

# Gestion des Ressources Humaines

## Le recrutement

Ce cours vous est proposé par Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

### Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>Le processus de recrutement</b> .....	<b>2</b>
<b>Étape 1 : définition du besoin en ressources humaines</b> .....	<b>3</b>
Demande de recrutement .....	3
Définition du poste .....	3
<b>Étape 2 : recherche de candidatures (sourcing)</b> .....	<b>4</b>
L'attractivité .....	4
La prospection interne vs. la prospection externe .....	6
La rédaction d'une annonce .....	8
<b>Étape 3 : sélection des candidats</b> .....	<b>10</b>
La prise en compte de la diversité .....	10
La pré-sélection .....	11
L'entretien .....	12
Les erreurs à éviter .....	16
De nouveaux outils à disposition .....	17
Affiner la sélection .....	17
<b>Étape 4 : finalisation et intégration</b> .....	<b>18</b>
La concrétisation du recrutement .....	18
L'intégration .....	18
Les coûts directs et indirects du recrutement .....	20
<b>Références</b> .....	<b>20</b>

## Introduction

Aujourd'hui, recruter dans les organisations représente à la fois :

- **un levier de communication et d'attractivité** : le recrutement est le processus RH le plus visible de l'extérieur de l'organisation et le plus facilement identifié, auprès du grand public. Il permet de transmettre des messages clés sur le fonctionnement ou encore les valeurs portées par l'organisation ;
- **un acte de gestion stratégique** : le recrutement peut être isolé et répondre à un besoin imprévisible de ressources mais il peut aussi permettre de préparer les évolutions à venir de l'organisation. Il peut s'agir, par exemples, du lancement d'une nouvelle activité pour une entreprise ou de la préparation du départ à la retraite d'un collaborateur qui devra former son successeur avant de quitter l'organisation.

De façon générale, le recrutement ne concerne pas que la fonction ressources humaines de l'organisation. Il s'agit d'un acte de gestion partagée entre :

- **le service ressources humaines** : il a en charge la prise en compte du besoin en ressources humaines, sa validation et le bon déroulement du processus de recrutement dans sa globalité ;
- **les managers** : ils sont généralement des participants actifs au recrutement de leurs futurs collaborateurs ; notamment dans la phase de sélection des candidats ;
- **les éventuels prestataires externes de recrutement** : l'organisation peut faire le choix d'externaliser tout ou partie du processus de recrutement.

## Le processus de recrutement

Quel que soit le type d'organisation ou le poste à pourvoir, la conduite d'un processus de recrutement impose le respect de plusieurs étapes :

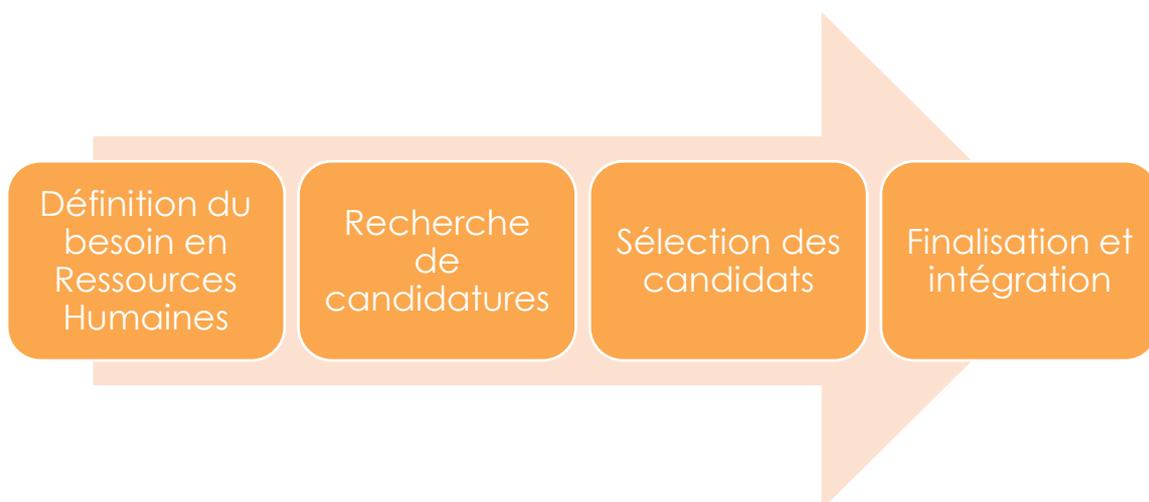


Figure 1. Les étapes du processus de recrutement.

Ces étapes vont être commentées ci-dessous. Selon le poste à pourvoir, chacune de ces étapes pourra prendre plus ou moins de temps et d'importance.

