

## Managers et professionnels des RH : quelles bonnes pratiques et quel rôle à jouer (*pour chacun et ensemble*) en matière de recrutement ?

*Atelier de la transformation RH régional – 04 Mai 2021*

### Fonds documentaire

La **loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019** a introduit de nombreuses dispositions relatives au recrutement des agents publics et à l'accès de profils variés aux postes disponibles, conduisant à une **évolution majeure de la fonction de recruteur et de celle de manager** dans la fonction publique.

L'élargissement du vivier de candidats potentiels, tout comme l'accroissement de la mobilité et la recherche de compétences évolutives nécessitent de mettre en place des processus de recrutement plus professionnels et renforcés.

Par ailleurs, la situation de crise sanitaire que nous connaissons depuis 2020 a également provoqué des **changements de méthode, d'outils et de temporalité**, qui interrogent les processus de recrutement.

Ce fonds documentaire vise ainsi à apporter un éclairage sur les bonnes pratiques et le rôle des managers et des professionnels RH au cours des processus de recrutement, ainsi que sur les différentes ressources et outils produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique, ou ses partenaires, sur le sujet.

L'adoption de la **loi du 6 Août 2019** puis d'un plan de transformation de la fonction recrutement ont permis de définir les modalités d'une transformation profonde et globale de la fonction recrutement au sein de la fonction publique.

Celle-ci doit répondre à un triple défi :

- Une attractivité à renforcer auprès des jeunes, alors que le nombre de candidats aux concours a diminué depuis plusieurs années et que la fonction publique souffre d'un déficit d'image<sup>1</sup> ;
- Des situations de plus en plus concurrentielles pour recruter dans une logique de diversification accentuée des profils, notamment sur les métiers en concurrence avec le privé ;
- Le développement de nouvelles technologies.

Dans ce contexte, la **montée en compétence et/ou de la professionnalisation des acteurs du recrutement** et une bonne coopération entre managers et professionnels RH s'avèrent cruciales pour permettre à tous :

- De s'approprier les nouveaux dispositifs ouverts par la loi de transformation de la fonction publique ;
- De recruter des agents en capacité de mener à bien leurs missions, grâce à une meilleure adéquation entre profils sélectionnés et postes proposés<sup>2</sup> ;
- De diversifier les profils, pour rendre la fonction publique représentative de la société qu'elle sert.

Néanmoins, les relations au quotidien entre acteurs ne sont pas toujours fluides. Comme l'explique Yannick Fondeur, chercheur en sciences économiques et sociologie, les compétences des équipes RH, « fondées sur l'objectivation de l'évaluation des candidats et, au-delà, sur la capacité à apprécier les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise dans son ensemble » se heurtent bien souvent à « l'expertise technique et [à la] connaissance intime des qualités professionnelles requises pour occuper les postes à pourvoir » que détiennent les managers<sup>3</sup>. Il s'agit là de deux regards en fait complémentaires, sinon indissociables, lesquels coexistent trop souvent sans s'articuler vraiment, en sorte qu'une transformation réussie de la fonction RH recrutement ne saurait faire l'économie d'une telle synergie.

<sup>1</sup> Ministère de la transformation et de la fonction publiques, « Attractivité de la fonction publique », *Rapport Annuel sur l'état de la fonction publique*, 2020.

<sup>2</sup> DGAFP, « Comment mieux recruter – Livret de restitution », 2020.

<sup>3</sup> Fondeur Y., « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, 2014.

## I. Managers et professionnels RH : une synergie fondamentale pour un double regard RH

Recruter de manière efficiente suppose donc une bonne entente des services RH et des managers, et ce, tout au long du processus : depuis l'évaluation des besoins, jusqu'aux bilans des entretiens, en passant par l'étape du sourcing.

Ainsi, on peut considérer que le rôle du manager est globalement d'« accompagner la transformation des structures », et plus précisément d'« accompagner les services RH afin de dépasser les anciens schémas de recrutement<sup>4</sup> », s'appuyant sur des grilles d'évaluation devenues caduques.

