

# Maîtriser ses recrutements

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

**FONCTIONS** de

**L'ENTREPRISE**

ressources  
humaines

# Maîtriser ses recrutements



**Trouver le bon candidat  
à l'ère du digital**

Hélène de FALCO

5<sup>e</sup> édition

DUNOD

*Maquette intérieure* : Catherine Combiér et Alain Paccoud

*Couverture* : Didier Thirion/Graphir design

*Photos couverture* : Didier Thirion/Graphir design

*Mise en page* : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-074306-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	IX
<b>Chapitre 1 Le processus de recrutement</b>	1
La définition du besoin	3
La recherche des candidats	3
La présélection sur dossiers de candidature	3
Le(s) entretien(s) de recrutement	3
La décision d'embauche	4
La période d'essai	4
L'embauche définitive	4
Les pièges à éviter	5
<b>Chapitre 2 La définition du besoin</b>	7
Rédiger la description du poste à pourvoir	8
Établir le profil du poste	19
Le choix du contrat de travail	38
<b>Chapitre 3 La recherche des candidats</b>	41
Cibler une filière de recrutement	42
Rédiger une annonce	47
<b>Chapitre 4 La présélection sur dossiers de candidature</b>	53
Établir une grille de présélection	55
Sélectionner les candidats à recevoir en entretien	63
Affiner la présélection par un entretien téléphonique	63
Convoquer à l'entretien	65
Les CV mensongers	66
Informers des réponses négatives	67

<b>Chapitre 5 L'entretien</b>	77
La chronologie d'un entretien de recrutement	79
La législation relative aux entretiens de recrutement	92
Savoir écouter	93
Savoir poser des questions	100
Conjuguer l'écoute et l'art de poser des questions	103
Canaliser le feeling	108
Préparer un guide d'entretien	110
Les questions complémentaires	137
Respecter sept règles pour réussir ses entretiens	138
Gérer quelques situations particulières	140
<b>Chapitre 6 Choisir le candidat</b>	147
Analyser les candidatures	148
Prendre des références auprès des employeurs précédents	152
Approfondir la candidature à l'aide d'un second entretien	153
Se décider pour un candidat	156
<b>Chapitre 7 La coordination avec un DRH ou un prestataire extérieur</b>	159
La préparation du recrutement avec le prestataire	160
L'entretien avec les « finalistes »	162
<b>Chapitre 8 La période d'essai</b>	167
Accueillir le nouvel embauché	168
Structurer la prise de fonction	169
Piloter la période d'essai	170
<b>Chapitre 9 L'embauche définitive</b>	173
Décider de l'embauche définitive	174
<b>Conclusion</b>	176

<b>Annexes</b>	177
Liste des principales caractéristiques de personnalité	177
100 questions à poser à un candidat	182
Les principales méthodes utilisées en recrutement	186
Corrigés des exercices	190





# Introduction

**U**n grand moment de solitude ! Tel est le sentiment qu'éprouvent un certain nombre de managers amenés à recruter eux-mêmes leurs collaborateurs sans avoir la possibilité de faire appel à des spécialistes internes ou extérieurs à l'entreprise. Vous assumez seul et le plus souvent de façon ponctuelle cet acte de management lourd des engagements qu'il implique. Ce livre a pour objectif de vous apporter une méthode de travail simple et efficace, utilisable lors de chacun de vos recrutements quel que soit le poste que vous avez à pourvoir.

Cette 5<sup>e</sup> édition prend en compte les multiples possibilités offertes par Internet, notamment quant à la recherche des candidats, et propose quantité de sites pouvant apporter une aide à certaines phases du processus de recrutement.

La démarche et les outils proposés vous permettront d'accroître la fiabilité de vos choix et d'optimiser les moyens mis en œuvre, notamment le temps que vous allez y consacrer. Cet ouvrage n'a pas pour objectif de vous transformer en un professionnel du recrutement, mais de vous permettre de réaliser vos recrutements avec professionnalisme.

En effet, sans formation particulière et avec pour tout bagage votre bon sens et la connaissance du poste à pourvoir, vous allez devoir faire le « bon choix ». Alors commence la symphonie inachevée des « comment » :

- Comment trouver des candidats ?
- Comment sélectionner les candidats à convoquer à l'entretien quand, après une première sélection, on se trouve encore devant une pile de candidatures qui semblent intéressantes ?
- Comment mener l'entretien et quelles sont les questions à poser pour obtenir une information pertinente et de qualité sur le candidat ?
- Qu'est-ce que je peux demander à un candidat ?
- Quelles sont les bonnes questions ?
- Comment le faire parler ?
- Comment le mettre en confiance pour qu'il puisse s'exprimer... librement ?
- Comment choisir « le bon » ? etc.