# Étape 1 : définition du besoin en ressources humaines

## Demande de recrutement

Plusieurs raisons peuvent amener à recruter dans une organisation. L'entreprise peut devoir faire face à un **départ** ou à une **absence** d'un collaborateur. On peut citer comme exemples : le remplacement d'un salarié qui vient de démissionner ou encore d'une collaboratrice qui est en congé maternité. La demande de recrutement peut aussi être formulée suite à une **mobilité** d'un salarié. Plus concrètement, c'est le cas d'un collaborateur qui aurait été promu manager de son service et qu'il va falloir penser à remplacer. Enfin, la demande de recrutement peut correspondre à une **création de poste** dans l'organisation. Par exemple, une entreprise qui fait le choix de lancer une nouvelle activité, ou encore un nouveau produit, aura probablement besoin de recruter de nouveaux collaborateurs.

De façon générale, la demande de recrutement émane plutôt du **manager direct** du poste concerné et fait ensuite l'objet d'une analyse par la fonction ressources humaines.

## Définition du poste

La définition du poste permet de préciser ce que l'organisation attend du titulaire du poste et le profil opportun pour réaliser ces missions :

- **Intitulé du poste**, conditions statutaires, position du poste au sein du pôle, du service, de l'unité, etc.,
- **Description sommaire de la mission** : résumer la mission en quelques phrases,
- **Moyens du poste** : matériels et immatériels (équipement de protection individuelle, aménagement de l'espace de travail),
- **Activités** : principales (ce sont toutes les activités réalisées de manière régulière qui constituent l'essentiel du travail), secondaires et ponctuelles (ce sont les activités moins fréquentes et moins régulières),
- **Modalités d'exercice et risques professionnels** : conditions d'accès, conditions de travail particulières, principales difficultés liées au poste, etc.,
- **Objectifs pour l'année à venir**,
- **Présentation de la fiche profil** : formation de base, formation complémentaire, expérience recherchée, connaissances particulières, maîtrise des outils informatiques, maîtrise des langues, compétences et aptitudes, conditions spéciales, etc.

Il est important d'avoir une définition précise, actuelle et au plus près de la réalité du terrain.

Cette définition du poste à pourvoir doit ainsi permettre de répondre aux questions suivantes :

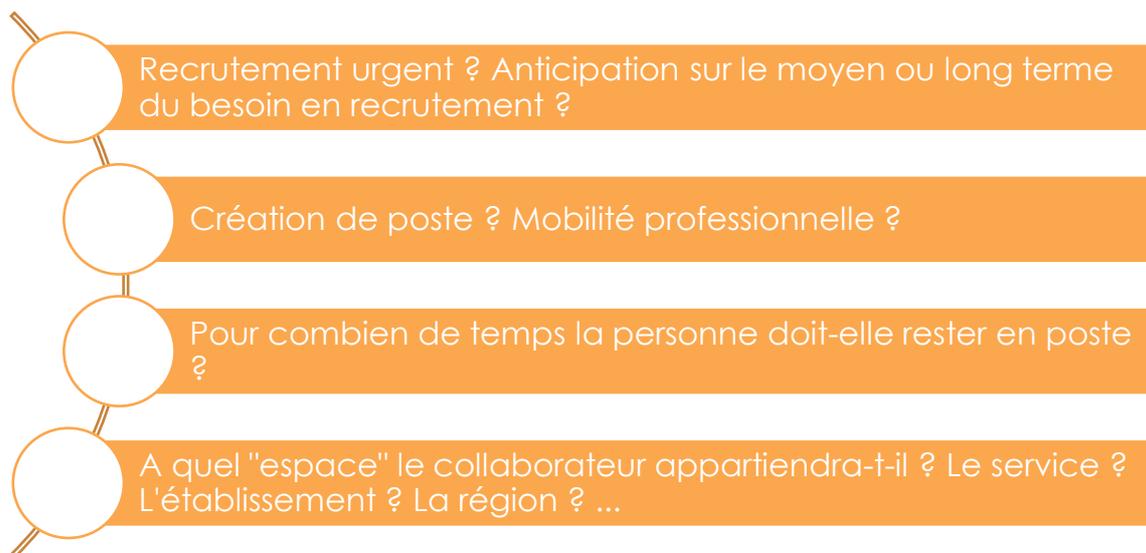


Figure 2. La définition du poste à pourvoir.

## Étape 2 : recherche de candidatures (*sourcing*)

La recherche de candidatures a profondément évolué avec l'environnement numérique mais également les attentes des nouvelles générations au travail ou encore la mondialisation grandissante des échanges. Cette recherche sera plus ou moins facile suivant le poste à pourvoir.

### L'attractivité

L'attractivité en matière de recrutement fait l'objet d'une attention à plusieurs niveaux : **le métier, l'entreprise** et **le territoire**. Elle correspond au fait d'attirer les candidats au recrutement qui présentent les compétences les plus adaptées aux besoins.

