



PROCEDER A SON 1^{er} RECRUTEMENT

SOMMAIRE

- ✓ Les principes fondamentaux de la démarche de recrutement / la loi citoyenneté du 27/01/2017
- ✓ Le sourcing : mettre en œuvre une stratégie adaptée de recherche de candidats
- ✓ La pré-sélection des candidatures
- ✓ Choisir les outils de sélection pertinents et organiser la mise en œuvre de la sélection
- ✓ Réaliser la sélection
- ✓ Assurer le suivi des candidatures



1. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA DEMARCHE DE RECRUTEMENT



1. Les enjeux d'un recrutement

LES DIFFICULTES DE RECRUTER

Je recrute souvent dans l'urgence

Je recrute au feeling

Ca prend trop de temps

Le circuit est trop lent, j'ai perdu des candidats

Le candidat se désiste

On a trop/pas assez de candidat

Je reçois des candidats qui ne correspondent pas

Ca fait que 3 fois que je recrute sur ce poste

Comprendre les enjeux du recrutement ou...les conséquences d'un recrutement raté !

- ✓ Coût de recrutement et de formation d'un nouvel employé
 - ✓ Perte de productivité
 - ✓ Moral des employé affecté de façon négative
 - ✓ Impact négatif sur les relations avec les clients
 - ✓ Ventes réduites
-
- ✓ Une «erreur de recrutement» coûte 2 à 6 fois le salaire annuel brut

Comprendre les enjeux du recrutement ou...les conséquences d'un recrutement raté !

- ✓ 81% des recrutements échouent pour cause d'inadéquation en termes de motivation ou de personnalité
- ✓ Recruter la mauvaise personne peut entraîner de graves conséquences pour les entreprises. Plus de la moitié des employeurs de chacune des dix premières économies au monde ont indiqué qu'une erreur de recrutement (quelqu'un qui s'est avéré ne pas correspondre à sa mission ou l'a mal remplie) a eu un impact négatif pour leur entreprise, en termes de pertes de revenus, de productivité ou de défis manqués par le collaborateur concerné (enquête carrer builder)

Evolution du recrutement des générations

- ✓ Le recrutement va plus vite et peut coûter cher
- ✓ On recrute de plus en plus dans le savoir être (et à penser que les compétences techniques peuvent s'acquérir)
- ✓ Recruter est devenu complexe
- ✓ Moins de temps pour traiter toutes les candidatures
- ✓ Perte d'humanité ?
- ✓ Le rapport au travail a changé ET la sélection des candidats aussi

Recrutement

E-recrutement

Recrutement 2.0 – 3.0

Evolution du recrutement des générations

GÉNÉRATION X

Née entre 1960 et 1980, dite «génération du baby bust», elle fait le pont entre les «baby boomers» et les «millennials».

Entrés dans la cinquantaine, les «GenXers» sont ceux à qui l'ont demandé la plus grosse part des sacrifices pour équilibrer les régimes sociaux, notamment la retraite. Ils sont aussi ceux pour qui la perte ou le changement d'emploi représente le plus grand risque.



- Expérience
- Loyauté
- Sens de l'autorité et de la hiérarchie
- Esprit de compétition
- Organisation
- Capacité d'innovation managériale



- Faible capacité de communication
- Manque de transparence
- Conception pyramidale de l'entreprise
- Parfois techno-exclue



GÉNÉRATION Y

Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition de l'internet, celle des «digital natives» ou des Peter Pan. On la présente parfois comme la «génération sacrifiée» parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.



- Pas de résistance au changement
- Forte capacité d'adaptation
- Forte autonomie
- Facilité d'apprentissage
- Envie d'entreprendre
- Parfaite maîtrise des outils technologiques
- Ouverture d'esprit



- Sens relatif de la hiérarchie
- Instabilité
- Egocentrisme
- Faible engagement collectif
- Moindre inventivité
- Prédominance du donnant-donnant
- Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle



GÉNÉRATION Z

Née après 1995, elle est ouverte sur le monde. Près de 70% de la génération Z est prête à travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project et BNP Paribas.

Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40% d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est «dure», «compliquée» et «difficile». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.



- Sens des valeurs
- Vision internationale
- Totale transparence
- Rapidité de pensée et d'action
- Originalité
- Soif d'entreprendre
- Fonctionnement en réseau



- Défiance vis-à-vis de l'entreprise
- Impatience
- Exigence
- Dispersion
- Concurrence de la future génération alpha



Quête de sens

Équilibre vie privée et professionnelle

Qualité des relations

Feed-back réguliers
Exigences

Partage de valeurs

Confiance

Immédiateté

Comment y remédier ?

- ✓ Développer un processus de recrutement objectif et adapté au contexte de l'entreprise
- ✓ Emprunter la posture adaptée en situation de recrutement : avoir conscience des différents biais cognitifs
- ✓ **Développer la mobilité interne**
Implication, motivation, temps Formation & accompagnement
- ✓ **Mise en avant de l'apprentissage** : Formation, fidélisation
- ✓ **Valoriser son entreprise grâce au marketing RH**
ATTRACTIVITÉ : Différenciant, communication, marque employeur, fidélisation...

Enjeux RH à relever d'ici 2020 pour engager les collaborateurs

Parmi les enjeux majeurs à relever d'ici 2020 en matière d'engagement des collaborateurs

- 78% PRATIQUES MANAGÉRIALES
- 60% QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
- 58% SERVICES RH ADAPTÉS AUX ATTENTES DES COLLABORATEURS
- 56% ADHÉSION DES COLLABORATEURS À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE



2. L'encadrement juridique

1. Protection de la vie privée

L. 1221-6 CT : « Les informations demandées , sous quelque forme que ce soit au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles ».

- ✓ L'employeur est tenu de respecter certaines règles en matière de sélection des candidats.
- ✓ Il ne doit pas poser de questions injustifiées sur la vie privée, notamment sur si les informations demandées peuvent constituer un motif de discrimination : questions religieuses, situation matrimoniales....
- ✓ De même le candidat est tenu de répondre de bonne foi aux questions du recruteur dès lors qu'elles respectent sa vie privée

2. La transparence

L. 1221-8 CT : « Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Les résultats obtenus sont confidentiels.

Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

L. 1221-9 CT : « Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance. »

3. L'interdiction de la discrimination

Les objectifs de la loi Citoyenneté

Evènement déclencheur :
Attentats 2015

Loi votée le 27 Janvier 2017 : 274
articles

- ✓ Généraliser une culture de l'engagement citoyen
- ✓ Favoriser la mixité sociale contre les phénomènes de ségrégation sociale
- ✓ Agir pour renforcer l'égalité réelle

Les points clés de la loi citoyenneté sur la non discrimination

1^{ER} AXE

Faire évoluer les mentalités sur la discrimination à l'embauche

2^{eme} AXE

Conduire les entreprises à objectiver leurs pratiques

3^{eme} AXE

Développer des outils à destination des entretiens qui s'engagent

4^{eme} AXE

Développer les recours pour les victimes de discrimination et préciser les 21 motifs de discrimination

