » reformulée et validée, qui sert de référence unique pour l'annonce, les messages de chasse et les échanges téléphoniques. L'attraction repose sur plusieurs canaux (annonces, viviers internes, chasse ciblée) mais la ligne directrice reste la même, donner une image honnête du poste, valoriser les éléments attractifs, mais en adaptant le discours en fonction des contraintes. Cette cohérence est essentielle pour réduire les risques de désillusion post-embauche, ce que la littérature associe directement à une meilleure fidélité. De plus, le cabinet traduit aussi les éléments culturels observés chez le client, ce qui renforce la précision du discours et permet aux candidats de mieux se projeter. Dans les missions confidentielles, PaHRtners adapte son discours pour préserver l'anonymat sans renoncer à l'attractivité, même si une baisse des réponses est constatée. Cet axe montre que la manière de présenter le poste et l'entreprise influence la qualité des attentes du candidat, donc la solidité de la relation d'emploi future.

Le quatrième axe, centré sur la sélection, met en lumière le rôle du cabinet comme garant d'un « *matching* » qui doit être à la fois technique, comportemental et culturel. Le processus repose

sur un « *screening* » téléphonique standardisé, qui assure une base équitable d'évaluation. Lorsque l'échange est pertinent, il est suivi d'un entretien approfondi réalisé par le « *lead client* ». Cette étape permet d'examiner les compétences, le mode de fonctionnement, les motivations et la compatibilité avec la culture et le management de l'entreprise cliente. Les consultants se montrent vigilants face aux signaux annonçant un potentiel « *mismatch* » et n'hésitent pas à interrompre un processus lorsqu'ils estiment que l'environnement ne conviendra pas au candidat. Cette posture, qui consiste à protéger à la fois le candidat et le client, contribue directement à la fidélisation en évitant des placements voués à l'échec. Pour renforcer la fiabilité du processus, des mises en situation concrètes, des « *assessments* » ciblés ou encore des prises de références sérieuses sont proposées. Parallèlement, une communication transparente avec les candidats, une gestion rigoureuse des délais et le souci constant de leur offrir une expérience respectueuse contribuent à établir un climat de confiance et à construire un contrat psychologique solide. Cet axe montre donc que la sélection, lorsqu'elle est menée avec rigueur et honnêteté, permet de réduire le turnover précoce.

Enfin, le cinquième axe, consacré au soutien à l'intégration, révèle la faiblesse la plus marquée du processus actuel. Chez PaHRtners, le suivi des recrues après leur prise de poste n'est pas encore formalisé. Les contacts se font souvent au cas par cas, sur une base personnelle, plutôt que dans le cadre d'un véritable dispositif, ce qui montre que la fidélité des nouvelles recrues ne fait pas partie des missions centrales du cabinet. Cela dit, le cabinet intervient toutefois indirectement à travers la garantie de remplacement en cas de départ rapide, ce qui l'incite à être particulièrement vigilant en amont sur la qualité du « *matching* ». En complément, PaHRtners développe progressivement des services RH supplémentaires (benchmarks salariaux, accompagnement à la mise en place de process RH, diagnostics organisationnels, co-développement avec des dirigeants), qui contribuent à renforcer la structure interne des entreprises clientes. Même de manière indirecte, ce travail participe à la création d'un environnement plus clair et plus cohérent pour les nouvelles recrues, ce qui favorise leur stabilité.

Pour conclure, l'analyse de ces cinq axes permet de répondre de manière précise à la problématique.

Faire appel à un intermédiaire pour recruter peut bel et bien contribuer à la fidélité des travailleurs, mais cette contribution dépend fortement des conditions dans lesquelles l'intermédiaire intervient. Lorsque le cabinet parvient à travailler en partenariat, clarifier le

besoin, attirer de manière honnête, sélectionner avec rigueur et soutenir l'intégration, il crée des conditions favorables à un recrutement durable. À l'inverse, lorsqu'il intervient dans un cadre peu engageant, concurrentiel et limité, son impact sur la fidélité reste réduit et largement dépendant des pratiques internes du client.

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Apport théorique et mise en perspective

Cette recherche enrichit les travaux sur le recrutement externalisé en montrant que la qualité du processus ne dépend pas principalement des outils ou des procédures mobilisées, mais bien de la relation qui unit le cabinet et l'entreprise cliente.

Les résultats confirment tout d'abord que la qualité de la collaboration cabinet–entreprise est un déterminant central de la réussite du recrutement. Ce point confirme les apports de Bessy et De Larquier (2010), pour qui l'intermédiaire ne peut réellement réduire les asymétries d'information que si la relation est stable, transparente et nourrie. À l'inverse, les dérives souvent associées à l'externalisation (standardisation des profils, perte de contrôle sur la communication employeur, flou dans la transmission des informations) ne découlent pas du modèle en soi, mais principalement d'une coopération insuffisamment structurée, rejoignant les tendances observées par Fudge et Hobden (2016) et Sha (2021).