La recherche de candidatures est parfois rendue plus difficile lorsque le recrutement concerne des **métiers en tension**. Les enquêtes BMO (Besoins de Main d'œuvre) menées par Pôle Emploi sont une source importante d'informations sur ce point. Il s'agit souvent de profils rares et très recherchés.

Chaque année, Pôle emploi adresse un questionnaire à 2,3 millions d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi.

**Cette enquête est un élément essentiel de connaissance du marché du travail.**

Elle permet entre autres : d'anticiper les difficultés de recrutement, d'améliorer l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations ou des métiers en adéquation avec les besoins du marché du travail, d'informer les demandeurs d'emploi sur l'évolution de leur marché du travail et les métiers porteurs.

Avertissement : Les résultats de l'enquête BMO 2020 reposent sur les réponses des employeurs interrogés fin 2019 quant à leurs intentions d'embauche et leurs difficultés de recrutement anticipées pour 2020. Ces résultats ne prennent pas en compte les effets non anticipés de la crise du coronavirus. Les impacts de cette crise peuvent affecter à la fois le nombre de projets de recrutement et les difficultés rencontrées.

Vous pouvez accéder aux données via une recherche par zone géographique jusqu'au bassin d'emploi, par métier et par secteur d'activité.

Source : <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo>

### *Encadré 1. Présentation des enquêtes BMO conduites par Pôle Emploi.*

C'est également par son **image de marque employeur** que l'entreprise pourra attirer des candidatures. En effet, avant de décider de candidater, le chercheur d'emploi dispose souvent de peu d'informations sur l'entreprise, il va donc à la quête d'indices par divers canaux pour se forger un avis. Afin de renforcer cette image de marque, les entreprises vont notamment travailler à l'identification de leurs valeurs, mettant en évidence l'importance de leur culture d'entreprise ou encore de leur histoire (Brillet, Gavoille, 2017)<sup>1</sup>. Cette image de marque peut d'ailleurs être considérée comme l'un des outils du **marketing RH**. L'objectif est ici de comprendre les attentes des salariés actuels et/ou futurs, afin de proposer un emploi au plus près de leurs attentes (Nicolas, 2014)<sup>2</sup>. Certaines entreprises vont jusqu'à proposer une véritable expérience candidat ; terme emprunté au marketing et fait le parallèle avec l'expérience client.

---

<sup>1</sup> BRILLET F., GAVOILLE F. (2017), *Marketing RH*, Paris, Dunod.

<sup>2</sup> NICOLAS E. (2014), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

Il s'agit concrètement de l'ensemble des perceptions qu'aura un candidat de l'entreprise à laquelle il s'intéresse depuis le tout premier contact avec l'entreprise, jusqu'à son intégration (Solus et Engel, 2020)<sup>3</sup>. La société *Great Place to Work* édite annuellement un classement des employeurs de choix. Les lauréats de leur palmarès 2020, pour les entreprises de plus de 2500 salariés, sont<sup>4</sup> :

1. Mars France
2. Decathlon
3. Groupe SII
4. EY
5. Worldline France

Le site [www.glassdoor.fr](http://www.glassdoor.fr) recueille directement les avis des individus sur leurs employeurs. Ainsi, Décathlon obtient une note de 3,9 sur 5. 76% des répondants recommanderaient cet employeur à leurs amis et 93% approuvent le PDG.

La recherche de candidatures peut enfin être plus ou moins facilitée par le **territoire** d'implantation de l'entreprise. La sensibilité à l'environnement territoriale est toutefois variable suivant les métiers et les secteurs d'activités.

## La prospection interne vs. la prospection externe

On distingue deux formes principales de recherches de candidatures (cf. tableau 1) :

- **le marché interne** : les candidats potentiels sont recherchés dans toutes les sources internes de l'entreprise (base de données interne à l'entreprise, système d'information ressources humaines, intranet RH, etc.). Cela suppose également l'existence d'une information interne sur les postes à pourvoir.
- **le marché externe** : il s'agit de trouver le meilleur levier de communication pour atteindre les candidats extérieurs à l'entreprise. C'est ici que l'employeur pourra faire le choix d'externaliser tout ou partie du processus de recrutement auprès d'un cabinet de recrutement par exemple.

En dehors de cas particuliers liés à la priorité de réembauche (exemple : salarié licencié pour motif économique) ou à la priorité des salariés à temps partiel et à temps complet, l'employeur a le choix de sa méthode de prospection (cf. tableau 1). L'avantage d'un candidat interne est qu'il connaît déjà l'entreprise et son mode de fonctionnement.

---

<sup>3</sup> SOLUS H., ENGEL C. (2020), *Recrutement : un enjeu business, augmentez vos profits, évitez le gâchis*, Paris, DUNOD.