A propos de l'article L.1131-2 du code du travail

**FORMATION A LA NON
DISCRIMINATION**

```
graph TD; A[FORMATION A LA NON DISCRIMINATION] --> B[Entreprises d'au moins 300 salariés]; A --> C[Entreprises spécialisées dans le recrutement];
```

**Entreprises d'au moins 300
salariés**

**Entreprises spécialisées dans
le recrutement**

**Les employés chargés de missions de recrutement
reçoivent une formation à la non discrimination au
moins une fois tous les 5 ans**

La discrimination au travail

- ✓ « Aucun salarié ou agent public ne peut être discriminé au travail en matière d'embauche, de formation, de salaire...Il peut s'agir de discrimination raciste, sexiste, homophobe, par l'âge, ou selon l'état de santé. Les discriminations pour les opinions politiques ou syndicales sont également interdites. »
- ✓ Sur le plan juridique, la discrimination en emploi décrit le fait d'opérer intentionnellement ou non) « une distinction » entre des personnes sur la base de critères « non objectivement justifié par un début légitime ».

La discrimination au travail

✓ La discrimination est sanctionnée non seulement sur le plan civil par le biais de l'article L. 1132-1 du code du travail mais également sur le plan pénal L.225-1 du code pénal.

✓ **La loi française prohibe plus de 20 motifs de discrimination**



Les différentes situations de travail concernées par la discrimination

- ✓ L'embauche d'un nouveau salarié
- ✓ Le licenciement d'un salarié
- ✓ Le renouvellement d'un contrat
- ✓ La mutation ou la promotion à un autre poste en interne
- ✓ Le salaire et toutes les formes de rémunération
- ✓ La formation
- ✓ Le reclassement

Les impacts de la discrimination à l'embauche

✓ **Juridique**

De nombreuses sanctions sont particulièrement dissuasives pour les recruteurs (en procédure civile : charge de la preuve aménagée en faveur du plaignant, sanctions pénales, sanctions pécuniaires...)

✓ **Communication**

Image auprès du public, clients, fournisseurs, des candidats potentiels...(des sites internet permettent de noter l'entreprise)

✓ **Economique : la discrimination coûte cher !**

Selon France Stratégie, la réduction des discriminations représenterait une vraie réserve de croissance : la discrimination provoque un manque à gagner de l'ordre de 3% à 14% du PIB

Des différences de traitement existent...

- ✓ Pour des raisons d'exigence professionnelle

Artiste

Mannequin

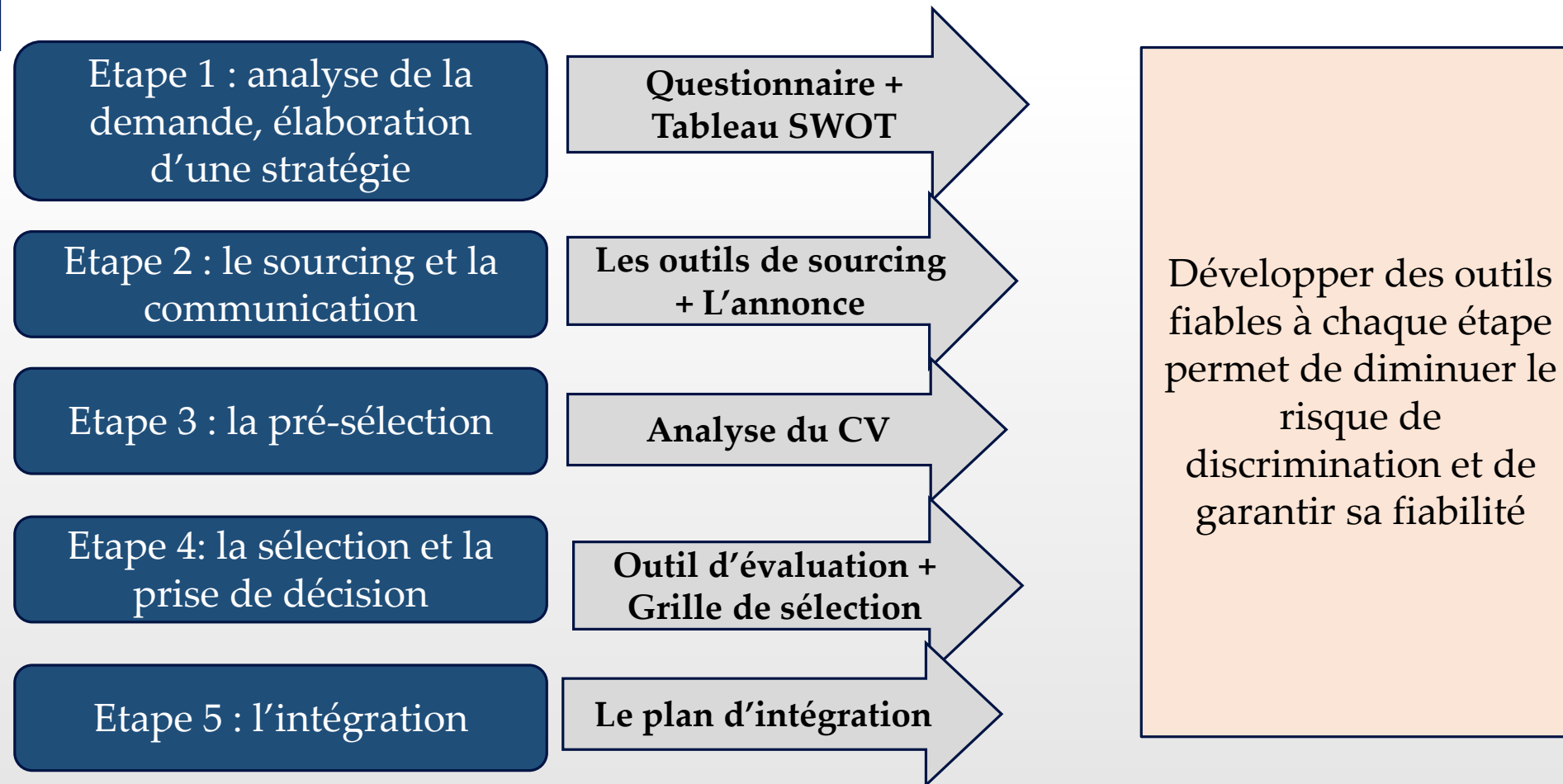
Modèles

- ✓ Pour des raisons de **sécurité** et protection de la santé des travailleurs, l'accès à certains emplois peut être interdit pour des travailleurs trop jeunes ou trop âgés
- ✓ Possibilité de fixer un âge maximum pour le recrutement selon la formation requise pour le poste pour le poste concerné ou la nécessité d'une période d'emploi raisonnable avant la retraite
- ✓ Dans le cas de **formation des jeunes** (contrat professionnalisation), des contrats de travail aidés, de dispositifs réservés aux personnes en situation handicap peuvent bénéficier de différences de traitement