En ce sens, une bonne communication est essentielle entre les équipes RH et les managers dès l'expression, par ces derniers, de leurs besoins, afin de définir le bon profil (en termes de compétences et de personnalité) pour un poste vacant. D'un côté, le manager connaît bien les besoins opérationnels pour le poste en question et offre « un retour d'expérience indispensable pour comprendre le profil recherché<sup>5</sup> ». De l'autre, le professionnel RH a pour rôle, selon la DGAFP, de « bien évaluer et identifier l'environnement de travail, ainsi que les enjeux du poste, et de hiérarchiser les compétences techniques et comportementales souhaitées<sup>6</sup> ». Il lui revient également d'avoir une vision à long terme afin « d'évaluer, au-delà du poste, le potentiel du candidat<sup>7</sup> ».

Cette nécessaire collaboration et cet apport d'expertise de la part des managers est d'ailleurs soulignée par 37% des recruteurs qui indiquaient dans une étude FoxRH de 2017 que « le brief avec le manager [était] la mission la plus importante [d'un processus de recrutement], suivi de l'entretien à 28% et du sourcing à 23%<sup>8</sup> ».

En ce qui concerne l'étape des entretiens de sélection, la **mobilisation des managers est particulièrement appréciée par les candidats**. Un sondage IFOP pour Monster et Hopscotch publié en 2015 indiquait effectivement que 64% des candidats préfèrent passer le premier entretien avec un manager<sup>9</sup> ».

Réalisés en duo ou successivement, ces doubles entretiens RH et opérationnels permettent alors de « confronter les points de vue sur la candidature<sup>10</sup> », et s'articulent pour obtenir une vision globale des points forts et des points faibles des candidats.

Les RH s'attacheront « à évoquer l'entreprise en général (son histoire, ses valeurs et son fonctionnement), l'évolution de carrière envisagée par le candidat, sa formation et sa personnalité », quand les managers auront pour objectif d'être « beaucoup plus technique[s] dans [leur] approche pour jauger les compétences de l'individu<sup>11</sup> ».

Enfin, une excellente communication en interne est nécessaire afin de suivre un candidat tout au long de son processus de recrutement. A chacune des étapes, « le manager doit savoir ce qu'il s'est passé avec le RH et vice versa<sup>12</sup> ». Cela facilitera la décision finale et l'obtention, si nécessaire, d'un compromis entre les différentes parties prenantes.

## II. Actualiser ses compétences et/ou se professionnaliser : une responsabilité partagée

Les nouvelles modalités de recrutement issues de la loi de transformation de la fonction publique, et notamment la possibilité de recourir plus largement à des agents contractuels, ont induit la mise en place d'une procédure de recrutement plus exigeante ainsi que la nécessité de professionnaliser les acteurs chargés d'en assurer l'application<sup>13</sup>. De plus, la transformation numérique, entraîne l'émergence de nouveaux outils de recrutement permettant à la fonction d'être plus dynamique, proactive, mais également d'améliorer significativement la qualité de l'expérience candidat. Enfin, la fonction publique fait face à des défis spécifiques d'attractivité qui accentuent l'importance de l'étape du recrutement. A ce titre, des démarches sont en cours dans la fonction publique en vue de « constituer une marque employeur » et de redéfinir la « politique de communication sur les offres d'emplois<sup>14</sup> ».

<sup>4</sup> DGAFP, « Guide de la Transformation de la fonction recrutement », 2020 (p64).

<sup>5</sup> Belhout D., « Pourquoi impliquer davantage les managers dans le recrutement ? », *DigitalRecruiters*, 2018.

<sup>6</sup> DGAFP, « Guide de la Transformation de la fonction recrutement », 2020 (p64)

<sup>7</sup> Tresanini M., *Evaluer les compétences : du recrutement à la gestion de carrière*, 2013.

<sup>8</sup> « Enquête : le recrutement dans tous ses états ! », *FoxRH*, 2017.