<sup>4</sup> Le palmarès complet est disponible sur : <https://www.greatplacetowork.fr>

Il sera donc potentiellement opérationnel plus rapidement et le risque de se tromper lors du recrutement est moindre car on connaît de façon plus approfondie le collaborateur. Néanmoins, un candidat externe pourra apporter de nouvelles méthodes, ainsi qu'un regard « neuf ».

Tableau 1. Comparatif de la prospection interne versus externe.

	Avantages	Inconvénients
Prospection interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation plus simple des compétences des candidats internes.</li> <li>Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits... donc intégration plus rapide.</li> <li>Motivation et fidélisation des collaborateurs.</li> <li>Reconnaissance des compétences des salariés.</li> <li>Durée de la procédure réduite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de conflits entre le promu et les salariés non sélectionnés.</li> <li>Difficulté pour le salarié de changer de statut, notamment vis-à-vis de ses anciens collègues.</li> <li>Choix parfois non pertinents, résultant davantage d'une récompense liée aux résultats précédents qu'à la compétence du salarié à exercer le poste pour lequel il a été retenu.</li> <li>Méthode justifiée uniquement si des salariés en poste peuvent avoir le profil recherché.</li> </ul>
Prospection externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation.</li> <li>Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service.</li> <li>Signal vers les salariés d'un renouvellement de l'organisation.</li> <li>Choix élargi, notamment quand il n'y a pas de candidatures adéquates en interne.</li> <li>Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétitions en interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarche souvent plus coûteuse, notamment s'il y a recours à certains prestataires extérieurs.</li> <li>Processus plus long.</li> <li>Intégration du nouvel arrivant plus difficile.</li> </ul>

**Source :** Condomines, Hennequin (2014, p. 54)<sup>5</sup>.

De manière générale, la recherche de candidatures peut mobiliser de nombreux canaux de communications que l'on retrouve dans la figure ci-dessous.

<sup>5</sup> CONDOMINES B., HENNEQUIN E. (2014), *Le processus de recrutement. Pour le candidat et le recruteur*, Paris, Economica.



Figure 3. La recherche de candidatures.

## La rédaction d'une annonce

Quelque que soit le levier de communication choisi pour réaliser le recrutement, la rédaction d'une offre d'emploi reste une nécessité dans la majorité des cas. Cette annonce devra reprendre les informations suivantes :

- L'intitulé du poste ;
- L'entreprise ;
- Les informations nécessaires : mission, profil recherché ;
- Le mode communication pour adresser les candidatures.

D'abord s'assurer que le poste proposé correspond à un besoin réel au sein de l'entreprise. Le texte, lui, est écrit en français. Il peut comporter en plus une traduction complète dans une langue étrangère pour des emplois en zone frontalière ou pour attirer des candidats étrangers.

De plus, il est interdit de monnayer une offre d'emploi : par exemple, demander de l'argent aux candidats pour qu'ils puissent postuler, mettre un lien vers des sites payants ou indiquer un numéro surtaxé (0800, 0820...) ... sont des pratiques proscrites.

Enfin, l'offre doit être rédigée dans le respect du code du travail. Une évidence ? Saviez-vous pourtant que la mention « CDI possible à l'issue du CDD » est à proscrire ? Car comme son nom l'indique, le contrat à durée déterminée n'a pas pour but de pourvoir durablement un poste mais correspond à un motif précis : remplacement, surcroît de travail...

### **Les mentions obligatoires**

Pour ne pas induire en erreur le candidat, la loi impose au recruteur l'indication de mentions obligatoires dans le contenu de l'offre d'emploi. Ces informations doivent être réelles et vérifiables (lieu de travail, niveau de responsabilité...) : une date de publication ou de mise en ligne, une référence/numéro d'offre, un intitulé de poste, la description du poste, la localisation du poste, l'expérience requise pour le poste (débutant, expérimenté...), le type de contrat (CDI, CDD, contrat de professionnalisation, d'apprentissage...) et sa durée, une adresse de contact, de réception des CV ou un formulaire pour postuler à l'offre.

À ces mentions obligatoires de base s'ajoute le diplôme ou la qualification pour les professions réglementées.

**Source :** <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-reussir-vos-re/rediger-une-offre-demploi--quelq.html>

*Encadré 2. Le BA-BA de l'offre d'emploi.*

## Étape 3 : sélection des candidats

### La prise en compte de la diversité<sup>6</sup>

La lutte contre les discriminations en matière de recrutement fait l'objet d'un encadrement légal (cf. encadré ci-dessous).

#### Les critères de discrimination lors d'un recrutement

La loi prévoit plus de vingt motifs de discrimination sur le fondement desquels toute différence de traitement est interdite dans les recrutements : âge, apparence physique, sexe, orientation sexuelle, identité de genre, origine, appartenance ou non- appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une prétendue race, nom de famille, convictions religieuses, grossesse, situation de famille, état de santé, handicap, perte d'autonomie, caractéristiques génétiques, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, mœurs, lieu de résidence, vulnérabilité économique, capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, domiciliation bancaire.