2. ELABORATION DE LA STRATEGIE DE RECRUTEMENT

Le processus de recrutement



3 moments dans l'élaboration de la stratégie de recrutement

- ✓ Analyse du poste à pourvoir
- ✓ Etablir les critères d'évaluation et objectifs attendus
- ✓ Se documenter sur le besoin en recrutement et analyser le contexte de la demande

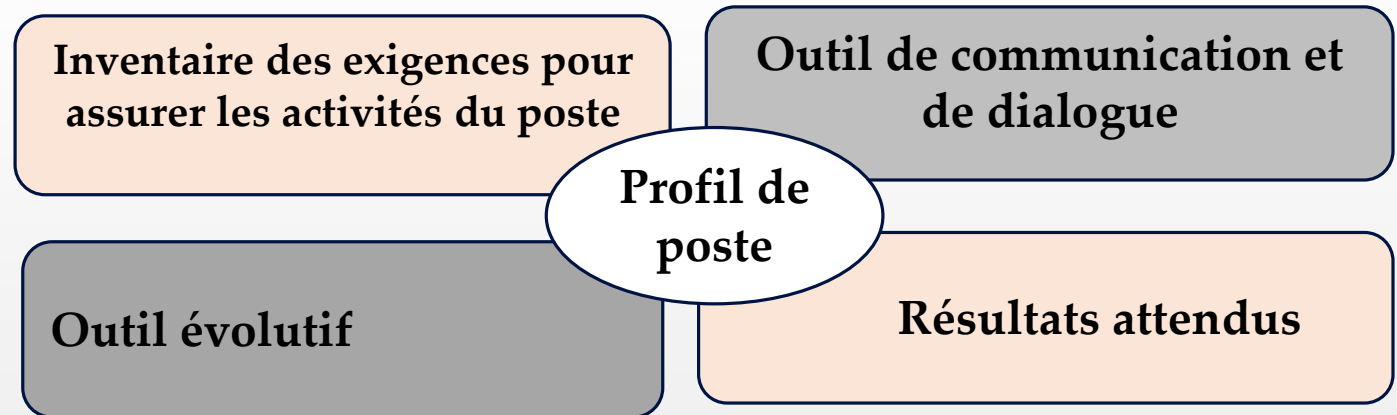


1. Analyser le poste à pourvoir

Définir le profil de poste

- ✓ Prendre connaissance des fiches de poste, des fiches de fonctions, référentiel compétences...

- ✓ Définir le profil de poste



- ✓ Repérer au sein de l'entreprise les salariés possédant le même type de profil recherché et identifier leur critère de performance

- ✓ Intégrer dans l'étude de poste les qualités personnelles recherchées faisant référence au poste à pourvoir et à la culture d'entreprise

Contenu du profil de poste

- ✓ **Intitulé du poste**

- ✓ **Conditions de travail**

Environnement dans lequel travaille le titulaire du poste (horaire de travail, pause, spécificités du poste....)

- ✓ **Positionnement du poste**

Place du poste dans la structure (rattachement hiérarchique, composition de l'équipe de travail à laquelle appartient l'agent, circuit des informations...)

- ✓ **Missions principales (3 maximum)**

Expriment le sens du poste et correspondent à ses différentes finalités

Contenu du profil de poste

✓ Activités

Elles décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions relatives au poste. Elles permettent de répondre à la question : que fait-on dans ce poste?

✓ Diplôme et formations suivies

Elaboration des fiches de poste

En cas d'absence de fiches de poste, il est INDISPENSABLE D'EN REDIGER

- ✓ C'est une photographie du poste qui décrit les activités actuelles et leurs conditions de mise en œuvre (environnement, méthodes, moyens, relations....)
- ✓ Elles reprennent les principaux éléments du profil de poste
- ✓ Elles décrivent un état actuel sans notion de prospective
- ✓ Elles sont un outil dont l'analyse est utilisée pour répondre à un besoin de l'entreprise : un recrutement, une démarche GPEC, support à l'évaluation des compétences, définir un cadre aux missions des salariés

Elaboration des fiches de poste

- ✓ Intitulé du poste
- ✓ Les interactions et relations internes/externes
- ✓ Missions principales
- ✓ Les activités
- ✓ Autonomie /Responsabilités/Objectifs à atteindre
- ✓ Les moyens humains, matériels et financiers
- ✓ Exigences du poste
 - Les compétences requises
 - Les conditions d'exercice
 - Le salaire et les avantages (dans le cadre d'un recrutement)



2. Analyse de la demande et élaboration d'une stratégie de recrutement

Elaborer un questionnaire de recrutement

- ✓ Etape essentielle qui vous permettra d'adapter votre démarche de recrutement et d'atteindre votre objectif de « recruter efficacement ».
- ✓ Adopter une écoute active envers son interlocuteur
- ✓ Ne pas hésiter à utiliser la reformulation si nécessaire

Elaborer un questionnaire de recrutement

- ✓ Grâce à cette interview, vous pourrez mettre en place les critères et les objectifs de réussite de la fonction  **Créer votre grille de sélection**

CRITERE :

Elément de référence qui permet de juger, d'estimer, de définir quelque chose

OBJECTIF :

But, résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un

Définir des critères de recrutement : la notion de compétence

- ✓ Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend plus efficace dans une situation donnée (Claude Lévy-Leboyer)
- ✓ Selon Guy Le Boterf, la compétence professionnelle est un savoir agir reconnu qui provient de différentes ressources :

RESSOURCES = CRITERES	
Les connaissances générales	Les savoirs faire relationnels
Les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel	Les savoirs faire cognitifs
Les connaissances procédurales	Les aptitudes, les qualités
Les savoirs faire opérationnels	Les ressources physiologiques
Les connaissances et les savoirs faire expérientiels	Les ressources émotionnelles

Définir des critères de recrutement : la notion de compétence

- ✓ **Le savoir** : correspond à l'ensemble des connaissances théoriques autour d'un thème qui s'inscrit dans la connaissance d'un environnement de travail et dans la connaissance de procédures d'exécution des tâches de travail.
- ✓ **Le savoir-faire** : correspond à l'aptitude, à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis, « à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité » (Raoult et Pelosse)
- ✓ **Le savoir-être** : il s'agit des attitudes, de la capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur

« Les hards skills » vs « soft skills »

Plus de 70% des employeurs estiment que les compétences « soft skills » associées à votre personnalité (assertivité, empathie...) sont aussi importantes que vos compétences « dures » (celles que vous avez apprises pour produire un travail spécifique, mesurable tel que gestion comptable ou la maîtrise de world).