Pour avoir, pendant de nombreuses années, participé à bon nombre d'actions de recrutement, j'ai été amenée à entendre ces questions et ces doutes que

tout recruteur se pose avant et pendant cette opération complexe qui doit aboutir au meilleur compromis entre une offre et une demande. Ces doutes, ces questions, cette solitude m'ont donné envie de partager mon expérience avec celles et ceux qui ne peuvent faire appel à un recruteur professionnel. J'ai alors conçu deux types d'interventions : l'une est l'animation de stages de formation pour des groupes et l'autre une démarche de formation-action individuelle.

Ces interventions m'ont amenée à simplifier, à sortir du jargon technique, à dégager l'essentiel et à bâtir une méthode de travail aisément accessible et utilisable par tous.

Après analyse, il est possible de dire que le recrutement d'une personne pour une fonction bien définie, devant s'intégrer rapidement dans une structure déterminée, est un processus de gestion de l'information dont l'aboutissement est une décision pertinente. Il apparaît donc comme très important de pouvoir, dès le début du processus, obtenir des informations fiables et comparatives. Ensuite, il est indispensable de contrôler, de trier, de hiérarchiser, de stabiliser ce flot d'informations recueillies à l'aide d'un cadre de travail rigoureux. Il doit, de façon permanente, permettre de maîtriser la situation et autoriser une comparaison objective au travers des divers critères de sélection.

Mon projet étant de vous apporter une méthode de travail, ce livre est construit comme un guide. Il vous accompagnera en suivant la chronologie d'un recrutement, depuis le moment où vous décidez de réaliser celui-ci jusqu'au choix final. Pour chaque étape vous seront donnés dans un premier temps les principes de base, les méthodes et outils à employer, puis des exemples concrets pour illustrer les notions théoriques. Tout au long du processus, les aspects légaux essentiels seront rappelés. En effet, en raison du développement de techniques de recrutement qui font appel à des méthodes d'évaluation dépassant très largement le cadre professionnel, le ministère du Travail a complété le Code du travail par un ensemble de dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles.

Je souhaite que cet ouvrage soit pour vous un outil de référence pratique, utile et vivant et qu'il vous apporte « sécurité et fiabilité » dans tous les recrutements que vous allez réaliser et... réussir.

# Chapitre 1

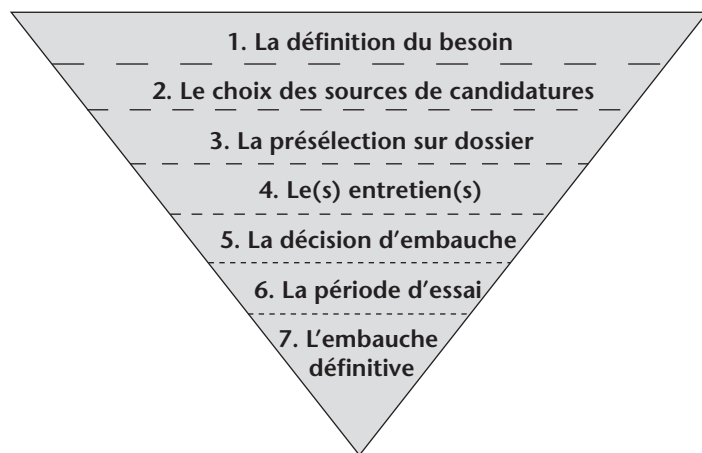
# Le processus de recrutement

## *Executive summary* |

- ▶▶ **Le processus** de recrutement comporte un certain nombre d'étapes. Il est important de respecter une chronologie afin de gérer et capitaliser efficacement les informations collectées.
- ▶▶ **Nous commencerons** donc par une vision d'ensemble du processus afin de cerner :
  - les choix à faire à chaque étape et leur importance dans la fiabilité de la décision finale ;
  - les pièges les plus fréquents qui sont à l'origine de la plupart des erreurs de recrutement.