Source : [www.defenseurdesdroits.fr](http://www.defenseurdesdroits.fr)

*Encadré 3. Les critères de discrimination lors d'un recrutement*

Le *testing* peut être un outil intéressant pour apporter la preuve de la discrimination (cf. encadré ci-dessous).

#### Le testing

La méthode de « l'audit par couple » ou *testing* consiste à envoyer, en réponse à une offre d'emploi, 2 CV accompagnés d'une lettre de candidature qui ne diffèrent que par une caractéristique : la variable à tester. La méthode, classique dans les pays anglo-saxons et légale en France est recommandée par le BIT. Elle peut aussi consister en l'envoi de plus de 2 CV en parallèle pour une même offre. Nous avons réalisé plusieurs dizaines d'opérations depuis 2004 à la demande d'entreprises, d'organisations ou à notre initiative. Plus de 20 000 CV ont été conçus et envoyés et nous disposons d'une large CV thèque régulièrement actualisée. Les variables pouvant faire l'objet de ces testings sont nombreuses et notamment :

---

<sup>6</sup> Pour aller plus loin : <https://theconversation.com/repenser-le-recrutement-le-secret-de-team-jolokia-pour-construire-des-organisations-inclusives-111279>.

- l'origine (du Maghreb et d'Afrique subsaharienne) ;
- l'âge (50 ans par exemple) ;
- le handicap ;
- l'apparence physique (personne obèse ou au visage disgracieux) ;
- le genre et/ou la situation matrimoniale (femme avec enfants par exemple) ;
- l'orientation sexuelle ;
- l'adresse (ZUS par exemple) ;
- l'origine sociale.

Seule l'étape de la sélection des CV fait l'objet du test.

**Source :** <https://www.observatoiredesdiscriminations.fr/testing>.

#### Encadré 4. Le testing

La lutte contre les discriminations s'inscrit d'ailleurs dans le cadre plus global de la gestion de **la diversité** qui présente des enjeux économiques (efficacité, valorisation des ressources humaines, certification qualité), sociaux et sociétaux (reflet de la population, respect des lois, responsabilité sociale de l'entreprise).

### La pré-sélection

La première étape de la phase de sélection consiste dans le pré-tri des candidatures. Celui-ci est réalisé sur la base des CV reçus et il est généralement géré par le service RH de l'entreprise.



A cette étape, il est important de constituer une grille d'évaluation des CV, et ce pour plusieurs raisons : écartier toute subjectivité et dans le cas où plusieurs personnes réaliseraient ce tri, la démarche doit être identique.

Tableau 2. Exemple de grille de pré-tri des candidatures.

Compétences clés et pré requis	CV 1	CV 2	CV 3
La qualification (titre et diplôme)			
Les compétences techniques			
Les compétences managériales (si demandées)			
Durée d'expérience			
Disponibilité			
TOTAL des points			

**1 = Insuffisant ; 2 = Suffisant ; 3 = Maîtrise**

## L'entretien

L'entretien reste l'outil phare de sélection lors d'un recrutement. **L'entretien téléphonique** peut être utilisé en amont d'une rencontre physique afin de valider les points clés de la candidature. Cette étape permet de gagner du temps car il permet de ne convoquer à l'entretien physique que les candidats correspondant réellement au profil du poste à pourvoir. Néanmoins, il peut être déstabilisant pour le candidat car il est souvent réalisé sans prise de rendez-vous au préalable.

Trois formes d'entretiens de recrutement physiques peuvent être distinguées : **l'entretien individuel**, **l'entretien par jury** et **l'entretien collectif**.

Tableau 3. Les formes d'entretien de recrutement

<p><b>L'entretien en face à face</b></p>	<p>C'est l'entretien le plus courant. Il se fait en tête à tête avec le recruteur. Il s'agit d'un entretien en chaîne (plusieurs entretiens se succèdent dans la même pièce avec différentes personnes) ou d'un entretien ambulatoire (plusieurs entretiens se succèdent avec différents membres de l'entreprise dans leurs bureaux respectifs).</p>
<p><b>L'entretien par jury</b></p>	<p>Le jury est constitué de plusieurs personnes de l'entreprise : employeur, responsable RH, psychologue, chef du service où le poste est à pourvoir... Cette technique d'entretien permet aux membres du jury d'échanger leurs impressions sur une base commune.</p>
<p><b>L'entretien collectif</b></p>	<p>Il peut s'agir d'une simple réunion d'information pour présenter la société et le poste à pourvoir aux différents candidats ou d'une véritable épreuve de sélection. Les candidats réunis peuvent être invités soit à se présenter et à discuter du poste à tour de rôle, soit à discuter sur un sujet tiré au sort par les recruteurs, soit à discuter mais sans aucune directive.</p>