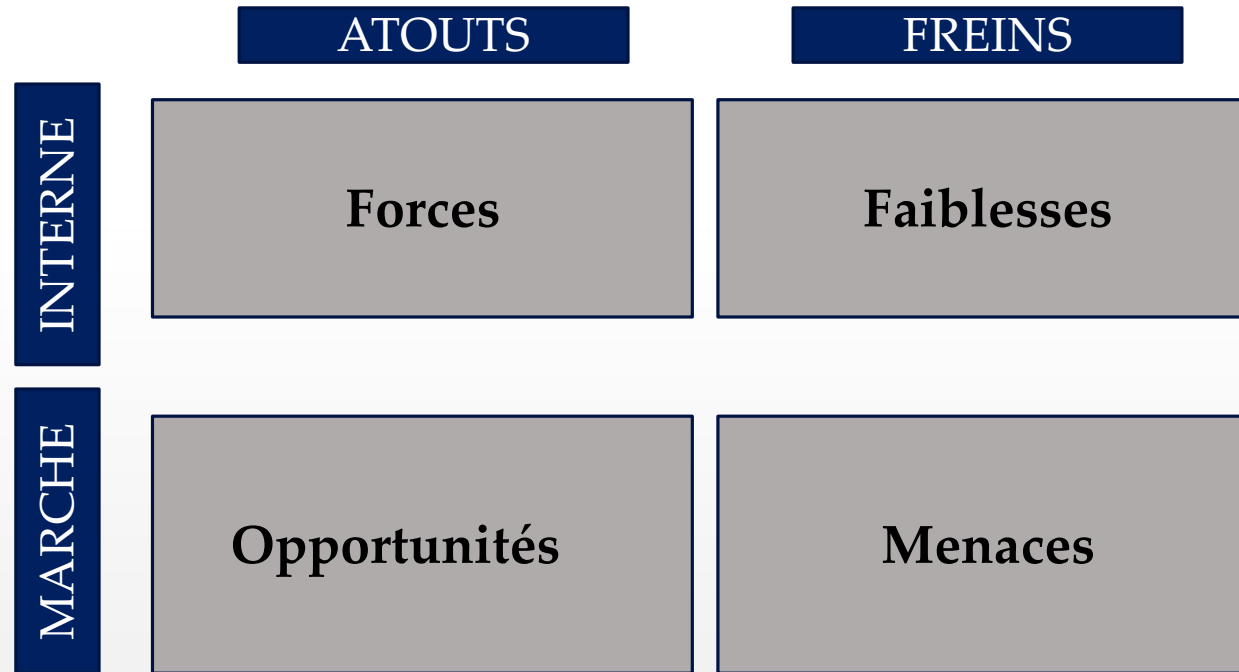
Une étude menée dans 15 pays, World economic forum a identifié les soft skills que les salariés estiment indispensable de posséder en 2020.

Résolution de problème complexe	Intelligence émotionnelle
Pensée critique	Jugement et prise de décision
Créativité	Souci du service client
Gestion des équipes	Négociation
Coordination	Souplesse cognitive

Hiérarchiser les compétences clés attendues

- ✓ Identifier la complémentarité des activités au sein d'une même équipe
- ✓ Définir le niveau de maîtrise attendu pour chaque compétence : en cours d'acquisition, acquis, maîtrise, peut transmettre (se référer à un référentiel de compétences si vous en avez établi un)
- ✓ Etablir les compétences clés : en matière de formation, techniques et savoir être

3. *Se documenter sur le besoin en recrutement en analysant le contexte de la demande*



- Identifier factuellement la situation de recrutement
- Agir sur les faiblesses et les menaces
- Développer l'argumentaire pour vendre le poste aux différents candidats

METTRE EN PLACE SA STRATEGIE

Se questionner, se connaître et connaître son marché

- ✓ **Identifier le poste**

remplacement, création, quel objet, quelles missions? Quel positionnement ?Quelle rémunération ?

- ✓ **Y a-t-il pénurie sur le poste recherché ?**

- ✓ **Formation existante ? Métiers existants ailleurs ?**

- ✓ **Leviers et freins d'attractivité ?**

Mon territoire, mon entreprise, mon secteur d'activité, la concurrence

Se questionner, se connaître et connaître son marché

- ✓ Faut-il s'adapter à son marché ?
- ✓ Rechercher des compétences, des connaissances ou des aptitudes et une personnalité ?
- ✓ Les candidats n'offrent /ne vendent plus leurs compétences mais achètent des opportunités
- ✓ Les candidats sont devenus de nouveaux clients de l'entreprise qu'il faut attirer, séduire et fidéliser



3. LE SOURCING

« Le sourcing en recrutement concerne toute activité de recherche, de ciblage et d'identification des personnes ».

Evolution de la démarche :

- ✓ Profonde mutation des moyens de sourcing avec l'essor du Web 2.0
- ✓ Possibilité d'utiliser du sourcing interne et/ou externe
- ✓ La phase de sourcing dure entre 1 et plusieurs semaines
- ✓ Nécessité d'évaluer régulièrement les outils de sourcing



Les outils du sourcing interne

	ANNONCE INTERNE	LA COOPTATION	LA PROMOTION INTERNE	LES CANDIDATURES SPONTANÉES / CVTHEQUE
Avantages	<p>Gratuit</p> <ul style="list-style-type: none"> *Facilité d'utilisation *Communication positive au sein de l'entreprise 	<p>Peu onéreux</p> <ul style="list-style-type: none"> *Rapidité d'exécution *Permet de capter des talents invisibles sur le marché *Utile dans les secteurs en pénurie de main d'oeuvre 	<p>Gratuit</p> <ul style="list-style-type: none"> *Gain des temps *Source de motivation **Formule peu coûteuse *Repose sur une bonne communication interne *Améliorer le climat social 	<ul style="list-style-type: none"> *CV disponibles *Connaissance et motivation pour la structure *CV valides si <6 mois *Cvthèques : CV déposés en ligne
Inconvénients	Ciblage réduit et parfois inadapté	Profils identiques Besoin de développer des règles claires	Ciblage réduit	Nécessité d'avoir une base de données à jour
Cible	Ensemble des salariés du groupe	Réseaux des salariés	Ensemble des salariés du groupe	Profils externes au groupe

Les outils du sourcing externe

Outils	<p>Les réseaux sociaux professionnels : linked-in, viadéo</p> <p>Les réseaux sociaux : facebook, twitter, Instagram</p>	<p>Les jobs boards, indeed, Apec, Pôle emploi, sites généralistes et spécialisés</p>	<p>Cabinets de recrutements et agence d'intérim, groupements d'employeurs</p>	<p>Les partenariats écoles, les forums</p>
<p>Avantages</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Touche une cible importante *Possibilité de cibler les profils recherchés *Facilité d'utilisation *Peu onéreux *Développement de la marque employeur et de l'e-réputation 	<ul style="list-style-type: none"> *Touche une cible importante *Facilité d'utilisation *Peu onéreux pour les sites publics « cvthèques » 	<ul style="list-style-type: none"> *Touche une cible adaptée *Apport d'une expertise de professionnels *Gain d'un recrutement réussi 	<ul style="list-style-type: none"> *Touche une cible potentielle et formée *Peu onéreux *Développement de la marque employeur
<p>Inconvénients</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Investissement temps : important dans le cadre de l'approche réseau *Onéreux si option entreprise *Ciblage pas toujours adapté 	<ul style="list-style-type: none"> *Onéreux pour les sites privés *Sites publics n'ont pas « bonne presse » *Ciblage non adapté (multiplicité d'offres) 	<p>Très onéreux</p>	<p>Candidats non expérimentés</p>
<p>Cible</p>	<p>Les potentiels candidats correspondants aux postes à pourvoir et autres profils inscrits sur ces sites</p>	<p>Tout candidat qui consulte les sites et/ou inscrits</p>	<p>Candidats potentiels</p>	<p>Jeunes diplômés</p>

Les nouveaux outils de sourcing

Il s'agit de penser aux nouveaux moteurs de recherche.