<sup>9</sup> IFOP, « Regards croisés sur le recrutement », 2015.

<sup>10</sup> Lelievre P., « 3 pistes pour réconcilier le duo recruteur / manager », *Chef d'Entreprise*, 2018.

<sup>11</sup> « Recrutement : quel rôle pour le manager ? », *La Tribune*, 2007.

<sup>12</sup> Charlie, « Comment impliquer les managers dans le processus de recrutement » *Flatchr*, 2019.

<sup>13</sup> DGAFP, « Comment mieux recruter – Livret de restitution », 2020.

<sup>14</sup> DGAFP, « Guide de la Transformation de la fonction recrutement », 2020 (p7-23).

Il est donc primordial, pour les professionnels RH du secteur public, de sans cesse maintenir à jour, et de développer leurs compétences<sup>15</sup> tout en accompagnant les managers afin que ces derniers puissent s'impliquer au juste niveau et se familiariser avec des processus de recrutement en pleine transformation.

A titre d'exemple, une formation juridique est souvent nécessaire afin de présenter les étapes d'une procédure de recrutement, les obligations légales en matière de non-discrimination, ou encore les questions autorisées ou non lors des entretiens...

De même, une sensibilisation aux biais cognitifs peut s'avérer utile pour éviter de recruter des profils similaires ou se détacher des expériences passées et ainsi recruter les candidats en toute objectivité, dans un souci de diversification des profils et compétences recherchés. D'où l'intérêt de tirer parti de « l'apport des sciences comportementales pour optimiser les processus de recrutements<sup>16</sup> ».

En définitive, les managers doivent disposer d'un certain nombre de compétences et de savoir-faire afin de pouvoir pleinement prendre part à des processus de recrutement tels qu'être capable « d'établir un bon climat propice à l'échange et à l'expression du collaborateur », savoir « recouper des faits, des propos et les éléments du CV »<sup>17</sup> ou encore être en mesure « d'anticiper et de garantir les compétences utiles pour demain<sup>18</sup> ». Autant de compétences qui ne sont pas innées, et pour lesquelles de véritables formations, ou à minima un accompagnement spécifique et continu des RH (newsletter, formations flash, campagnes de sensibilisation, etc.), sont donc indispensables.

### **III. Sélectionner les outils adéquats pour faciliter le processus de recrutement**

Au-delà de la nécessaire formation des acteurs, l'optimisation de cette synergie manager-professionnel RH repose également sur l'identification et la mise en place d'outils d'automatisation, de liaison et d'évaluation adaptés à chacune des étapes clefs du processus de recrutement.

Ceux-ci permettent de minimiser au maximum les étapes et tâches chronophages qui pourraient peser sur les managers et nuire à leur implication. Le Panorama de la fonction recrutement, publié en 2020 par la DGAFP, met en avant une initiative lancée par l'administration fédérale américaine : « Hiring Manager ». Il s'agit d'une plateforme destinée aux personnels d'encadrement se composant « d'assistants à la description de poste, à la sélection des candidats et à la planification des effectifs [et contenant] également des modules de formation centrés sur l'engagement et la motivation des agents<sup>19</sup> ». Autant de ressources permettant aux managers d'optimiser leur temps en facilitant la recherche d'informations ou la production de documents.

En amont du lancement d'une procédure de recrutement, il est également important de réfléchir et de s'accorder sur certains outils. Ainsi, le guide de la DGAFP « Transformation de la fonction recrutement » présente un exemple de matrice de définition des rôles de chacun lors des différentes étapes d'un recrutement (centralisation des candidatures, examen des CV et lettres, contact des candidats, etc.)<sup>20</sup>. De même, la mise en place d'une grille d'évaluation commune permettra par exemple « un partage des responsabilités entre les RH et le manager, [tout en évitant] que le manager ne dise que le candidat ne convient plus au poste alors qu'il avait validé le choix<sup>21</sup> » toujours selon Anais Le Tohic.

