



## FICHE SAVOIRS Le processus de recrutement

Le processus de recrutement fait référence à la succession logique des phases de recrutement qui permettent d'aboutir à l'intégration d'un nouveau salarié dans une entreprise.



### I - L'identification du besoin

Le besoin peut être de différente nature :

- **Besoin d'ordre quantitatif** : faire face au départ volontaire d'un salarié (retraite ou démission), remplacer un salarié absent temporairement (formation, maternité...).
- **Besoin d'ordre qualitatif** : rechercher des compétences non disponibles dans l'entreprise.
- **Besoin permanent** : pourvoir durablement à un poste.
- **Besoin non durable** : pourvoir temporairement à un poste.

### II - L'analyse du besoin

Cette étape vise à s'assurer que la description de poste, le profil de compétences correspondent aux besoins de l'entreprise. Des outils sont utilisés pour définir le poste, et facilitent la prise de décision.

#### 1. Définition du poste

**Fiche d'analyse de poste** : document écrit qui consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. L'analyse doit être réalisée à partir d'informations obtenues auprès du ou des titulaires du poste.

**Fiche de description de poste** : document écrit réalisé après l'analyse du poste, il permet de caractériser avec précision le poste.

**Fiche de profil de poste** : document écrit présenté sous forme d'un tableau multicritère, il permet de compléter la fiche de description de poste en précisant le niveau d'exigences attendu par l'entreprise et ainsi proposer un outil de comparaison pour sélectionner les candidats (voir **Fiche méthode : Concevoir un profil de poste**).

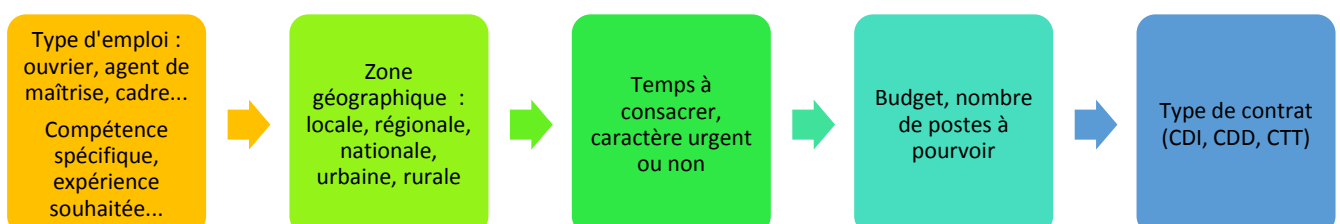
#### 2. Choix du mode de recrutement

À ce stade, le mode de recrutement doit être défini. Il est possible de choisir :

- **Un recrutement interne** : proposer le poste à des membres de son personnel ayant les qualités et compétences requises ou susceptibles de les développer en suivant une formation. Économique, moins risqué, le recrutement interne représente également une source de motivation pour les salariés.
- **Un recrutement externe** : quand l'entreprise ne dispose pas de compétences en interne, elle va les rechercher sur le marché externe du travail.

#### 3. Critères de sélection

L'entreprise doit ensuite identifier les critères de sélection du ou des candidats.



### III - La prospection

#### 1. Acteurs du recrutement

Plusieurs choix sont possibles, soit la PME mène elle-même le recrutement, soit elle a recours à un acteur externe, spécialiste du recrutement.

<b>Acteurs internes</b>	<p><b>Chef d'entreprise</b> : dans les PME, il prend généralement en charge l'entretien de recrutement. En fonction des caractéristiques techniques du poste, le chef d'entreprise pourra se faire assister d'un directeur ou d'un responsable de service (directeur commercial, financier...). Il peut déléguer les tâches administratives liées au recrutement au collaborateur de la direction.</p> <p><b>Service gestion du personnel ou service RH</b> : dans les entreprises de taille plus importante, des acteurs spécialisés géreront le recrutement des nouveaux collaborateurs.</p> <p>Les acteurs du recrutement pourront constituer une CVthèque (ensemble des candidatures adressées à l'entreprise avec ou sans lien direct avec une offre d'emploi).</p> <p><b>Cooptation par les collaborateurs</b> : recrutement d'un candidat recommandé par un collaborateur de l'entreprise (membre de la famille, ami, collègue). Économe en coût, cette solution peut s'avérer délicate pour le coopteur en cas d'échec du recrutement.</p>
<b>Acteurs externes</b>	<p><b>Pôle emploi</b> : acteur incontournable, organisme chargé de gérer, de suivre les demandeurs d'emploi et de les aider dans leur retour à l'emploi... Pole-emploi.fr est le premier site d'emploi en France.</p> <p><b>APEC</b> (Agence Pour l'Emploi des Cadres) : association financée par les cotisations sociales des cadres dont le rôle est d'aider les cadres dans toutes les étapes de leur vie professionnelle (recherche d'emploi, mobilité, évolution professionnelle).</p> <p><b>Cabinets de recrutement</b> : professionnels du recrutement, ils interviennent en tant qu'intermédiaire entre la société qui recrute et les candidats.</p> <p><b>Agences d'intérim ou agence de travail temporaire</b> : elles permettent de pallier rapidement des besoins ponctuels en main-d'œuvre. Elles mettent à la disposition d'une entreprise utilisatrice, un salarié intérimaire pour une durée limitée. Ces agences peuvent être spécialisées dans un secteur d'activité ou être généralistes.</p>