- ✓ **SOURCE HUB** : faire des recherche sur tout le web et il propose automatiquement des synonymes
- ✓ **PROFILR** : permet de trouver gratuitement des profils sur LinkedIn, Google +, Viadeo, Twitter
- ✓ **RECRUITEM** : permet de trouver gratuitement (en passant par Google) des profils sur LinkedIn, Google +, Github, Xing, Twitter

Les objectifs du calcul du ROI du sourcing

ROI = Return On Investment

Indicateur (généralement en pourcentage) qui mesure si une opération à été une réussite ou non en termes de revenu financier.
C'est l'argent gagné par rapport à l'argent investi.

Objectifs : Générer des candidatures de meilleure qualité pour passer moins de temps à les traiter et limiter le turn over :

- ✓ Taux de qualité des candidatures reçues (nombre de candidats retenus dans un 1er choix sur la totalité des candidatures reçues)
- ✓ Provenance des candidatures

Développer sa marque dans le recrutement : le marketing RH

« Le marketing RH est une technique relevant du marketing et de la communication appliquée au domaine des ressources humaines. C'est une technique récente qui est apparue suite à l'impact d'internet sur les ressources humaines. »

 Objectif : Améliorer l'attractivité de l'entreprise à travers l'image qu'elle renvoie

- ✓ Développer une stratégie de communication en phase avec les attentes de la structure
- ✓ Identifier la culture d'entreprise et les valeurs véhiculées
- ✓ Identifier les bons canaux de communication en fonction des profils recherchés
- ✓ Créer un site web, sa page personnelle et professionnelle sur les réseaux sociaux sont à présent les outils les plus utilisés

Créer sa page entreprise : de nombreux avantages

- ✓ Est une vitrine privilégiée de l'activité commerciale et sociale ainsi qu'un outil de gestion de la Marque Employeur
- ✓ Permet d'interagir avec les clients et les équipes, de faire vivre l'entreprise au quotidien ou encore de consolider votre marque employeur
- ✓ Permet de mettre en avant sa marque employeur auprès de futurs salariés ou futurs clients
- ✓ Recruter des futurs candidats et des membres ambassadeurs de sa marque
- ✓ Interagir avec ses partenaires, clients et/ou fournisseurs

Rédaction de l'annonce

Quel que soit le moyen de publication, une offre d'emploi doit être structurée et contenir des éléments spécifiques

✓ **Titre du poste à pourvoir (intitulé, type de contrat, lieu, salaire)**

A placer en haut de l'annonce, elles sont décisives pour inciter le candidat à lire la suite. Une majorité de candidats ne lisent pas le contenu de l'annonce et postulent uniquement sur la base du titre et de l'accroche. **Ce sont les éléments fondamentaux de votre annonce**

✓ **Présenter et « vendre » l'entreprise et le contexte du recrutement**

✓ **Définir de manière précise les missions, activités et les responsabilités attendues**

Périmètre du poste, le rattachement hiérarchique

Rédaction de l'annonce

- ✓ **Enoncé clairement le profil recherché**

Type de diplôme, expérience souhaité, compétences techniques, compétences spécifiques (linguistiques, type de logiciel...), aptitudes et qualités souhaitées....

- ✓ **Salaires et avantages liés au poste et au fait de travailler pour l'entreprise**

- ✓ **Décrire les modalités pratiques pour postuler**

Mail, contact, lien vers le site internet de l'entreprise....

Rédiger l'annonce : les mentions interdites

- ✓ Un âge minimum ou une limite d'âge
- ✓ La situation de famille
- ✓ Les mentions discriminatoires
- ✓ Les dispositions sexistes
- ✓ L'absence de date
- ✓ Les descriptions en langues étrangères sauf si le poste à pourvoir est à l'étranger
- ✓ L'absence du nom de l'employeur
- ✓ Les mentions fausses
- ✓ Les informations qui n'ont pas de lien direct avec l'offre d'emploi



Diffusion de l'annonce

✓ Diffuser l'annonce en interne

- Site internet et/ou intranet de l'entreprise
- Activer les relations professionnelles directes ou indirectes

✓ Publier l'annonce dans la presse

- Déterminer un budget alloué à l'annonce
- Transmettre l'annonce à des supports gratuits (Pôle emploi, Apec, Indeed...)
- Choisir les supports payants adaptés (notamment pour des postes rares ou très spécifiques)



4. LA PRE- SELECTION DES CANDIDATS

Les étapes d'une sélection objective

✓ Une préparation soignée du recrutement

- Ne pas négliger les étapes
- Ne pas s'y prendre au dernier moment

✓ Des tests de recrutement adaptés à son entreprise

- Définir quels outils de sélection utilisés
- Définir les critères de sélection précis et les compétences clés
- Etablir un grille d'entretien identique pour tous les candidats

Les étapes d'une sélection objective

- ✓ Etablir une grille des critères d'évaluation établis et les objectifs attendus
- ✓ S'appuyer toujours sur la même grille de sélection
- ✓ **Une évaluation objective**
 - L'écoute active
 - En cas de doute, multiplier les entretiens et croiser les avis

L'analyse du CV et de la lettre de motivation : Construire une grille d'analyse

- ✓ Elle reprend les critères de sélection identifiés lors de la phase d'analyse
- ✓ Traduire ses critères en éléments identifiables
- ✓ Evaluer et classer les CV et la lettre de motivation à partir de ces critères
- ✓ Sélectionner les candidats ayant obtenu les meilleurs scores

CV et lettre motivation	CV1	CV2	CV3	CV4
Connaissance du métier				
Diplôme requis				
Autonomie				
Mobilité				

Analyse du contenu

Technique qui permet le traitement de données préexistantes par recensement: classification et quantification d'un corpus

Le traitement des dossiers

✓ Candidature à écarter

- profil trop éloigné de celui recherché
- Envoyer rapidement une réponse négative aux candidats

✓ Candidatures mitigées

- Assez près du profil recherché. Il comporte des éléments intéressants mais un doute subsiste

✓ Candidatures correspondant au profil

- Relire le dossier en détail et identifier les points intéressants et les thèmes à approfondir en entretien



5. LA SELECTION ET LA PRISE DE DECISION



1. Les différents outils de sélection des candidats

TECHNIQUES	VALIDITE	COUT	ACCEPTABILITE RECRUTEURS	ACCEPTABILITE CANDIDATS
<u>Entretien professionnel</u>	Modeste	Faible à modéré	Très bonne	Bonne
<u>Entretien structuré</u>	Elevée	Modéré à élevé	Faible	Faible
<u>Questionnaire de personnalité</u>	Modeste	Faible	Bonne	Moyenne à bonne
<u>Tests d'aptitudes ou psychotechniques</u>	Elevée	Faible	Bonne	Moyenne à bonne
<u>Mise en situation</u>	Elevée	Très élevé	Très bonne	Bonne à très bonne
<u>Centre d'évaluation</u>	Elevée	Très élevé	Très bonne	Bonne à très bonne
<u>Références</u>	Modeste	Faible	Moyenne	Moyenne