Pourvoir un poste est un acte de management essentiel qui, sous une apparente simplicité, est le résultat d'une démarche complexe. Le terme de processus, « enchaînement de phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé », lui convient parfaitement bien. Il est constitué d'une succession de tamis dont les mailles, de plus en plus fines, doivent vous permettre de faire émerger le candidat le plus approprié à votre besoin.

Ce processus est composé de **sept étapes**.



**Figure 1.1 – Le processus de recrutement : une succession de tamis dont les mailles sont de plus en plus fines**

Ces étapes constituent un enchaînement de décisions dépendant les unes des autres. Chaque décision est un pas qui conduit au choix du candidat qui sera retenu. Ce sont la pertinence de vos critères de choix pour chacune des étapes et la fiabilité des informations sur lesquelles vous allez vous baser qui détermineront la qualité de votre décision finale.

De plus, il est important de « ne pas brûler les étapes ». En effet, une annonce ne peut être valablement rédigée que si l'on connaît de façon précise le contenu du poste et son profil ; un entretien ne peut être mené efficacement que si la présélection et l'analyse du dossier de candidature ont été bien faites, etc. Une grande partie de votre professionnalisme dépend de la rigueur avec laquelle vous suivrez le cheminement indiqué.

Ces sept étapes remplissent chacune un rôle bien précis.

## La définition du besoin

Il est nécessaire, avant toute action de recrutement, de connaître avec précision le poste à pourvoir et de rédiger une description précise des tâches à effectuer. Puis, sur la base de cette description de poste, sera établi le profil de la personne qui pourra occuper cette fonction, compléter avec efficacité l'équipe existante, et en devenir rapidement partie intégrante.

## La recherche des candidats

Les impératifs de cette deuxième étape sont « informer, inciter et présélectionner » les candidats éventuels correspondant au profil recherché. Vous avez à choisir la filière et/ou le support approprié, puis à rédiger avec soin l'offre d'emploi à diffuser afin d'atteindre ces personnes dans les meilleures conditions, de retenir leur attention et de les amener à poser leur candidature. Parallèlement, cette offre doit être suffisamment précise et explicite pour dissuader les candidats qui ne sont pas votre cible.

## La présélection sur dossiers de candidature

Elle permet d'éliminer les candidatures contre-indiquées et de sélectionner les candidats qu'il convient de recevoir en entretien. Cette élimination se fait sur la base d'une grille d'analyse précise, élaborée à partir du profil du poste. Toutes les candidatures (lettres et curriculum vitae adressés par les candidats) sont ainsi analysées selon les mêmes critères. Cette présélection sur dossier peut être complétée par une seconde présélection à l'aide d'un entretien téléphonique.

## Le(s) entretien(s) de recrutement

Cette phase cruciale du processus doit vous permettre de collecter sur chaque candidat présélectionné toutes les informations utiles, complémentaires et indispensables pour étayer votre choix définitif. En effet, vous devez pouvoir évaluer, de façon rigoureuse et précise, la correspondance entre les compétences et caractéristiques personnelles du candidat et celles définies dans le profil dressé initialement.

## La décision d'embauche

Le « crible » de l'entretien permet de sélectionner un nombre limité de candidats répondant aux critères fixés. Le choix définitif est effectué en vous appuyant sur des données objectives, comparables et hiérarchisées. Elles seules permettront de départager les finalistes et de faire émerger le candidat à embaucher.

## La période d'essai

Il est indispensable de « piloter » réellement et personnellement cette phase importante d'une action de recrutement, d'autant que dans les faits elle s'avère très courte. Il faut vous donner les moyens de suivre l'adaptation du nouvel embauché à son poste, de multiplier les expériences pour tester en situation réelle ses aptitudes et ses réactions et de rassembler toutes les informations souhaitables pour, en dernier ressort, décider de l'embauche définitive.

## L'embauche définitive

C'est la dernière décision de ce processus. Elle est aussi celle qui vous engage durablement dans une relation professionnelle. Elle est prise en fonction des données et informations complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider votre choix.

Cette démarche est simple et logique, mais elle doit être suivie avec beaucoup de rigueur pour conserver toute son efficacité. Tout au long de votre progression, restez conscient du rôle essentiel de chacune des étapes à franchir et des décisions intermédiaires qu'elles supposent. Je vous le rappellerai d'ailleurs en tête de chapitre. Ces décisions, il importe de les préparer avec soin et méthode ; alors, vous réaliserez vos recrutements avec un maximum de professionnalisme.