Ensuite, les résultats mettent en lumière que la définition du besoin est bien plus qu'une simple étape technique, comme on la présente souvent dans les modèles classiques (Cadin et al., 2012 ; Guerrero, 2019). Il s'agit en réalité de l'étape la plus stratégique du processus. Les entretiens révèlent que c'est un véritable espace d'interprétation, de traduction et de cadrage des attentes. Ce constat rejoint directement l'approche intégrative de Laberon (2024), qui conçoit le recrutement comme un processus relationnel et co-construit où la compréhension mutuelle conditionne la cohérence du processus.

Un constat concerne également le soutien à l'intégration. Comme observé dans les résultats, PaHRtners ne réalise pas de suivi direct après l'entrée en fonction. Or, la littérature montre que l'intégration constitue un moment déterminant pour la fidélité du collaborateur, car c'est là que se vérifie la cohérence entre la promesse du recrutement et l'expérience réelle (Ferrary, 2014 ; Guerrero, 2019) et que se stabilise le contrat psychologique (Rousseau et al., 2014). Le fait que le cabinet ne soit pas directement présent à ce moment clé constitue donc un écart notable entre théorie et pratique. Même s'il influence les conditions de l'intégration, il ne contrôle pas le moment où la fidélité se construit réellement. Cette limite structurelle du modèle externalisé souligne que la responsabilité de la socialisation et de la rétention repose in fine sur l'entreprise cliente.

Enfin, l'étude met en évidence un autre rôle central joué par le cabinet : celui de filtre dans la construction de la marque employeur. En reformulant et en transmettant les informations aux candidats, il influence la manière dont l'entreprise est perçue. Ce rôle s'inscrit dans les travaux sur l'employer branding développés notamment par Ambler & Barrow (1996, cités dans Dutrieux & Jaud, 2025) et par Charbonnier-Voirin & Lissillour (2018), qui montrent que l'image employeur est co-construite par différents acteurs. La cohérence entre le discours transmis et la réalité organisationnelle devient alors essentielle pour éviter les ruptures d'attentes, ce qui rejoint les apports de Paillé (2011) et de Cézanne et Guillon (2013) sur la construction de l'attachement durable.

Cette recherche invite à envisager les modèles classiques du recrutement sous un angle plus relationnel. Si ces modèles décrivent utilement les étapes et les rôles, ils ne suffisent pas à expliquer la réussite d'un processus externalisé. Les résultats montrent que ce qui fait réellement la différence, c'est la capacité des acteurs à partager l'information, clarifier leurs attentes et construire une compréhension commune du besoin. L'intermédiaire apparaît alors moins comme un simple exécutant que comme un médiateur structurant l'ensemble de la relation d'emploi, depuis la promesse initiale jusqu'à la préparation de l'intégration. C'est cette continuité, lorsqu'elle est assurée, qui permet de renforcer la cohérence du processus et de contribuer, même indirectement, à une relation d'emploi plus durable.

Limites et pistes de recherche

Comme tout travail de recherche, cette étude présente plusieurs limites contextuelles et structurelles, qui invitent à nuancer la portée des résultats et à ouvrir des pistes pour de futures recherches.

La première limite concerne le terrain unique. L'étude porte exclusivement sur PaHRtners, une structure de petite taille avec une culture interne marquée par la proximité, l'échange et la personnalisation des pratiques. Cette spécificité rend délicate l'extrapolation des résultats à des structures de recrutement plus standardisées ou opérant à plus grande échelle. Pour élargir la portée des conclusions, il serait intéressant de mener une étude comparative intégrant des agences de différentes tailles et secteurs d'activité.

Deuxièmement, les données recueillies reflètent principalement le point de vue des consultants, sans inclure directement la voix des candidats placés ni celle des entreprises clientes. Pourtant, la fidélité se construit dans l'interaction de ces trois regards. L'absence des deux autres parties limite notre capacité à évaluer la cohérence perçue entre les intentions du cabinet, les attentes

des candidats et les pratiques réelles en entreprise. Une piste future consisterait à croiser ces trois perspectives pour obtenir une vision triangulée, et donc plus riche, du rôle de l'intermédiaire.

Enfin, l'étude se focalise sur les phases de recrutement et de pré-onboarding, sans suivre empiriquement le parcours des candidats une fois en poste. Or, la fidélité est un processus qui évolue dans le temps. Un suivi sur la durée, par exemple à six mois ou un an après l'embauche, permettrait d'évaluer plus solidement l'impact réel du recrutement sur la stabilité du collaborateur.