LES METHODES PSYCHOTECHNIQUES	LES REFERENCES OU RECOMMANDATIONS	LES MISES EN SITUATION	LES « ASSEMENT CENTER » ou CENTRES D'EVALUATION
<p>Il s'agit de questionnaires auto complétés qui permettent d'évaluer le plus souvent l'intelligence générale, les aptitudes spécifiques, la personnalité</p>	<p>Elles consistent à recueillir de l'information chez les personnes qui ont été en contact professionnel avec le candidat</p>	<p>Elles reviennent à mettre le candidat dans une situation proche de sa future situation professionnelle et d'évaluer son comportement. Les critères de réussite sont définis à l'avance et les évaluations sont qualifiées</p>	<p>Ils désignent un système d'évaluation basé sur la triangulation des techniques les plus valides et principalement axées sur l'évaluation du comportement en situation</p>

L'entretien

- ✓ Dans le recrutement, l'entretien est utilisé dans plus de 99% des cas
- ✓ Utilisé seul, ce n'est pas l'outil le plus valide dans le recrutement
- ✓ L'entretien est parasité par les nombreux biais auxquels le recruteur est exposé
- ✓ On utilise l'entretien sous différentes formes :
 - Entretien téléphonique
 - Entretien physique (individuel ou collectif)
 - Entretien en visio-conférence

L'entretien téléphonique

- ✓ Il permet un premier filtre pour sélectionner les candidats pour l'entretien physique
- ✓ L'entretien téléphonique n'est pas un entretien de sélection à part entière. Il est indispensable de suivre « ce filtre » par un entretien physique
- ✓ Ce premier échange permet d'évaluer la motivation du candidat pour le poste, lui présenter le poste à pourvoir, la date de disponibilité, la mobilité et de vérifier la cohérence des informations présentes dans le CV et la lettre de motivation

Un ennemi qui vous veut du bien...

Communiquer par téléphone est plus difficile qu'un face à face:

L'appel dérange l'autre

A priori, personne n'attend votre appel
La sonnerie interrompt une tâche en cours, toujours perçue comme plus importante que l'appel.

L'incompréhension est plus facile

On se parle sans se voir. La mimique et les gestes ne peuvent pas préciser le sens des propos.

L'attention est plus difficile à retenir

Un seul sens est sollicité.
L'autre peut être distrait sans qu'on le remarque.

Il est plus facile de dire « NON »

N'importe quel prétexte peut être invoqué pour mettre fin à la conversation, et raccrocher.

L'entretien est plus rapide

Les salutations sont plus rapides.
On va droit au but.

Il y a plus de risques d'échouer

Le contact humain est réduit.

L'entretien téléphonique : quelques conseils pour effectuer un entretien téléphonique

- ✓ Se présenter en indiquant votre nom, prénom, fonction et l'entreprise que vous représentez
- ✓ Demander si la personne est disponible pour échanger pendant X minutes
- ✓ Expliquer la raison de votre démarche et les informations souhaitées
- ✓ Ensuite le laisser parler
- ✓ Utiliser votre grille d'entretien pendant l'entretien / prendre des notes
- ✓ Lors de l'obtention de l'ensemble des informations souhaitées, quitter son interlocuteur en lui exposant la suite de la démarche puis lui demander s'il a des questions à vous poser
- ✓ Le remercier pour le temps accordé et mettre fin à l'entretien téléphonique
- ✓ Durée moyenne : 15 à 20 minutes

L'entretien physique dans le recrutement

✓ L'Entretien physique

- Permet d'explorer la personnalité, les motivations, les objectifs de carrière.
- Peu structuré, il varie d'un candidat à l'autre
- Amène des jugements qualitatifs globaux

✓ L'entretien structuré

- Permet d'évaluer l'expérience et les connaissances professionnelles, l'aptitude mentale générale et les qualités sociales.
- Possède des critères de réussite définis au préalable et en rapport avec le poste à pourvoir
- Les questions sont standardisées
- Les évaluations quantitatives

L'entretien physique dans le recrutement

✓ L'entretien situationnel

- Plus centré sur l'emploi et caractérisé par un degré élevé de structuration
- Questions construites sur mesure visant à proposer à l'individu des situations critiques typiques d'un poste, à analyser ses décisions en terme de compétences
- Les critères de réussite sont donc prédéfinis et les évaluations produites sont quantifiées



2.La conduite de l'entretien

Comment conduire un entretien ?

Effectuer un interview en enlevant la subjectivité inhérente à tout entretien

- ✓ Les questions doivent correspondre à la fiche de poste /fonction et à la grille de sélection
- ✓ Les mêmes questions doivent être posées à tous les candidats et dans le même ordre
- ✓ Déterminer comment l'individu va réagir sur le terrain, s'intéresser à la façon dont l'individu va raisonner dans une situation de travail :
 - Demander au candidat de donner des exemples concrets sur les critères sélectionnés
 - Pour déterminer des éléments de personnalité, demander aux candidats de faire un récit sur ses expériences réussies et ses échecs et lui demander d'en faire une analyse (quelles aptitude a-t-il mis en place)

Comment conduire un entretien ?

- ✓ Respecter une durée assez importante pour l'entretien
- ✓ Ne pas se laisser influencer par le CV du candidat. Standardiser le CV avec un formulaire permet d'éviter des biais
- ✓ Prendre des notes détaillées et coter les réponses du candidat
- ✓ Objectiver la prise de décision, se poser la question de la pondération
- ✓ Rester professionnel

Les étapes de la conduite d'entretien

1

Accueillir le candidat

2

Demander au candidat de présenter sa formation (diplôme, choix des études, formations continues...)

3

Demander au candidat de présenter son parcours professionnel et de détailler les résultats obtenus dans chacune de ses expériences

4

Identifier les motivations, valider les critères recherchés, et évaluer les caractéristiques personnelles du candidat

5

Présenter l'entreprise, le poste, le contexte, les missions

6

Conclure l'entretien

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 1 - l'accueil

Cette phase permet de bien positionner et mettre en place le contexte de l'entretien

- ✓ Se présenter (nom et fonction)
- ✓ Mettre le candidat à l'aise, instaurer un climat de confiance, soyez accueillant, convivial
- ✓ Précisez l'activité de l'entreprise et du service qui recrute
- ✓ Restituer l'objectif de l'entretien : mieux connaître la personne + analyser son adéquation avec le poste et lui donner la possibilité de déterminer si le poste et la structure lui conviennent

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 2 – Présentation de la formation

Cette phase permet d'obtenir une vision du parcours scolaire du candidat

- ✓ Etude de son parcours scolaire : comprendre le rôle de celui-ci dans sa vie professionnelle, les raisons de ses choix, la manière dont il analyse ses choix ou la manière dont il a rebondi

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 2 – Présentation de la formation

Exemples de questions à poser sur le parcours scolaire :

- ✓ Pourquoi avoir choisi cette formation ou ces études?
- ✓ Les diplômes obtenus, quand et comment ?
- ✓ Qu'est ce qui l'a le plus intéressé, le moins intéressé, pourquoi?
- ✓ Et si c'était à refaire?
- ✓ Comment a-t-il mis en œuvre, dans sa vie professionnelle, les connaissances acquises?