#### 2. Canaux de recrutement (*sourcing*)

Le digital a transformé le recrutement, Internet est le 1<sup>er</sup> canal où les acteurs du recrutement se rencontrent.

<p><b>Jobboards ou sites de recrutement</b> : une diversité de sites existe, des sites généralistes (keljob.com, monster.fr), des sites spécialisés (cadreemploi.fr, emploipublic.fr, PMEjob.fr...). Leur rôle est d'offrir plus de visibilité aux annonces d'emploi pour les entreprises et de permettre aux candidats de déposer leur profil dans des CVthèques.</p>
<p><b>Métamoteurs ou agrégateurs</b> : sites, comme jobijoba.com, indeed.fr, qui regroupent, les annonces des sites emplois, ils permettent aux candidats de consulter directement les offres publiées sur des centaines de sites et de les rediriger sur ces derniers.</p>
<p><b>Réseaux sociaux</b> : Viadeo, LinkedIn, Facebook et désormais Snapchat et WhatsApp..., sont devenus un terrain de chasse pour les cabinets de recrutement et les chasseurs de têtes, du fait des informations contenues dans les profils.</p>
<p><b>Presse</b> : presse quotidienne nationale, presse quotidienne régionale, presse spécialisée dans des domaines techniques précis, presse gratuite. Ce canal est utilisé pour des postes spécialisés à forte responsabilité. Il peut également toucher des publics larges lorsqu'un nombre important de collaborateurs doit être recruté.</p>

### 3. Annonce de recrutement

La rédaction de l'annonce est particulièrement soignée (voir fiche méthode). Elle doit répondre à quatre objectifs ☞ être vue, lue, comprise et incitative. Plus l'annonce est adaptée au contexte, à la situation géographique et au poste, plus elle est efficace.

→ **Publication de l'annonce :**

Si recrutement interne	Si recrutement externe
Publication sur le site intranet, dans le journal interne, affichage dans les locaux...	Publication sur le site internet de l'entreprise, sur des sites spécialisés (jobboards), sur les réseaux sociaux...

## IV - La sélection des candidats

### 1. Sélection des dossiers de candidature

Il s'agit de trier les CV, d'étudier les lettres de motivation selon des critères préalablement définis, préciser dans des grilles de sélection.

**Exemple de grille de sélection du CV :**

☞ [https://www.ouestfrance-emploi.com/design/pdf/grille\\_evaluation\\_candidat.pdf](https://www.ouestfrance-emploi.com/design/pdf/grille_evaluation_candidat.pdf)

CANDIDAT		
Nom : .....	Prénom : .....	<b>Bilan :</b>
Date de l'entretien : .....	Titre du poste : .....	<b>/100</b>
Evaluation du CV sur la forme		
Critères	Evaluation du candidat	Commentaires
<b>Structure générale et lisibilité du CV</b> (le cv est-il facile à lire, séparé par des titres, utilise des codes couleurs, police d'écriture, présence photo, organisation, respect de l'anti-chronologie, aspect général...)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>L'orthographe et la syntaxe</b> (fautes d'orthographe, grammaire, tournure des phrases, verbes d'action)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Total candidat</b>	<b>/10</b>	
Evaluation du CV sur le contenu		
Critères	Evaluation du candidat	Commentaires
<b>Qualité et pertinence de la formation</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Expérience</b> (plusieurs années d'expérience, stages, formations)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Compétences techniques et informatiques</b> (logiciels, outils, langues maîtrisées ...)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Autres compétences</b> (rédactionnelles, communicationnelles)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Les activités extraprofessionnelles</b> (loisirs, passions, associations...)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Total candidat</b>	<b>/25</b>	