Recommandations

Sur base des résultats empiriques et de leur mise en perspective avec la littérature, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour renforcer la contribution du processus de recrutement externalisé à la fidélité des travailleurs. Celles-ci s'adressent particulièrement à l'entreprise PaHRtners.

- **Formaliser certaines étapes clés du processus de recrutement** : mettre en place des protocoles standardisés pour chaque étape du recrutement afin de réduire les différences entre recruteurs.
- **Renforcer le partenariat avec les entreprises clientes** : établir un cadre de collaboration systématique et obligatoire comme l'organisation de réunions, l'implication du N+1 et la planification d'échanges réguliers.
- **Instaurer un système de feedback clair, continu et partagé tout au long du processus** : définir les délais de réponse précis, la communication régulière des étapes franchies, ainsi que la mise en place d'outils de retour d'information auprès des candidats et des clients.
- **Soutenir l'intégration (onboarding)** : mettre en place un parcours d'intégration, incluant une préparation en amont de l'arrivée, la clarification des rôles et attentes, la transmission des informations clés ainsi qu'un accompagnement progressif du nouvel arrivant.
- **Mettre en place un dispositif structuré de suivi post-embauche** : instaurer de points de contact (J+7, J+30, J+90) avec les candidats et les clients afin d'identifier d'éventuelles difficultés d'intégration et de soutenir le maintien en poste.

- **Consolider les services RH complémentaires** : améliorer les diagnostics organisationnels, la systématisation des « *benchmarks salariaux* » et l'accompagnement à la mise en place de processus RH pour soutenir la structuration interne des entreprises clientes.

CONCLUSION

Ce travail avait pour objectif de mieux comprendre dans quelle mesure le processus de recrutement externalisé pouvait contribuer à la fidélité des collaborateurs au sein des entreprises clientes, à travers l'exemple du cabinet PaHRtners.

Afin d'aborder cette recherche, une démarche qualitative a été mobilisée. Elle s'appuie à la fois sur une immersion en stage, permettant une observation participante, et sur la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des recruteurs de l'agence. Cette combinaison de méthodes a permis d'accéder à des données riches, dépassant les pratiques formelles pour mettre en évidence les logiques plus informelles et les représentations professionnelles qui structurent l'activité d'intermédiation.

La revue de littérature a montré que la fidélité des travailleurs ne dépend pas uniquement d'actions ponctuelles, mais résulte d'un ensemble de déterminants organisationnels, relationnels et individuels. Le recrutement constitue l'un des moments clés de cette dynamique car en fonction des étapes du processus, il contribue à façonner les attentes du futur collaborateur, à définir le contrat psychologique et à créer une première impression durable. Lorsqu'on fait appel à un cabinet externe, un nouvel acteur entre en jeu : l'intermédiaire. Ce dernier peut apporter de la clarté, de la cohérence et une réelle valeur ajoutée au processus. Mais il peut aussi, si la collaboration avec l'entreprise cliente n'est pas fluide, introduire des décalages ou des tensions.

L'analyse empirique menée chez PaHRtners a mis en évidence que les recruteurs pouvaient intervenir comme interprètes du besoin, médiateurs entre les attentes de l'entreprise et celles des candidats, et garants d'un « *matching* » à la fois technique, comportemental et culturel. Pour y parvenir, ils doivent cependant savoir clarifier la demande, transmettre une vision réaliste du poste, sélectionner avec rigueur et instaurer un climat de confiance. C'est ce qui permet de sécuriser le processus et de poser les bases d'une relation durable. Quand ces conditions sont réunies, le cabinet peut véritablement structurer le recrutement, anticiper les écueils et renforcer la solidité du « *match* », favorisant ainsi la fidélité.

Cependant, l'étude a mis en lumière certaines limites. L'impact du cabinet reste fortement dépendant du contexte dans lequel il opère : des mandats concurrentiels, un client peu impliqué ou des retours tardifs réduisent le recruteur à un rôle plus transactionnel, limitant ainsi sa

capacité à influencer la qualité de la relation d'emploi. Par ailleurs, certaines pratiques manquent encore de formalisation, ce qui se traduit par des approches variables selon les consultants et une expérience inégale pour les candidats. Le suivi post-embauche, souvent laissé à l'initiative individuelle et dépendant de la bonne volonté du client, apparaît comme l'un des points les plus fragiles. Ces disparités compromettent la continuité de l'accompagnement et rappellent que la contribution du cabinet à la fidélité, bien que réelle, reste conditionnelle et partagée avec l'entreprise cliente.