Ce processus peut se dérouler dans différents contextes qui vont influencer sur le parcours que devra suivre le candidat et sur un partage éventuel des tâches.

1. Vous êtes seul et vous recrutez votre unique collaborateur. L'ensemble du parcours vous incombe.

2. Vous êtes le manager d'une petite équipe. Vous pouvez enrichir la collecte des informations sur le candidat en faisant participer un ou plusieurs de vos collaborateurs au recrutement. Cela vous apportera des informations complémentaires et un autre regard. Vous pouvez associer vos collaborateurs dans la définition du besoin et lors de la réception des candidats, soit après le premier entretien, soit uniquement pour les finalistes.

3. Vous avez un hiérarchique : souhaite-t-il participer au recrutement ? À quel moment ? Qui décide ?

4. Vous êtes dans une entreprise qui comporte une Direction des Ressources Humaines. Là encore, il est essentiel de clarifier qui fait quoi ? quand ? qui décide ?

Ainsi, selon le contexte, un candidat peut être amené à rencontrer de une à parfois sept personnes de l'entreprise.

Établissez dès le début du processus le parcours que va suivre le candidat et le rôle de chacune des parties prenantes. En effet, il est important qu'un candidat ne subisse pas plusieurs fois le même entretien. Il faudra, par conséquent, sur la base de toutes les informations à collecter, en déterminer une répartition afin que le croisement des informations soit le plus riche possible.

Ce parcours sera à préciser au candidat lors du premier entretien.

## Les pièges à éviter

Les erreurs de recrutement coûtent très cher financièrement mais également sur le plan humain.

Nous avons répertorié les pratiques qui sont les causes les plus fréquentes de ces erreurs. Nous pourrions les qualifier de « Attention danger » :

- Ne pas consacrer suffisamment de temps au recrutement : « Vite fait, mal fait ».
- Recruter dans l'urgence et se fixer des délais de recrutement très courts, voire trop courts.
- Ne pas être assez sélectif et recevoir trop de candidats en entretien. Le premier entretien sert alors de seconde présélection et ce n'est qu'au deuxième entretien que commence le véritable approfondissement de la candidature. Les statistiques tenues par les Directions des Ressources Humaines et les cabinets de recrutement font état d'une moyenne

d'une dizaine de candidats reçus en entretien pour mener à bien leur mission sur un poste.

- Regarder le dossier de candidature (lettre et CV) de façon superficielle.
- Ne se fier qu'à sa seule intuition, elle n'est ni suffisante, ni professionnelle.
- Ne pas préparer l'entretien qui amène à passer du coq-à-l'âne, au « zapping » et donc à « surfer » sur une candidature.
- Se faire « manipuler » par un candidat.
- Trop parler, ce qui met le candidat dans une position confortable et ne vous permet, après le départ de celui-ci, que de constater que vous n'avez collecté que peu d'informations.
- Sur-vendre le poste qui donnera ultérieurement au candidat l'impression d'avoir été abusé.
- Prendre sa décision d'embauche à la fin de l'entretien sans prendre le temps d'analyser la candidature et son adéquation au profil du poste, sans aucun recul. Et le pire, en informer le candidat à la fin de l'entretien.
- Choisir, faute de mieux, le candidat qui convient « à peu près » à votre besoin ou pratiquer ce que l'on appelle le « biais productif », à savoir faire rentrer « de force » le candidat dans le profil car on a besoin de pourvoir rapidement le poste.
- Et enfin le feeling, dont les mécanismes sont expliqués ultérieurement, qui peut aller jusqu'à décider (consciemment ou inconsciemment) du recrutement du candidat dès qu'on l'a vu rentrer dans la pièce.

## L'essentiel |

- ▶▶ **Prendre conscience** que l'on ne peut pas « brûler » les étapes si l'on veut traiter son recrutement avec professionnalisme. Comment, par exemple, élaborer une offre d'emploi pertinente si l'on ne sait pas précisément les candidats que l'on veut attirer ou dissuader ?
- ▶▶ **Comprendre** que la rigueur est la clé du succès et permet au recruteur de se « reposer » sur des bases solides tout au long du processus.
- ▶▶ **Avoir une méthode** sur laquelle s'appuyer permet de développer sa disponibilité pour mieux « cerner » les candidats.