**Source :** Guillot-Soulez (2013, p. 51)<sup>7</sup>.

Il n'y a pas de technique type pour conduire un entretien individuel de recrutement. Néanmoins, plusieurs principes directeurs peuvent être mis en exergue : présenter, dialoguer et conclure. Ainsi, cinq thèmes sont généralement abordés : la formation, l'expérience, le projet professionnel, les activités extra-professionnelles et la personnalité. L'encadré ci-dessous présente une série de questions fréquemment posées lors d'un entretien de recrutement. Il est important de prévoir un guide d'entretien, au préalable, commun à tous les candidats afin de pouvoir les comparer.

---

<sup>7</sup> GUILLOT-SOULEZ C. (2013), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Gualino.

## Sur le passé

Quelle est votre formation ? Quel est votre niveau d'études ? Dans quelles matières étiez-vous le meilleur ? Pourquoi ? Avez-vous gagné de l'argent pendant vos études ? Comment ? Avez-vous participé à des activités extrascolaires ? Lesquelles ? Pensez-vous avoir fait les études dont vous vous sentiez le plus capable ? Si vous deviez recommencer vos études, referiez-vous les mêmes, ou que feriez-vous ? Avez-vous suivi des stages de formation ? Quels métiers ont exercé vos parents ?

*Encadré 5. Quelques questions fréquemment posées en entretien de recrutement*

## Sur le présent

Êtes-vous libre immédiatement ? Acceptez-vous de vous déplacer fréquemment ? Acceptez-vous de déménager pour ce poste ? Depuis combien de temps recherchez-vous du travail ? Avez-vous contacté d'autres entreprises ? Avez-vous d'autres propositions ? Comment avez-vous organisé votre recherche d'emploi ? Combien désirez-vous gagner ? Quel était votre précédent salaire ?

*Encadré 6. Questions fréquentes, sur le présent*

## Sur le futur

Quel est votre objectif professionnel ? Où vous voyez-vous dans 5 ans ? Que voulez-vous devenir dans notre entreprise ? Combien espérez-vous gagner à 30,40, 50 ans ? Quel est votre plan de carrière ?

*Encadré 7. Questions fréquentes, sur le futur*

## Sur les aptitudes

Dans quel domaine vous sentez-vous le plus compétent ? Expliquez-moi pourquoi c'est vous que je devrais choisir ? Quelles sont parmi vos aptitudes et expériences, celles qui vous font penser que vous réussirez dans ce poste ? Parlez-vous des langues étrangères ? Avez-vous déjà dirigé une équipe ?

*Encadré 8. Questions fréquentes, sur les aptitudes*

## Sur la personnalité

Quels sont vos loisirs ? Quel domaine vous attire le plus ? Préférez-vous travailler seul ou en équipe ? Comment vous insérez-vous dans une équipe ? Comment vous entendiez-vous avec vos camarades ? Comment vous jugez-vous ? Quelles sont vos qualités et vos défauts ? Parlez-moi de vous ! Comment acceptez-vous votre hiérarchie ? Aimez-vous les responsabilités ? Quelles ont été vos plus grandes responsabilités ? Quelles expériences ont le plus contribué à la formation de votre personnalité ? Quelles ont été vos plus grandes difficultés ? Quel est votre style de travail ? Comment organisez-vous votre travail ? Citez-moi 1 ou 2 expériences ou occasions dans lesquelles vous avez fait preuve d'initiative ! (de dynamisme, de persuasion...).

*Encadré 9. Questions fréquentes, sur la personnalité*

## Sur l'organisation

Pourquoi voulez-vous travailler dans notre organisation ? Que savez-vous de notre organisation ? Pourquoi souhaitez-vous travailler dans une grande (petite) organisation ? Qu'est-ce que vous pensez pouvoir nous apporter ? Pourquoi et comment pensez-vous participer au développement de notre organisation ?

*Encadré 10. Questions fréquentes, sur l'organisation*

## Sur le poste

Qu'est-ce qui vous attire dans cet emploi ? Pourquoi pensez-vous plaire dans ce genre d'emploi ? Comment imaginez-vous le poste que nous proposons ? Quels peuvent être les désavantages de ce poste ? Pourquoi avez-vous répondu à notre annonce ?

*Encadré 11. Questions fréquentes, sur le poste*

Qu'avez-vous principalement apporté à votre précédente entreprise ? Quelles fonctions avez-vous occupé ? Parmi tout ce que vous avez fait, qu'avez-vous le mieux réussi ? Qu'avez-vous le plus aimé ? Pourquoi ? Parlez-moi de votre expérience professionnelle Parlez-moi de vos anciens employeurs. Pourquoi avez-vous quitté votre dernier emploi ?