En fin de compte, l'analyse révèle que l'essentiel ne tient pas à une simple liste d'outils ou de pratiques isolées, mais bien à une cohérence d'ensemble. Faire appel à un intermédiaire pour le recrutement peut effectivement renforcer la fidélité des candidats, à une condition : que plusieurs éléments soient parfaitement alignés. Il faut pour cela une collaboration étroite entre le cabinet et l'entreprise, une communication transparente, une compréhension fine du poste et de la culture interne, ainsi qu'un accompagnement du candidat clair et cohérent à chaque étape.

Ainsi, dans un contexte où les organisations cherchent à attirer durablement des collaborateurs, le cas de PaHRtners illustre que la fidélité ne se construit pas exclusivement au sein de l'entreprise cliente, mais peut trouver ses premières bases dans la qualité de la médiation opérée par l'intermédiaire.

Bien que cette recherche repose sur une seule société, la démarche méthodologique et le modèle d'analyse mobilisés pourraient inspirer d'autres recherches. Ils fournissent une grille de lecture pertinente pour évaluer la qualité d'une relation tripartite, cerner les principaux défis de l'intermédiation et ouvrir des voies de progrès. Pour PaHRtners, l'espoir est que les conclusions de cette étude permettent d'affiner les pratiques et d'enrichir l'accompagnement, afin de soutenir une construction plus solide et durable de la fidélité des travailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics And Finance*, 35, 690-698
- Amadiou, J.-F., & Roy, A. (2019). Stéréotypes et discriminations dans le recrutement. *Hermès, La Revue*, 83(1), 162-169. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0162>
- Azeez, S. A. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention: A review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10.
- Baldo, C., Valle-Cabrera, R., & Olivas-Lujan, M. (2019). Executive Recruitment Triads from an Agency Theory Perspective. *Administrative Issues Journal Education Practice And Research*, 9(1).
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). Chapitre 9. Savoir attirer, fidéliser et motiver. Dans *Manageor: Tout le monde à l'ère digitale* (p. 483-530). Dunod. <https://shs.cairn.info/manageor-9782100722464-page-483?lang=fr>
- Barabel, M., & Monclos, P. (2023). Chapitre 4. La culture d'entreprise au cœur du recrutement. Dans *Quand les start-up, scale-up et licornes réinventent les RH : De la semaine de 4 jours aux salaires transparents, décryptage des nouvelles stratégies RH* (p. 91-117). Dunod. <https://shs.cairn.info/quand-les-start-up-scale-up-et-licornes-reinventent-les-rh--9782100855124-page-91?lang=fr>
- Bessy, C., & De Larquier, G. (2010). Diversité et efficacité des intermédiaires du placement. *Revue française d'économie*, XXV(2), 227-270. <https://doi.org/10.3917/rfe.102.0227>
- Boubakary, B. (2024). La fidélisation des salariés dans les PME camerounaises : une analyse de la contribution du respect. *Revue Congolaise de Gestion*, 38(2), 65-110. <https://doi.org/10.3917/rcg.038.0065>
- Brun, J. (2013). La reconnaissance au travail. Dans C. André (dir.), *La reconnaissance : Des revendications collectives à l'estime de soi* (p. 39-44). Éditions Sciences Humaines.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context : A Brand-Equity Perspective. *Journal Of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). Chapitre 6. Le recrutement. Dans *GRH – 4e éd. : Gestion des ressources humaines* (p. 299-401). Dunod. <https://shs.cairn.info/grh--9782100578931-page-299?lang=fr>

Calvez, V., & Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 317(2), 45-67. <https://doi.org/10.3917/hume.317.0045>

Campoy, E., & Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail : L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 175, 139-153. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.139-154>

Careau, E., & Vallée, C. (2014). Recherche qualitative et scientificité (Trustworthiness). In *Guide pratique de recherche en réadaptation* (p. 489-507). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.guill.2014.01.0489>

Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 127-143. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>

Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor Éditions.

Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(2), 97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>

Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ? La boîte à outils de l'Analyse de données (p. 12-13). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-12?lang=fr>.

Coron, C. (2020). Outil 11. Le questionnaire : les biais. La boîte à outils de l'Analyse de données (p. 38-41). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-analyse-de-donnees--9782100808557-page-38?lang=fr>.