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 3 – Présentation du parcours professionnel

Cette phase permet d'obtenir une vision du parcours professionnel du candidat, du contenu des postes occupés

- ✓ Connaître les différentes étapes du parcours professionnel: reprendre chaque poste occupé par le candidat et lui demander concrètement ce qu'il a fait, son rôle, ses responsabilités....
- ✓ L'objectif est de savoir pour chaque poste les résultats obtenus, les compétences mises en œuvre et au contraire les difficultés rencontrées et comment il y a remédié
- ✓ Comprendre à travers les différentes étapes son cheminement intellectuels, les objectifs visés

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 3 – Présentation du parcours professionnel

Exemples de questions à poser sur le parcours professionnel :

- ✓ Pourquoi avoir choisi ces différentes entreprises ou ces fonctions ?
- ✓ Dates de prise de fonction et de départ? Pourquoi avoir quitté ce poste ?
- ✓ Quel était votre rôle, vos activités, vos responsabilités ?
- ✓ Comment les réalisait-il concrètement ? (niveau d'implication) ?
- ✓ Quels résultats avait-il obtenu ?
- ✓ Quelles ont été les compétences que vous avez dû mettre en œuvre?
- ✓ Quel était son environnement de travail et ses relations avec la hiérarchie et les collègues ?

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 4 – Identifier les motivations

Cette phase permet d'avoir une idée sur les besoins que le candidat cherche à satisfaire dans sa vie professionnelle

- ✓ Connaître précisément ce qui motive le candidat et la nature de son investissement dans la vie professionnelle
- ✓ Valider les critères recherchés chez le candidat
- ✓ Evaluer ses caractéristiques personnelles
- ✓ Comprendre ce que le candidat recherche dans une entreprise ou dans le poste proposé
- ✓ Entre plusieurs postes, quels sont ces critères de choix?
- ✓ Son ambition future, ses projets personnels

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 4 – Identifier les motivations

Exemples de questions à poser sur la motivation du candidat :

- ✓ Que recherchez vous dans le travail?
- ✓ Qu'est ce qui est important pour vous dans votre vie professionnelle?
- ✓ Quel était la place qu'a le travail dans votre vie?
- ✓ Comment vous voyez vous dans 5 ans? Quel est votre projet de carrière ?
- ✓ Pourquoi avoir postulé à ce poste?
- ✓ Qu'attendez vous de ce poste ?
- ✓ Quelle connaissance, image avez-vous de l'entreprise ?

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 4 – Identifier les motivations

Exemples de questions à poser sur la personnalité :

- ✓ Pouvez vous me décrire une expérience qui vous a permis d'obtenir un résultat positif ? Quelles qualités avez-vous mis en œuvre ?
- ✓ Pouvez vous me décrire une expérience qui ne vous a pas permis d'obtenir des résultats satisfaisants ? Selon vous, pourquoi?
- ✓ Que vous ont appris ces expériences ?

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 5 – Présenter l'entreprise

Cette phase permet de présenter l'entreprise, le service concerné, le poste à pourvoir et les conditions de travail du poste

- ✓ Rappel de l'activité de l'entreprise, son historique, sa taille, son positionnement sur le marché et ses activités, son organisation....
- ✓ La raison du recrutement envisagé
- ✓ Le contenu du poste et les conditions du poste : salaire, avantages
- ✓ Les contraintes liées aux spécificités du poste et vérifier si le candidat est prêt à les accepter
- ✓ Le package salarial et les perspectives d'évolution

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 5 – Présenter l'entreprise

Exemples de questions à poser sur le poste et les conditions de travail proposé :

- ✓ Lui demander ses prétentions salariales (et les justifier) , disponibilité, mobilité
- ✓ Demander à la personne ce qu'elle a retenu et compris de la présentation et sa perception
- ✓ Inviter le candidat à poser des questions
- ✓ Amener le candidat à se positionner et vérifier son intérêt réel

Les étapes de la conduite d'entretien :

Etape 6 – Conclure

Cette phase permet de conclure l'entretien

- ✓ Faire une courte synthèse des points importants recueillis au cours de l'entretien
- ✓ Demander s'il désire aborder d'autres points qui pourraient étayer sa candidature
- ✓ Remercier le candidat de la qualité de l'entretien que vous avez eu ensemble
- ✓ Informer le candidat sur le déroulement des étapes suivantes et sur leurs échéances, le délai à l'issue duquel il aura une réponse

Procéder à l'analyse de l'entretien
immédiatement après le départ du
candidat pour effectuer une évaluation
objective

La prise de décision

- ✓ Synthétiser les évaluations pour départager les candidats
- ✓ Convoquer les candidats pour un deuxième entretien pour confronter les avis
- ✓ Vérifier les références du candidat
- ✓ Appuyer la décision finale sur les test et mises en situation
- ✓ Discuter de l'offre salariale complète validée auprès de la direction en vous appuyant notamment sur la motivation du candidat à rejoindre votre entreprise

Savoir communiquer sa décision

- ✓ Indiquer à chaque candidat la bonne réception de sa candidature
- ✓ Indiquer aux candidats non retenus dans la pré-sélection votre refus
- ✓ Donner un feed-back à l'ensemble des candidats reçus même à ceux qui ne sont pas retenus (mail....) : L'absence d'information, même minime peut être considéré comme un manque de respect et nuire à l'image de l'entreprise

Conseil : N'hésiter pas à contacter directement le ou les candidats non retenus pour le poste en question mais dont vous portez un certain intérêt pour des recrutements futurs. Cela permet de garder le lien avec ses candidats et qu'il conserve une image positive de la structure malgré le refus.