Autre point important : le suivi et la gestion, de bout en bout, des candidatures. Pour cela, de nombreux outils existent que l'on appelle ATS (pour *Application Tracking System*, ou *Outil de Suivi des Candidatures*). Ces derniers permettent à l'ensemble des acteurs impliqués de travailler de manière collaborative et « d'échanger des candidatures, des commentaires sur les fiches candidat ou des avis suite aux premiers entretiens<sup>22</sup> », même à distance, tout en respectant les normes de protection des données personnelles en vigueur.

Enfin, de nombreuses initiatives de développement de viviers ont été menées ces dernières années au sein de la fonction publique. Le Ministère des Armées a par exemple expérimenté un partenariat avec la plateforme LinkedIn afin de diversifier ses méthodes de recrutement et parvenir à toucher un public plus large. De son côté, la Ville de Paris s'est associée avec la startup Goshaba afin d'utiliser un nouvel outil de pré-recrutement basé sur des tests et jeux en ligne. L'idée étant de renforcer l'attractivité et, ici aussi, de toucher différentes populations tout en fluidifiant le processus de

---

<sup>15</sup> DGAFP, « Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État », 2018.

<sup>16</sup> *Idem* (p48-51)

<sup>17</sup> Alves S., « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir*, 2009, p244 à 260.

<sup>18</sup> DGAFP, « Guide de la Transformation de la fonction recrutement », 2020 (p64).

<sup>19</sup> *Idem* (p65)

<sup>20</sup> *Idem* (p46)

<sup>21</sup> Lelievre P., « 3 pistes pour réconcilier le duo recruteur / manager », *Chef d'Entreprise*, 2018.

<sup>22</sup> Charlie, « Comment impliquer les managers dans le processus de recrutement » *Flatchr*, 2019.

recrutement<sup>23</sup>. La fonction publique n'est d'ailleurs pas seule à explorer ces nouveaux territoires en matière de recherche et d'identification de talents : une étude Great Place To Work® révèle que 87% des professionnels des RH utilisent désormais les réseaux sociaux pour recruter<sup>24</sup>.

#### **IV. Favoriser l'émulation et encourager l'innovation**

L'intérêt d'un binôme manager-professionnel RH en matière de recrutement réside également dans sa capacité à faire émerger de nouvelles solutions et possibilités. De très nombreuses étapes du recrutement sont ainsi aujourd'hui sources d'expérimentation et d'innovation.

Le « recrutement prédictif » par exemple permet, via le recours à des algorithmes capables d'exploiter et d'analyser toute la matière dont disposent les recruteurs et les managers, d'établir un « portrait-robot idéal à partir du profil des personnes en poste (caractéristiques personnelles et démographiques, parcours et données comportementales, etc.)<sup>25</sup> ». A condition de prendre en considération et de réduire au maximum les biais de sélection (ou d'anti-sélection) liés à ces solutions de big data, ces portraits permettent ensuite aux managers et professionnels RH de plus facilement s'accorder sur l'analyse du besoin et les critères de sélection à utiliser.

Toujours en matière d'intelligence artificielle, de nombreuses structures utilisent des chatbots (agents conversationnels) favorisant la « collecte d'information, la réponse aux questions, la planification des différentes échéances et le suivi complet de 100 % des candidats, y compris de ceux qui ne seront pas retenus »<sup>26</sup>. De quoi permettre aux managers et recruteurs de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Enfin, symbole de l'association fructueuse entre managers opérationnels et professionnels RH, Pôle Emploi a développé la méthode du « recrutement par simulation ». Ce procédé, d'abord réservé aux métiers de l'industrie en très forte tension, concerne aujourd'hui tous les secteurs. Il consiste à mettre « les candidats en situation afin de déceler leurs capacités ou leur « habileté » à exercer leur nouveau métier », indépendamment de leur CV. Une manière de « faciliter le travail des responsables des ressources humaines, toujours en quête de la perle rare<sup>27</sup> » tout en mettant en première ligne les managers, qui peuvent tester et évaluer leurs candidats en conditions réelles.