Coron, C., Gastaldi, L., Saint-Germes, È., & Ventolini, S. (2024). Chapitre 6. L'engagement et l'expérience collaborateur. Dans *Gérer les ressources humaines au XXI^e siècle : Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques* (p. 145-162). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/gerer-les-ressources-humaines-au-xxie-siecle--9782376879886-page-145?lang=fr>

De Falco, H. (2016). Chapitre 1. Le processus de recrutement. Dans *Maîtriser ses recrutements : Trouver le bon candidat à l'ère du digital* (p. 1-6). Dunod. <https://shs.cairn.info/maitriser-ses-recrutements--9782100743063-page-1?lang=fr>

De Larquier, G., & Rieucan, G. (2014). Quand les entreprises font leur marché : canaux et sélection sur les marchés du travail. *Revue Française de Socio-Économie*, 14(2), 93-113. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0093>

Diard, C., Baudoin, E., & Berthet, S. (2024). Recrutement et intégration. Dans *Ressources humaines* (p. 74-105). Dunod. <https://shs.cairn.info/aide-memoire-ressources-humaines-4e-ed--9782100865598-page-74?lang=fr>

Dutrieux, C., & Jaud, M. (2025). Penser l'attractivité et la fidélisation à partir de la marque employeur : un non-sens pour les organisations pluralistes telles que les ESMS. *Les Cahiers de l'Actif*, 584-585(1), 21-30. <https://shs.cairn.info/revue-cahiers-de-l-actif-2025-1-page-21?lang=fr>

Epiphane, C. (2021). Marque employeur : les plus grands préjugés ! Dans *Marque employeur, mode d'emploi : Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs* (p. 17-30). Dunod. <https://shs.cairn.info/marque-employeur-mode-d-emploi--9782100819621-page-17?lang=fr>

Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter: Le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris: Métailié.

Ferrary, M. (2014). Chapitre 3. La politique de recrutement. Dans *Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques* (p. 67-101). Dunod. <https://shs.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-67?lang=fr>

Fontinha, R. (2013). *Human Resource Management in Triangular Employment Relationships* [Thèse de doctorat, Université de Lisbonne].

Fudge, J., & Hobden, C. (2016). *Conceptualizing the role of intermediaries in formalizing domestic work*. International Labour Organization. <https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2020/08/J.-Fudge-C.-Hobden-Conceptualizing-the-role-of-intermediaries-in-formalizing-domestic-work.pdf>

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. <https://doi.org/10.2307/258595>

Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 58-86. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058>

Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 84(2), 44-60. <https://doi.org/10.3917/grhu.084.0044>

Guerrero, S. (2019). Chapitre 3. Les outils du recrutement. Dans *Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH* (p. 75-119). Dunod. <https://shs.cairn.info/les-outils-des-rh--9782100791378-page-75?lang=fr>

Haegel, A. (2016). Chapter 3. Recruter sans discriminer. Dans *Toute la fonction Ressources Humaines – 3e éd. : Savoirs, savoir-faire, savoir-être* (p. 93-134). Dunod. <https://shs.cairn.info/toute-la-fonction-ressources-humaines--9782100743087-page-93?lang=fr>

Haegel, A. (2022). Outil 13. Le processus de recrutement. Dans *La boîte à outils des ressources humaines* (p. 40-41). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100846016-page-40?lang=fr>

Haegel, A. (2022). Outil 14. La non-discrimination en recrutement. Dans *La boîte à outils des ressources humaines* (p. 42-43). Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-des-ressources-humaines--9782100846016-page-42?lang=fr>

Heppell, N. (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6168/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 36-44.

Jouët, J. et Le Caroff, C. (2013). Chapitre 7 - L'observation ethnographique en ligne. Manuel d'analyse du web en Sciences Humaines et Sociales (p. 147-165). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.barat.2013.01.0147>.

Klein, G. (2020). Recruitment agencies and unethical client requests.

Laberon, S. (2024). Recrutement (processus de). Dans G. Valléry, M. Bobillier-Chaumon, É. Brangier & M. Dubois (dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 120 notions clés* (3^e éd., p. 538-545). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2024.01.0538>

Lagarde, F. (2023). De l'identification à la fidélisation organisationnelle : quels rôles pour le manager de proximité ? *Projectics / Proyética / Projectique*, Hors-Série (HS1), 225-248. <https://doi.org/10.3917/proj.hs04.0225>

Lapassade, G. (2016). Observation participante. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions (p. 392-407). éres. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2016.01.0392>.

Laroche, P., & Salesina, M. (2018). Chapitre 2. La gestion stratégique des ressources humaines. Dans *GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains* (p. 59-116). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/grh-et-relations-de-travail--9782807320734-page-59?lang=fr>

Leduc, K. (2010). *Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question*. CEPS Instead, Population & emploi.

