



## CHAPITRE 3

# LE RECRUTEMENT

**Le recrutement est l'ensemble des activités de recherche de main d'oeuvre qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leur services en posant leur candidature.**

C'est également l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. C'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats. Le recrutement doit offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels.

Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers. En effet, tout processus d'embauche comporte un coût (recherche des candidats, administratifs liés à l'embauche, formation, productivité inférieure lors de la prise de poste, temps passé par le recruteur...)

On comprend dès lors qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux.

On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue.

## ANALYSE DU BESOIN

---

Tout recrutement a pour but de **répondre à un besoin, existant ou prévisionnel.**

On peut distinguer deux causes principales à un besoin en recrutement :

- la vacance d'un poste
- la création d'un poste.

Le besoin en recrutement peut être ponctuel (CDD, interim...) ou structurel (CDI).

Une fois le besoin en recrutement analysé, il conviendra de définir le poste. C'est une étape essentielle. La description du poste doit correspondre à la réalité.

La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. En règle générale, elles sont les suivantes :

- intitulé du poste
- mission de l'emploi et responsabilités (statuts hiérarchique)
- inventaire des tâches
- description des activités
- moyens et contraintes du poste
- évolution possible
- compétences requises

Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles. Cela va permettre également au candidat une auto-sélection (savoir si le poste proposé lui convient ou non).

## ÉTABLISSEMENT DU PROFIL

---

Dans cette étape, il convient de définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder ; préciser la formation souhaitée et l'expérience requise.

Il est primordiale de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres.

La personne idéale existe rarement, il faut donc tenir compte de différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences, les diplômes, l'état du marché de l'emploi.

## LE RECRUTEMENT INTERNE

---

Il existe différentes sources de recrutement en interne. Elles comprennent les employés actuels, les anciens employés, les anciens candidats. Les promotions, rétrogradations, mutations sont tout autant de sources en interne.

**La promotion :** plusieurs avantages se profilent. Les employés de l'entreprise sont souvent mieux préparés à occuper certains postes, ils possèdent une connaissance des procédures, de la culture d'entreprise, de l'organisation. Ils se sentiront davantage rassuré concernant leur avenir, plus considéré dans la société.

La perspective de promotion a aussi pour effet d'inciter les employés à fournir un meilleur rendement.

**La rotation des postes :** alors que la mutation revêt un caractère permanent, la rotation des postes est généralement temporaire.

**Le rappel d'un employé :** la personne rappelée connaît le travail, l'organisation...le coût du recrutement est moindre et l'entreprise connaît l'employé.

Cependant rappeler un salarié mis à pied ou licencié peut générer des rencoeurs.

Mais comment recruter en interne ? On retrouve deux techniques :

- **L'affichage de postes :** consiste à afficher sur un tableau de l'entreprise l'offre d'emploi. Cela crée un climat de franchise témoignant de la transparence de la part de la direction.
- **La cooptation directe :** repose sur le bouche à oreille. Cela peut s'inscrire dans un programme informel ou les employés proposent des candidats. Frais de recrutements minimisés.

## LE RECRUTEMENT EXTERNE

---

### 1 LA CANDIDATURE SPONTANÉE

La **candidature spontanée** est une candidature non sollicitée ; les candidats se présentent eux-mêmes. C'est une source informelle et peu coûteuse.

### 2 RÉDACTION DE L'ANNONCE

la rédaction de l'annonce est une retranscription de la fiche poste et du profil recherché. On peut noter divers supports de diffusions : médias (radio, télévision...), quotidiens, magazines spécialisés, internet (site de recrutement...) Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de postuler.

« La finalité de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection » (Peretti,2006,p210).

Quatre objectifs se profilent :

- **Être vu :** choix du support en fonction du profil candidat
- **Être lu :** l'annonce se trouve en concurrence avec d'autres offres d'emploi, il faut se démarquer des autres et attirer l'attention : accroche, mise en page, typographie, illustration...sont autant de points à soigner.

- **Être compris** : l'annonce doit être honnête, informative et attractive.
- **Être incitatif** : il faut générer une forte motivation, offrir un « plus »

Quatre points essentiels doivent être mentionnés dans l'annonce :

- informations concernant l'entreprise
- description du poste à pourvoir
- profil du candidat recherché
- avantages : rémunération, formation, autres avantages (véhicule, ordinateur...)

Il est également très important de veiller au caractère non discriminatoire de l'annonce et au respect de l'article L1132-1 du code du travail.

## LA PHASE DE SÉLECTION

---

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Le candidat parfait ou exceptionnel n'existe pas, il faut plutôt trouver le candidat qui convient à l'emploi offert.

### 1 LE TRI DES CANDIDATS / LA PRÉSELECTION

Après recueil des candidatures, il devient évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps.

On peut effectuer un premier tri sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, éléments qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cette approche reste néanmoins très superficielle.

La préselection vise essentiellement l'analyse du **curriculum vitae**.

Le CV est la source première de collecte des renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux événements qui témoignent de son évolution.

On trouve la formation, les expériences passées et récentes qui font la preuve de ses compétences. Le CV permet au candidat de se mettre en valeur, il contient ce qu'il veut que l'entreprise sache.