#### **Conclusion**

Une étroite collaboration entre managers et professionnels RH permet ainsi à chacun de mettre ses compétences complémentaires au service d'une stratégie de recrutement efficiente.

Des interactions privilégiées entre les acteurs tout au long du processus d'identification et de sélection du candidat, favorisent l'innovation tout en facilitant la définition des besoins, la formalisation des critères d'évaluation ou encore la réalisation et le suivi des entretiens de qualification (lutte contre les discriminations, devoir d'information des candidats, etc.).

Finalement, « Si le manager se trouve en première ligne de la mise en œuvre [du] recrutement, en tant que recruteur final de ses futurs collaborateurs, il ne saurait être seul en charge de la gestion de la totalité du processus et doit être accompagné par toute une série d'acteurs RH intervenant aux différentes étapes, dont il convient de s'assurer de la synergie, du maintien et du développement de compétences spécifiques<sup>28</sup> ».

Cependant, un bon recrutement ne s'arrête pas une fois le contrat d'embauche signé. Il revient ensuite au manager, ainsi qu'au service RH et aux équipes, d'intégrer et de fidéliser le nouvel arrivant. Il s'agit, là encore, d'une étape qui requiert une coordination forte entre les professionnels RH et les managers qui doivent s'assurer que le nouvel arrivant trouve sa place au sein de l'équipe et dispose des éléments et de l'environnement nécessaires afin d'atteindre son plein potentiel rapidement pour être efficace sur son poste<sup>29</sup>.

<sup>23</sup> DGAFP, « Comment mieux recruter – Livret de restitution », 2020.

<sup>24</sup> Ferry S., « Recrutement : ces RH à la pointe de l'innovation », *Great Place to Work*, 2018.

<sup>25</sup> *Idem*

<sup>26</sup> Allal-Chérif O., « RH : les nouveaux outils pour recruter les meilleurs candidats », *La Tribune*, 2019.

<sup>27</sup> Dubertrand M., « Le recrutement par simulation : un remède aux métiers en tension ? », *Le Monde*, 2019.

<sup>28</sup> DGAFP, « Guide de la Transformation de la fonction recrutement », 2020 (p59).

<sup>29</sup> DGAFP, « Comment mieux recruter – Livret de restitution », 2020.

## Pour aller plus loin :

### Les ressources de la DGAFP

- Guide de la Transformation de la fonction recrutement, 2020  
[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques\\_emploi\\_public/Guide\\_Transformation\\_Fonction\\_Recrutement\\_WEB.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf)
- Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, 2017  
[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_cadres\\_de\\_la\\_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf)
- Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, 2018  
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-tout-au-long-de-la-vie-des-agent-de-letat>
- Wébinare | Comment mieux recruter – Livret de restitution, 2020  
[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres\\_et\\_parcours\\_professionnel/formation/EMRH/Livret\\_Restitution\\_-\\_Webinaire\\_EMRH\\_2605.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/formation/EMRH/Livret_Restitution_-_Webinaire_EMRH_2605.pdf)
- Vision RH – Février 2020 : L'évolution des modes et des pratiques de recrutement  
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/22/html>
- Vision RH – Septembre 2018 : Modalités de recrutement  
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/07/html>
- Vision RH – Décembre 2018 : Gestion des compétences et mobilité  
<https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/10/html>
- « Boîte à outils pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants » - DGAFP  
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/boite-a-outils-pour-ameliorer-laccueil-lintegration-et-laccompagnement-personnalise-des-nouveaux-arrivees>
- « Attractivité de la fonction publique », *Rapport Annuel sur l'état de la fonction publique*, 2020  
[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports\\_annuels/2020/06\\_Dossier\\_RA2020.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2020/06_Dossier_RA2020.pdf)