Louche, C. (2019). Chapitre 7. L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction. Dans *Psychologie sociale des organisations* (pp. 107-124). Dunod. <https://shs.cairn.info/psychologie-sociale-des-organisations--9782100788484-page-107?lang=fr>

Martory, B., & Crozet, D. (2016). Chapitre 2. Le recrutement du personnel. Dans *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances* (p. 43-74). Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100743162-page-43?lang=fr>

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 18-31. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018>

Marquet, J., Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2022). Cinquième étape. L'observation. Manuel de recherche en sciences sociales (p. 167-228). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950-page-167?lang=fr>.

Marquet, J., Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2022). Quatrième étape. La construction du modèle d'analyse. Manuel de recherche en sciences sociales (p. 127-166). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782200633950-page-127?lang=fr>.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* (1^{re} éd.). Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 229-326.

Monso, O. (2006). *Changer de groupe social en cours de carrière*. INSEE Première. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/147/1/ip1112.pdf>

Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2024). Fiche 7. Les étapes du recrutement. Dans *L'essentiel de la gestion des ressources humaines : BTS, BUT, Licence, Master* (p. 47-50). Dunod. <https://shs.cairn.info/l-essentiel-de-la-gestion-des-ressources-humaines--9782100865611-page-47?lang=fr>

Nicolas, E. (2014). Chapitre 9. Le recrutement. Dans *Gestion des ressources humaines* (p. 166-185). Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100711222-page-166?lang=fr>

Óladóttir, N. Á. D., Christiansen, N. T. H., & Guðmundsdóttir, N. H. (2024). Challenging the Status Quo : Headhunters and Gender Bias in Executive Recruitment : “Women have been at a

Disadvantage, and it is long Overdue to Correct that”. *Proceedings Of The . . . European Conference On Management, Leadership And Governance*, 20(1), 461-467.
<https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.3182>

Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z – Le grand défi intergénérationnel*. De Boeck Supérieur.

Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Économica.

Paillé, P. (2011). La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées. Dans P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques* (p. 119-136). Les Presses de l’Université Laval.

PaHRtners. (2025). *Cabinet de recrutement & consultance RH*. <https://www.pahrtners.be/fr/>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. (5e éd.). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019?lang=fr>.

Patesson, L., & Pralong, J. (2024). *Fidéliser les talents : Quels critères et quelles pratiques ?* Rapport de recherche du Labor-H, 4(2), 61 pages.

Peltokorpi, V. (2021). Here today, gone tomorrow : A mixed-method study on headhunter-intermediated recruitment practices. *Academy Of Management Proceedings*, 2021(1), 10060.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.10060abstract>

Peltokorpi, V. (2023). Opportunism in headhunter-client relations : An agency theory perspective. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 122-137.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12513>

Pennaforte, A., Guignard, J.-L., Herbinier, J.-P., & De La Pradelle, A. (2022). Chapitre 3. RH et attraction. Dans *Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés* (p. 45-55). Dunod.
<https://shs.cairn.info/les-fondamentaux-de-la-grh--9782100840373-page-45?lang=fr>

Peretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines* (2^e éd.). Vuibert.

Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 8. Recrutement et intégration. Dans *Ressources humaines : Le manuel de référence – Label FNEGE 2018* (p. 231-266). Vuibert.
<https://shs.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-page-231?lang=fr>

Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(1), 3-26. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>

Poonam, N., & Bhaker, S. K. (2025). Examining the impact of recruitment process outsourcing motivators on clients' satisfaction : a study of banking sector in India. *International Journal Of Advanced Operations Management*, 16(1), 60-82. <https://doi.org/10.1504/ijaom.2025.145208>

Ryan, A. M., & Delany, T. (2017). Attracting Job Candidates to Organizations. Dans *Handbook of employee selection* (pp. 127–150) (p. 165-181). <https://doi.org/10.4324/9781315690193-7>

Roddríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

Rousseau, D. M., de Rozario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits*. Pearson France. (Traduction et adaptation de *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, D. M. Rousseau, 1995, Sage Publications).

Roussillon-Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K., & Balkin, D. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 25-39. <https://doi.org/10.3917/grhu.109.0025>

Sauvayre, R. (2021). Initiation à l'entretien en sciences sociales. Méthodes, applications pratiques et QCM. <https://shs.cairn.info/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836>

Sha, H. (2021). *Intermediaries and inequalities: A literature review*. MIDEQ Working Paper, 5.

