

FONCTIONS de

L'ENTREPRISE

ressources
humaines

Maîtriser ses recrutements



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

Hélène de FALCO

5^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier 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^{er} 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

ISBN 978-2-10-074519-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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

Introduction	IX
Chapitre 1 Le processus de recrutement	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
Chapitre 2 La définition du besoin	7
Rédiger la description du poste à pourvoir	8
Établir le profil du poste	19
Le choix du contrat de travail	38
Chapitre 3 La recherche des candidats	41
Cibler une filière de recrutement	42
Rédiger une annonce	47
Chapitre 4 La présélection sur dossiers de candidature	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
Informar des réponses négatives	67

Chapitre 5 L'entretien	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
Chapitre 6 Choisir le candidat	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
Chapitre 7 La coordination avec un DRH ou un prestataire extérieur	159
La préparation du recrutement avec le prestataire	160
L'entretien avec les « finalistes »	162
Chapitre 8 La période d'essai	167
Accueillir le nouvel embauché	168
Structurer la prise de fonction	169
Piloter la période d'essai	170
Chapitre 9 L'embauche définitive	173
Décider de l'embauche définitive	174
Conclusion	176

Annexes	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

Un 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^e 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.

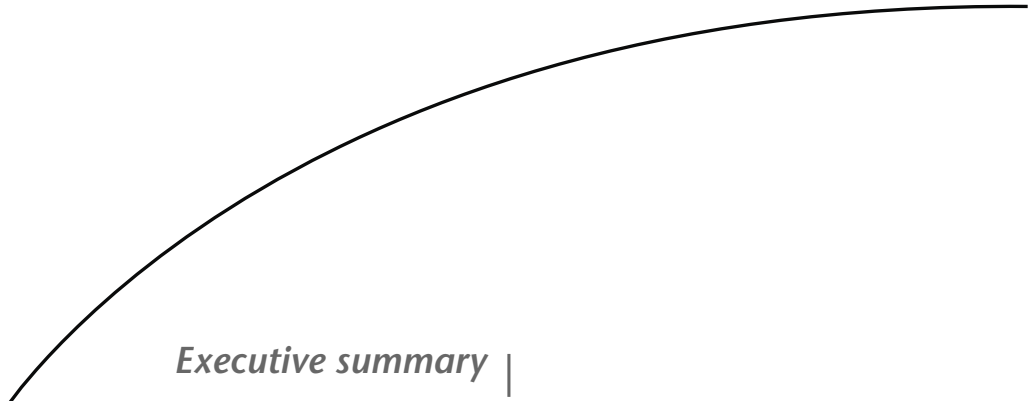
Après analyse, il est possible de dire que le recrutement d'une personne pour une fonction bien définie, devant s'intégrer rapidement dans une structure déterminée, est un processus de gestion de l'information dont l'aboutissement est une décision pertinente. Il apparaît donc comme très important de 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**.

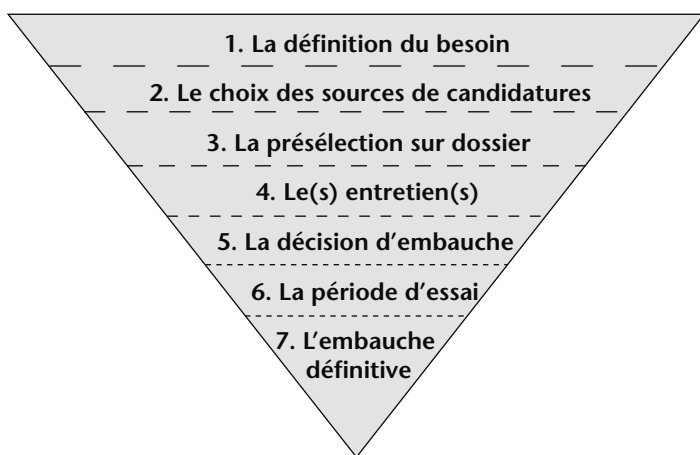


Figure 1.1 – Le processus de recrutement : une succession de tamis dont les mailles sont de plus en plus fines

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.