### Autres ressources

- Allal-Chérif O., « RH : les nouveaux outils pour recruter les meilleurs candidats », *La Tribune*, 2019  
<https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/rh-les-nouveaux-outils-pour-recruter-les-meilleurs-candidats-806624.html>
- Alves S., « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir*, 2009, p244 à 260  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-244.htm>
- Belhout D., « Pourquoi impliquer davantage les managers dans le recrutement ? », *DigitalRecruiters*, 2018  
<https://www.digitalrecruiters.com/blog/impliquer-davantage-managers-recrutement>
- Charlie, « Comment impliquer les managers dans le processus de recrutement », *Flatchr*, 2019  
<https://blog.flatchr.io/comment-impliquer-les-managers-dans-le-processus-de-recrutement>
- Dubertrand M., « Le recrutement par simulation : un remède aux métiers en tension ? », *Le Monde*, 2019  
[https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/05/15/le-recrutement-par-simulation-un-remede-aux-metiers-en-tension\\_5462256\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/05/15/le-recrutement-par-simulation-un-remede-aux-metiers-en-tension_5462256_1698637.html)
- Ferry S., « Recrutement : ces RH à la pointe de l'innovation », *Great Place to Work*, 2018  
<https://www.greatplacetowork.fr/lab/recrutement-ces-rh-a-la-pointe-de-linnovation/>
- Fondeville Y., « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, 2014, p 135 à 153  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2014-2-page-135.htm>
- Lelievre P., « 3 pistes pour réconcilier le duo recruteur / manager », *Chef d'Entreprise*, 2018  
<https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/pistes-reconcilier-duo-recruteur-manager-327974.htm>
- Sève MM., « Sachez déjouer vos biais cognitifs », *L'Express*, 2018  
[https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/efficacite-personnelle/cinq-biais-cognitifs-a-connaître-pour-ne-plus-se-tromper\\_1857055.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/efficacite-personnelle/cinq-biais-cognitifs-a-connaître-pour-ne-plus-se-tromper_1857055.html)
- Solus H., Engel C., « Le recrutement : une responsabilité partagée », *Le recrutement est un enjeu business*, 2018  
[https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/2107986/Ressources/M1-Livre\\_blanco\\_DigitalRecruiters\\_-\\_06\\_-\\_Le\\_recrutement\\_-\\_une\\_responsabilite\\_partagee.pdf](https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/2107986/Ressources/M1-Livre_blanco_DigitalRecruiters_-_06_-_Le_recrutement_-_une_responsabilite_partagee.pdf)
- Tresanini M., *Evaluer les compétences : du recrutement à la gestion de carrière*, 2013  
[https://books.google.fr/books?hl=en&lr=&id=9rUZCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA129&dq=quelle+place+pour+les+managers+dans+le+recrutement&ots=at-lvc6hrn&sig=oiTNO5ajkh1i5n0MKL-EQRPTx8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=quelle%20place%20pour%20les%20managers%20dans%20le%20recrutement&f=false](https://books.google.fr/books?hl=en&lr=&id=9rUZCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA129&dq=quelle+place+pour+les+managers+dans+le+recrutement&ots=at-lvc6hrn&sig=oiTNO5ajkh1i5n0MKL-EQRPTx8&redir_esc=y#v=onepage&q=quelle%20place%20pour%20les%20managers%20dans%20le%20recrutement&f=false)
- IFOP, « Regards croisés sur le recrutement », 2015  
[https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/3149-1-study\\_file.pdf](https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/3149-1-study_file.pdf)
- « Enquête : le recrutement dans tous ses états ! », *FoxRH*, 2017  
<https://www.foxrh.com/post/2017/05/23/le-recrutement-dans-tous-ses-etats>
- « Recrutement : quel rôle pour le manager ? », *La Tribune*, 2007  
<https://www.latribune.fr/archives/2007/ID5A99067FCE061F26C12572F200599366/recrutement-quel-role-pour-le-manager-.html#:~:text=Les%20RH%20et%20l'op%C3%A9rationnel,les%20d%C3%A9fautes%20du%20pr%C3%A9d%C3%A9cesseur%2C%20etc.&text=Les%20entretiens%20des%20DRH%20et%20de%20l'op%C3%A9rationnel%20sont%20compl%C3%A9mentaires>