Shockley, K., Smith, C., & Knudsen, E. (2017). The impact of work–life balance on employee retention. Dans H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (dir.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (p. 513-532). Wiley Blackwell. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118972472>

Solus, H., & Engel, C. (2017). Chapitre 2. Le coût d'un recrutement « raté ». Dans *Recrutement : un enjeu business – Augmentez vos profits, évitez le gâchis* (p. 19-28). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-19?lang=fr>

Solus, H., & Engel, C. (2017). Chapitre 3. L'essentiel se joue avant le recrutement. Dans *Recrutement : un enjeu business – Augmentez vos profits, évitez le gâchis* (p. 29-38). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-29?lang=fr>

Solus, H., & Engel, C. (2017). Chapitre 4. La marque employeur, pour quoi faire ? Dans *Recrutement : un enjeu business – Augmentez vos profits, évitez le gâchis* (p. 39-50). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-39?lang=fr>

Solus, H., & Engel, C. (2017). Chapitre 5. L'expérience candidat : le « crash test » de la marque employeur. Dans *Recrutement : un enjeu business – Augmentez vos profits, évitez le gâchis* (p. 51-62). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-51?lang=fr>

Solus, H., & Engel, C. (2017). Chapitre 10. La mesure de la qualité des recrutements. Dans *Recrutement : un enjeu business – Augmentez vos profits, évitez le gâchis* (p. 125-134). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-page-125?lang=fr>

Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur.

Verrier, G. (2015). Dossier 3. L'engagement des collaborateurs. Dans C. Besseyre des Horts, *RH au quotidien – 2^e éd. : 100 fiches* (2^e éd., pp. 50-63). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0050>

ANNEXES

Annexe n°1

Guide d'entretien :

Contextualisation

Je m'appelle Estelle et, dans le cadre de mon Master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université catholique de Louvain, je réalise mon mémoire sur la manière dont une agence de recrutement peut influencer ou non la fidélité des travailleurs recrutés. Ayant effectué un stage chez PaHRtners, mon travail se base sur les collaborateurs de l'entreprise.

Merci beaucoup d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Avant de commencer, je me permets de te rappeler quelques petites informations :

- Notre échange devrait durer entre 45min et 1h
- Tes propos seront anonymisés
- Tu es tout à fait libre de ne pas répondre à une question si tu ne veux pas

Est-ce que tu es d'accord pour que notre conversation soit enregistrée ?

Thématique	Questions	Sous-questions
Présentation	/	Pourrais-tu, s'il te plaît, commencer par te présenter ? ⇒ Depuis combien travailles-tu au sein de l'entreprise ? ⇒ Avais-tu déjà une expérience dans le recrutement avant de travailler ici ?

Collaboration PaHRtners entreprise cliente	– <i>Comment le mode de collaboration établi entre PaHRtners et l'entreprise cliente influence-t-il la manière dont le processus de recrutement est conduit ?</i>	Pourrais-tu décrire la manière dont la collaboration s'établit avec une entreprise cliente lorsqu'un nouveau recrutement débute ? ⇒ Quel est le type de mandat (exclusif, ponctuel, récurrent) ? A-t-il une influence sur votre manière de travailler? ⇒ Comment se passent les échanges d'informations ? Est-ce que les attentes sont toujours clairs ? ⇒ Les échanges avec l'entreprise cliente sont-ils réguliers ? Comment est-ce qu'ils s'organisent ? ⇒ Selon toi, comment faire pour arriver à une relation de confiance entre PaHRtners et le client ? Comment décrirais-tu le rôle de PaHtners dans cette relation ? ⇒ Selon toi, quels éléments facilitent une bonne collaboration ? ⇒ Quels sont les obstacles rencontrés ? ⇒ En quoi une bonne collaboration permet-elle un recrutement plus précis, un matching plus stable ?
---	--	---

Définition du besoin	<i>Comment PaHRtners procède-t-elle pour comprendre, clarifier et traduire le besoin de l'entreprise cliente lors du lancement d'un recrutement ?</i>	Comment procède PaHRtners pour comprendre et clarifier le besoin du client lors d'une nouvelle mission ? ⇒ Comment est-ce l'entreprise gère les cas où le besoin du client évolue ou semble flou ? ⇒ Arrive-t-il que vous reformuliez, ajustiez ou négociez certains éléments du profil ? Comment l'agence transforme ce besoin en critères opérationnels pour la suite du processus ? ⇒ Comment cherche-t-elle à identifier la culture, la vision et les missions de l'entreprises ? ⇒ Comment vérifie-t-elle que sa compréhension du besoin est correcte ?
Attraction	<i>Comment PaHRtners met-elle en œuvre ses actions d'attraction pour présenter le poste et l'entreprise cliente aux candidats de manière cohérente et adaptée ?</i>	Comment procède PaHRtners pour attirer un candidat ? Quels canaux privilégie-t-elle (annonces, viviers, approche directe) ? De quelle manière le poste et l'entreprise cliente sont présentés aux candidats ? Comment s'assure-t-elle que les informations transmises sont cohérentes et exactes ? En ce qui concerne les valeurs, la culture ou la mission