Bien que le CV soit généralement conforme à la vérité, il faut avoir en mémoire que certains candidats donnent une orientation favorable à leurs expériences (en exagérant par

exemple les responsabilités qu'il détenait) ; d'autres éludent une période de leur vie professionnelle. Certains falsifient carrément leur CV.

La vérification des références ainsi que des lettres de recommandation peuvent déjà être réalisés à ce stade.

Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives telles que les dates, les diplômes ...

## 2 L'ENTRETIEN

L'entrevue de sélection est une rencontre structurée entre le candidat et le recruteur dans le but d'échanger des informations. Au cours de cette étape le recruteur cherche à évaluer le candidat et à prédire son rendement, son comportement dans le poste offert. C'est l'occasion pour lui de se faire une impression générale.

Il doit aussi décrire le poste, ses exigences et les difficultés pouvant être rencontrées afin de permettre au candidat de se faire une juste idée de l'emploi offert.

De son côté, le candidat doit essayer d'obtenir les renseignements dont il a besoin sur le poste. Les entrevues peuvent être de deux types :

- **Structurée** : le recruteur utilise une série de questions bien précises préparées à l'avance et posées à tous les candidats. Le déroulement est préétabli, l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- **Non structurée** : le recruteur lance l'entrevue à l'aide de questions préparées et laisse les réponses et commentaires du candidat orienter les autres questions. Le déroulement est spontané et varie en fonction du recruteur et des candidats. Ce type d'entretien est le plus utilisé.

Un entretien structuré évite les variations interindividuelles, la contamination du jugement par des informations non pertinentes, évite toute violation involontaire au droit du travail. Mais il limite les interactions candidat/recruteur. Il demeure intéressant de mixer les deux. Ainsi en commençant une phase d'entretien non structuré, on peut établir une relation d'échanges dans la discussion, fondée sur la spontanéité et la transparence ; dont le but est de mettre à l'aise le candidat pour optimiser la qualité des échanges. Une seconde phase sera plus structurée, de manière à recevoir toutes les informations utiles à l'évaluation de la candidature. On pourra finir par une dernière phase non structurée visant à approfondir et à éclaircir certains points.

Tout entrevue doit être préparé, le candidat doit être accueilli et mis en confiance, il ne faut pas oublier les questions de vérification dont le but est de vérifier les renseignements.

Attention tout recruteur doit rester très objectif :

- ne pas choisir un candidat sur qualifié pour un poste sans possibilité d'évolution à court terme
- attention ne pas juger essentiellement sur l'apparence
- attention à l'effet de halo, lorsque le recruteur se laisse subjuguer par une qualité remarquable du candidat
- attention au syndrome de l'alma mater : qui amène le recruteur à valoriser les candidats qui possèdent le même bagage que lui, les mêmes origines ethniques, même région...

### 3 LES TESTS

#### L'assessment center ou centre d'évaluation

Il permet d'évaluer les compétences professionnelles et les qualités personnelles d'un candidat lors d'un jeu de rôle individuel ou collectif. C'est une véritable aide à la décision. L'assessment center se décompose en 4 phases :

- La conception
- la préparation (définir et convoquer les candidats, les informer, former les observateurs),
- la passation du test,
- le feedback (bilan aux candidats).

Méthode généralement utilisée pour des recrutements de cadres à haut potentiel.

#### Tests de personnalité

Les questionnaires de personnalité révèlent le profil psychologique, ils permettent d'étudier la personnalité d'un candidat. Il peut s'agir par exemple de listes de mots ou de phrases que le candidat devra choisir comme caractérisant...

Ce test est très facile à mettre en place, peut être administré à plusieurs candidats et corrigé rapidement. Toutefois le désirabilité sociale peut affecter la validité et la sincérité. La désirabilité sociale est la tendance plus ou moins consciente à dire ou à faire ce que l'on attend de nous.

#### Test d'aptitudes cognitives

Il s'agit de tests de logiques, de raisonnement, de linguistique.

Ces tests sont peu utilisés car ont une mauvaise réputation.

## 4 LES TEST PAS OU PEU VALIDES

---

### L'évaluation antérieure

---

Il s'agit de la prise de contact avec les précédents employeurs du candidat.  
 Cette méthode est peu valide car elle peut être lourdement influencé par la perception.

---

### Les tests projectifs

---

Il s'agit d'épreuves d'imagination qui font appel à l'inconscient. (ex : test de Rorschach ou test des tâches d'encre).

---

### La graphologie

---

Observation de l'écriture. C'est une méthode fondée sur l'intuition, la spéculation.

---

## LA FINALISATION DU RECRUTEMENT

---

Il serait préjudiciable de négliger les phases postérieures.

Deux éléments doivent être considéré :

- l'intégration de la recrue
- l'adaptation au poste

De mauvaises pratiques en termes d'accueil et d'intégration auront des causes très négatives en pénalisant l'intégration personnelle du nouveau salarié, en allongeant la phase de montée en compétence du nouveau poste, en donnant une mauvaise image de l'entreprise.

Dans un cadre d'accueil, voici les étapes incontournable :

- régler au plus vite les formalités administratives
- consacrer du temps au nouvel arrivant (visite des locaux, livret d'accueil...)
- favoriser le tutorat ou le parrainage (cela valorise le tuteur, rassure le filleul, accélère l'apprentissage et la socialisation).

**Pour conclure il est donc indéniable que le processus de recrutement nécessite une très bonne préparation et méthodologie.**