## Exemple de grille de sélection de la lettre :

Evaluation de la lettre de motivation		
Critères	Evaluation du candidat	Commentaires
<b>La forme de la lettre</b> (respect des normes : coordonnées du candidat, celle de l'employeur, date, formule de politesse...) Un respect de ces normes peut indiquer une certaine clarté et organisation dans les méthodes de travail du candidat	<b>1</b> <input type="checkbox"/> <b>2</b> <input type="checkbox"/> <b>3</b> <input type="checkbox"/> <b>4</b> <input type="checkbox"/> <b>5</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Syntaxe et orthographe</b>	<b>1</b> <input type="checkbox"/> <b>2</b> <input type="checkbox"/> <b>3</b> <input type="checkbox"/> <b>4</b> <input type="checkbox"/> <b>5</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Total candidat</b>		<b>/10</b>

Une douzaine de dossiers peuvent être sélectionnés. Les candidats sont ensuite convoqués à un entretien d'embauche par téléphone, e-mail, courrier type.

### 2. Sélection par des entretiens d'embauche

Les entretiens permettent d'informer le candidat sur le poste à pourvoir, de vérifier l'adéquation entre le profil du poste et celui du candidat. L'entretien sera également l'occasion de présenter l'entreprise et ses perspectives d'évolution.

#### → Principaux types d'entretiens d'embauche

- L'entretien individuel est le plus souvent réalisé avec le recruteur. Il permet un échange approfondi et une observation du comportement du candidat (expression verbale, para-verbale et non verbale).
- L'entretien collectif permet de gagner du temps et de déceler les comportements de leader.

Quelle que soit la forme de l'entretien choisie, le recruteur doit faire preuve d'une grande capacité d'observation et d'écoute.

#### → Préparation de l'entretien d'embauche

Aujourd'hui, les entretiens de sélection peuvent s'effectuer par différents canaux comme le téléphone (entretien téléphonique), les réseaux sociaux (visioconférence comme Glowbl), en face-à-face dans les locaux de l'entreprise.

Dans tous les cas, le recruteur prépare en amont l'entretien et utilise des supports pour optimiser le moment d'échange.

Le guide d'entretien recense toutes les questions à poser et la grille d'évaluation permet de comparer les candidats.

## Exemple de grille d'évaluation du candidat :

Evaluation du candidat pendant l'entretien		
Critères	Evaluation du candidat	Commentaires
<b>Premier contact</b> (ponctualité, empathie, adaptation, premiers mots, courtoisie, arrive t-il à se présenter aisément et clairement, apparence vestimentaire... ) <i>[Même si ce n'est obligatoire pour un entretien cela montre l'investissement du candidat à vouloir obtenir le poste]</i>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Connaissance de l'entreprise et du poste à pourvoir</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Esprit d'équipe</b> (le candidat a-t-il des facultés à fédérer les autres et à travailler en groupe)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Sens des responsabilités</b> (poste avec responsabilités, responsabilité dans une association...)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Motivation et ambition du candidat</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Pertinence et qualité des compétences techniques en relation avec le poste</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Capacité d'écoute</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Manière de s'exprimer</b> (évite les mots parasites type euh, en fait..., s'exprime clairement, regarde tous les interlocuteurs, réponse du candidat claire et concise)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Aisance relationnelle &amp; maîtrise du stress</b> le candidat est-il décontracté, utilise t-il l'humour, prend la parole facilement, s'intéresse à ses interlocuteurs)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Capacité à rebondir aux « attaques »</b> - Montre la capacité à argumenter et à défendre un projet, une idée - Mettre en situation le candidat, le tester sur des questions techniques	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Disponibilité du candidat</b>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
<b>Total candidat</b>		<b>/55</b>

### 3. Sélection par des tests

Les candidats sélectionnés peuvent être soumis à des tests qui servent à comparer leur profil par rapport au poste à pourvoir.

Les tests prennent soit la forme de tests d'aptitudes (mesure les compétences, les connaissances, l'intelligence, l'efficacité, l'habileté, la rapidité et la fiabilité d'exécution), soit de tests psychotechniques (mesure les capacités psychomotrices et les aptitudes intellectuelles dans une situation de travail précise), soit de tests de personnalité (mesure les préférences de comportement, de réflexion et de motivation liées à la personnalité).