*Encadré 12. Questions fréquentes, sur l'expérience*

### Les erreurs à éviter

Un exercice d'application est proposé sur ce point.

*Tableau 4. Les erreurs à éviter lors d'un recrutement.*

<b>La surcote du poste</b>	Recruter des individus sur-qualifiés qui seront adaptables dans un premier temps mais il faudra promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation.
<b>Le clonage</b>	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières. La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
<b>L'effet de halo</b>	Focaliser sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle...) au détriment d'autres.
<b>L'effet placebo</b>	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.
<b>L'effet d'attente</b>	Avoir des a priori positifs ou négatifs sur le candidat parce qu'il est recommandé ou qu'il a réussi ses premiers tests de sélection. Être influencé par les premières impressions et non chercher à les confirmer.
<b>L'effet de barnum</b>	Accepter comme valide une description floue ou non argumentée. Argument non fiable.

## De nouveaux outils à disposition

Grâce aux évolutions numérique et technologiques, de nouveaux outils sont à disposition des recruteurs. C'est le cas notamment de l'entretien vidéo différé. Le recruteur rédige les questions, les candidats répondent aux questions et le recruteur visionne les réponses et rencontre les profils qui l'intéressent<sup>8</sup>

Pour les candidats, les avantages sont les suivants : réduction des déplacements ; temps de préparation pour apporter de meilleures réponses aux questions et se présenter ainsi sous son meilleur jour ; réalisation de l'entretien depuis un milieu familier, ce qui diminue le stress.

Pour les recruteurs, cela représente : gain de temps, les profils les plus intéressants étant sélectionnés à partir de la vidéo ; possibilité de donner leur chance à plus de candidats ; diffusion d'une image innovante de l'entreprise, ce qui valorise sa marque employeur ; identification plus rapide du bon candidat.

## Affiner la sélection

Afin d'affiner la sélection réalisée lors des entretiens, les recruteurs ont une panoplie de **tests** et questionnaires à leur disposition. Un test est une épreuve standardisée impliquant une tâche à remplir, passée dans des conditions identiques pour tous les sujets examinés, dont les résultats sont établis à l'aide d'une technique précise pour l'appréciation de la réussite ou de l'échec et sont interprétés à l'aide d'un étalonnage (définition de l'Association internationale de psychotechnique).

Il existe différents types de tests ou d'exercices : intelligence et de logique (QI), personnalité, psychomotricité, connaissances, compétences (échantillon de travail, mises en situation, assessment). Néanmoins, il faut être extrêmement vigilant dans le choix du test. En effet, il existe des tests farfelus dont la validité est parfois contestée. L'un des tests de personnalité les plus connus est le test PAPI (cf. encadré ci-après).

---

<sup>8</sup> Pour aller plus loin : <https://www.parlonsrh.com/entretien-video-differe-quezako/>.

Le test PAPI (Personality And Preference Inventory) a été développé par le Dr Max Kostick au début des années 1960. Il prend la forme d'un questionnaire qui présente des affirmations 2 par 2 ; le répondant doit sélectionner celle qui lui correspond le mieux. Les résultats portent sur deux dimensions : la perception du candidat de son rôle professionnel et ses besoins (motivations). Le PAPI a été traduit en plusieurs dizaines de langues et ses droits sont aujourd'hui détenus par la société Cubiks qui propose le test aux entreprises du monde entier via Internet.

*Encadré 13. Le test PAPI*

## Étape 4 : finalisation et intégration

### La concrétisation du recrutement

La décision de recrutement implique potentiellement différents acteurs : la hiérarchie directe (le futur N+1 du recruté), le manager, le responsable recrutement, le directeur des ressources humaines, le cabinet de recrutement, etc.

Il faut également apporter une vigilance particulière aux réponses négatives qui seront données<sup>9</sup>. Dans l'avenir, il se peut toujours que l'entreprise ait besoin de revenir vers ces candidats. Il faut donc veiller au respect de quelques principes : cadrer la réponse en amont, prévenir le candidat quoiqu'il en soit, téléphoner, rester objectif, contextualiser le refus, clarifier la situation, faire preuve de bienveillance, être franc, conseiller, faire face aux réactions.

### L'intégration

**L'intégration** permet de consolider le recrutement. Pour Lacaze et Perrot (2010), l'intégration des nouveaux collaborateurs représente 50% de l'efficacité d'une procédure de recrutement. **L'accueil** est une période consistant à présenter au nouvel embauché l'organisation, les tâches qui lui seront confiées, les collègues, les objectifs. L'accueil est important mais la **préparation de l'arrivée** du nouveau collaborateur l'est également. Il est d'ailleurs conseillé d'établir une checklist afin de ne rien oublier : installation du bureau du nouveau collaborateur, ouverture des accès informatiques, création du badge permettant l'accès à l'entreprise, préparer l'annonce de l'arrivée auprès de l'ensemble de l'entreprise, inventorier les documents à lui remettre, etc. Le livret d'accueil joue ici tout son rôle.