6. ASSURER LE SUIVI DES CANDIDATURES

L'intégration du salarié : une étape stratégique

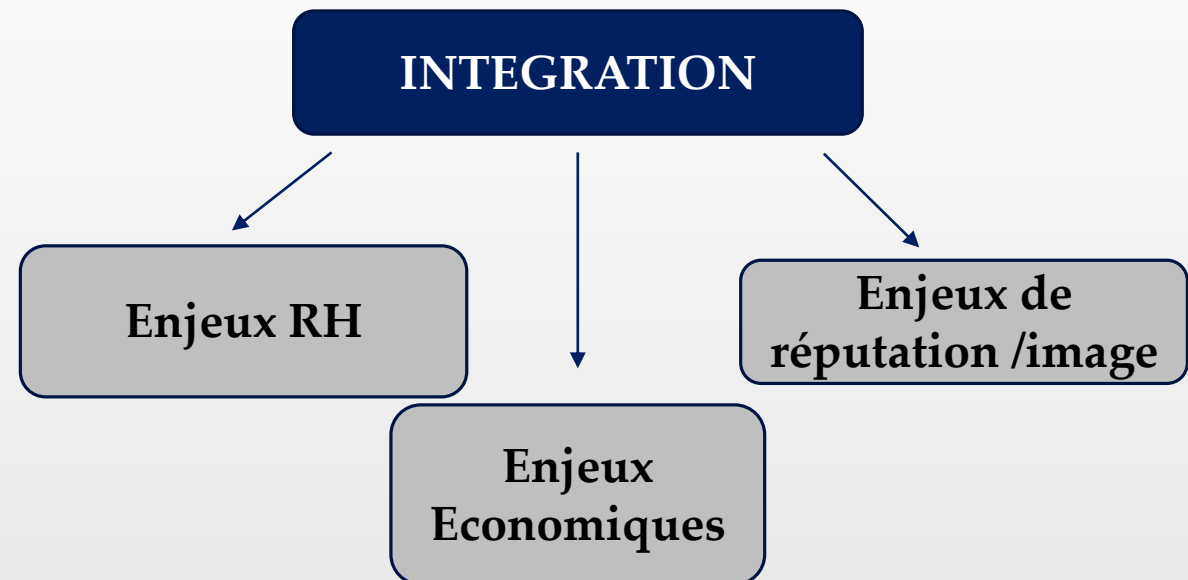
Il existe plusieurs domaines que le salarié devra s'approprier :

- L'histoire et la culture d'entreprise
- La politique globale de l'organisme, de ses projets et objectifs
- L'humain
- Les lieux et matériels
- La dimension juridique

L'intégration du salarié : une étape stratégique

Il est important de développer un parcours d'intégration institutionnalisé pour chaque embauche

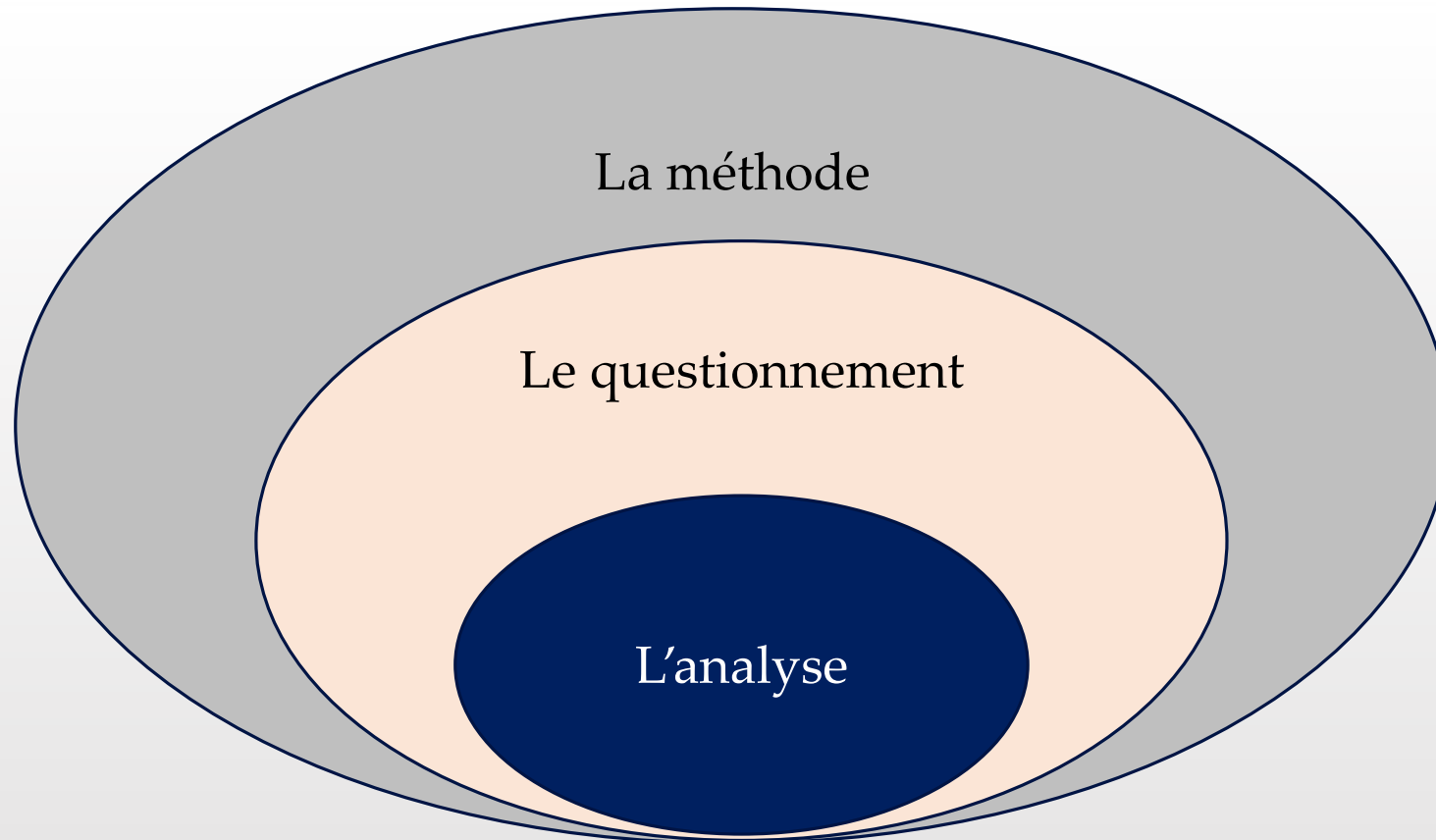
- Accueil individualisé
- Nomination « d'un tuteur » ou d'une personne en charge de son intégration
- Remettre les documents de l'entreprise
- Une information collective
- Une visite des locaux



L'intégration du salarié : les conditions de réussite

- ✓ Préparer l'arrivée : préparer le poste de travail, le matériel nécessaire, informer les autres salariés
- ✓ Structurer sa prise de fonction avec des objectifs opérationnels
- ✓ Suivre régulièrement la nouvelle recrue (pendant 6 mois régulièrement puis par le biais des entretiens professionnels)
- ✓ Ne pas sombrer dans l'urgence de l'opérationnel

Les valeurs gagnantes d'une démarche recrutement



Les principes gagnants du recrutement

ANTICIPER

avoir l'homme qu'il faut quand il faut

IDENTIFIER

savoir trouver les compétences

CHOISIR

recruter juste

ACCEUILLIR

pour fidéliser les nouveaux collaborateurs

REMUNERER

afin d'encourager l'effort personnel

ORIENTER

en ouvrant les perspectives d'évolution

FORMER

renforcer le professionnalisme, accroître le potentiel

ANIMER

faire participer pour mobiliser davantage

COMMUNIQUER

écouter et dialoguer pour réussir ensemble