		⇒ Comment évitez-vous les décalages entre la promesse et la réalité vécue par le candidat une fois en poste ? ⇒ Comment gère-t-elle les informations sensibles (identité du client, contexte interne) ? ⇒ Quel degré de transparence adopte l'entreprise sur la culture interne, les réalités du poste, les défis ?
Sélection	<i>Comment PaHRtners organise-t-elle et conduit-il son processus de sélection afin d'évaluer les candidats et de garantir un matching pertinent pour l'entreprise cliente ?</i>	Comment les différentes étapes de sélection sont-elles organisées pour garantir un matching fiable ? ⇒ Quels outils sont utilisés (entretiens, tests, mises en situation) ? ⇒ Comment évaluez-vous la compatibilité entre le candidat et l'entreprise cliente ? Comment veille l'entreprise à offrir une expérience candidat équitable, claire et cohérente tout au long du processus ? ⇒ Comment communiquez-vous avec les candidats tout au long du processus ? À quelle fréquence ? ⇒ Comment l'agence gère-t-elle les attentes et questions des candidats ?

		⇒ Comment vous assurez-vous que le candidat ne décroche pas en cours de route ? ⇒ Comment traitez-vous les refus et le feedback ? Selon toi, qu'est-ce qui rend un processus de sélection « juste » ou « clair » pour les candidats ?
Intégration	<i>Comment PaHRtners soutient-elle l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise après leur embauche ?</i>	PaHRtners joue-t-il un rôle dans l'intégration du candidat ? ⇒ Si oui, comment l'entreprise accompagne-t-elle l'intégration du candidat dans les premières semaines ou mois ? ⇒ Comment PaHRtners collabore-t-elle avec l'entreprise cliente lors de cette phase d'intégration ? Est-ce qu'un suivi est mis en place ? ⇒ Si oui, sous quelle forme et à quelle fréquence ? ⇒ PaHRtners intervient-elle en cas de difficulté pendant les premières semaines/mois ⇒ Si oui, as-tu déjà observé/entendu des cas où une intervention post-recrutement a permis d'éviter une rupture précoce ?

		PaHRtners met-il en place des stratégies HR supplémentaires (formation, plan de carrière, diagnostic,...) ? ⇒ Si oui, comment cela peut aider une personne à rester au sein de l'entreprise ?
Autres	/	Est-ce que PaHRtners met des choses en place dans le cas où un recrutement ne dure pas ? Selon toi, y a-t-il des conditions particulières qui favorisent la réussite d'un recrutement ? Selon toi, quelles pratiques de PaHRtners contribuent le plus à la fidélité et à la stabilité des candidats placés ? Souhaites-tu ajouter quelque chose ? Y a-t-il un aspect du rôle du cabinet auquel je n'ai pas pensé et qui te semble important ?

Conclusion :

Je te remercie grandement pour le temps que tu as dédié à cette conversation et pour la profondeur de tes réponses. Ces informations sont d'une grande importance pour cette étude et me permettront de saisir plus précisément le rôle joué par une agence de recrutement dans la stabilité et la fidélité des collaborateurs placés.

Annexe n°2

Valeurs partagées au sein de PaHRtners

Nos valeurs

Les 4 piliers de PaHrtners



Authenticité

Pour nous, c'est être vrai, sincère et honnête envers nous-mêmes et nos collaborateurs. Cela implique d'exprimer nos pensées et émotions de façon transparente et cohérente, en cultivant des relations basées sur la confiance, le respect et l'intégrité.



Engagement

Pour notre équipe, l'engagement signifie s'investir pleinement dans son travail et au sein de l'équipe, avec loyauté et détermination. Nous nous donnons les moyens d'atteindre nos objectifs en respectant nos promesses, pour un succès partagé et durable.



Esprit d'équipe

En communiquant de manière claire et efficace et en faisant preuve d'écoute active et d'empathie, nous créons un climat de confiance et un environnement constructif. Ensemble, nous transformons les défis en opportunités dans la joie et la bonne humeur !



Innovation

Innover pour nous, c'est faire preuve d'audace et de créativité à toute épreuve dans l'exploration de nouvelles idées. C'est pourquoi nous voyons les situations challengeantes et les difficultés comme des opportunités à saisir.

Site PaHRtners (2025) : <https://www.pahrtners.be/fr/a-propos/#valeurs>

Annexe n°3

Résultats de l'enquête de satisfaction menée auprès des candidats

Le retour était-il clair et constructif ?

Nombre de réponses : 32

Nombre de 'Oui' : 18 (56%)

Extrait du PowerPoint partagé à l'équipe.