---

<sup>9</sup> Pour aller plus loin : <https://theconversation.com/on-vous-rappellera-recruteurs-repondez-aux-candidats-99352>

On retrouve généralement dans ce livret l'histoire de l'entreprise, ainsi que ses valeurs, ses réussites, sa culture, etc. Ce livret a pour but de valoriser la politique RH de l'établissement. Le format papier est de plus en plus délaissé laissant place à des formats numériques.

Plusieurs points complémentaires peuvent marquer le processus d'intégration du nouveau recruté : l'entretien d'accueil, la visite de l'entreprise, un déjeuner d'accueil, le tutorat, les phases de bilan à mi-parcours pendant la période d'intégration, le rapport d'étonnement (cf. encadré ci-dessous), la mise en place de formations complémentaires.

## Le rapport d'étonnement

De plus en plus d'entreprises proposent à leurs nouvelles recrues de faire un rapport d'étonnement. Il s'agit à la fois de recueillir un avis non « formaté » sur l'entreprise et de montrer au nouvel arrivant que l'on porte de l'intérêt à son point de vue. Il n'y a pas de format type pour le rapport d'étonnement.

Il peut prendre la forme d'un rapport écrit portant sur un réel diagnostic stratégique et opérationnel de l'entreprise. Dans ce cas, un délai relativement important sera accordé mais on estime qu'il n'est pas souhaitable de dépasser trois mois pour garder un œil « neuf ». On trouvera parfois le terme symbolique des 100 jours.

Le rapport d'étonnement peut être plus ludique et porter sur des questions du type : « Qu'est-ce qui vous a le plus surpris lors de votre premier jour de travail ? Si vous pouviez changer une chose dans l'entreprise, que changeriez-vous ? ». La restitution orale pourra ici être privilégiée.

Attention, le rapport d'étonnement ne doit pas nommer de collègues en particulier et on ne peut attendre du nouvel embauché qu'il porte un jugement qui pourrait lui causer du tort ou qu'il « espionne » ses collègues !

**Source** : Nicolas (2014, p. 172)<sup>10</sup>.

*Encadré 14. Le rapport d'étonnement*

---

<sup>10</sup> NICOLAS E. (2014), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

## Les coûts directs et indirects du recrutement

Le processus de recrutement est relativement onéreux pour une entreprise. Il présente différents coûts directs et indirects :

- le temps passé par les membres de l'entreprise (hiérarchiques, RRH, collègues du futur salarié) ;
- la définition du besoin, du profil, campagne de recrutement, phase de sélection, décision, intégration ;
- les coûts directs (annonces, examen cv, temps entretiens, honoraires des cabinets et des chasseurs) ;
- les coûts d'accueil (temps d'explication, tutorat, erreurs de travail) ;
- les coûts de formation
- les coûts d'acquisition d'expérience ;
- les coûts de séparation prématurée ;
- la productivité inférieure sur le poste pendant la période d'intégration : temps d'adaptation, de découverte du poste, temps consacré à l'intégration ;
- le temps que ses collègues vont passer à aider le nouveau recruté.

## Références

### Comment citer ce cours ?

Gestion des Ressources Humaines, Annabelle Hulin, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

Figure 1. Les étapes du processus de recrutement. ....	2
Figure 2. La définition du poste à pourvoir. ....	4
Figure 3. La recherche de candidatures. ....	8

## Tableaux

Tableau 1. Comparatif de la prospection interne versus externe. ....	7
Tableau 2. Exemple de grille de pré-tri des candidatures. ....	12
Tableau 3. Les formes d'entretien de recrutement ....	13
Tableau 4. Les erreurs à éviter lors d'un recrutement.....	16

## Encadrés

Encadré 1. Présentation des enquêtes BMO conduites par Pôle Emploi. ....	5
Encadré 2. Le BA-BA de l'offre d'emploi. ....	9
Encadré 3. Les critères de discrimination lors d'un recrutement ....	10
Encadré 4. Le testing.....	11
Encadré 5. Quelques questions fréquemment posées en entretien de recrutement ....	14
Encadré 6. Questions fréquentes, sur le présent.....	14
Encadré 7. Questions fréquentes, sur le futur.....	14
Encadré 8. Questions fréquentes, sur les aptitudes.....	14
Encadré 9. Questions fréquentes, sur la personnalité.....	15
Encadré 10. Questions fréquentes, sur l'organisation.....	15
Encadré 11. Questions fréquentes, sur le poste.....	15
Encadré 12. Questions fréquentes, sur l'expérience ....	16
Encadré 13. Le test PAPI.....	18
Encadré 14. Le rapport d'étonnement ....	19