

Procédure de Recrutement

**Avant d'enclencher une procédure de recrutement,
ne pas oublier de consulter
la fiche outil «discrimination» (réf. R.0-1)**

Partie 1

Procédures de Recrutement (8 étapes)

- 1) Identification du besoin
- 2) Profil de poste
- 3) Annonce/Offre d'emploi
- 4) Les canaux de recherche
- 5) Le tri des candidatures
- 6) Entretien d'embauche
- 7) Réponses aux candidats et mise en vivier
- 8) Intégration

Partie 2

Fiches outils :

- 1) Discrimination (R.0-1)
- 2) Fiche de poste (R.1-1)
- 3) Annonces (R.3-1 et R.3-2)
- 4) Grille sélection CV (R.5-1)
- 5) Exemples réponses candidatures (R.5-2)
- 6) L'entretien de sélection (R.6-1)
- 7) Grille synthèse entretien (R.6-2)
- 8) Plan d'intégration (R.8-1)

1. L'identification du besoin

Recruter, c'est d'abord définir son besoin et établir la définition du poste.

Plusieurs cas de figure peuvent mener à un recrutement :

1. *Création de poste*
2. *Un départ (retraite, démission, licenciement)*

Une définition de poste doit répondre aux questions suivantes :

1. *Pourquoi ?* (Pourquoi ce poste ? quel sera le rôle de ce poste ?)
2. *Comment ?* (De quelle façon envisage-t-on de le mettre en place ? quels sont les moyens de l'entreprise ?).
3. *Où ?* (lieu d'activité principal, les voyages, les déplacements)
4. *Quand et pour combien de temps ?*
5. *Qui ?* (les personnes directement liées à ce poste)

Voici un tableau qui peut aider à la définition du poste :

Définir le poste :	Intitulé/ Département concerné Décrire à quoi sert le poste ?
Position dans l'organisation :	Environnement du poste Les liens hiérarchiques du poste
Description de l'activité :	Description des activités principales en se limitant à 5 ou 6 en tout Partage de temps entre les différentes activités
Difficultés du poste :	Les horaires, les déplacements, situations particulières devant lesquelles le salarié risque de se retrouver
Conditions de travail :	Lieu de travail, type de contrat, rémunérations,
Evolutions du poste :	Possibilités de promotion/formation

A partir de ce tableau, la fiche de poste peut être établie.

**cf. fiche outil « fiche de poste » (réf. : R.1-1)*

2. Le profil de poste

Il n'est pas conseillé de trop restreindre la définition du profil recherché. L'employeur peut mettre tous ses critères en précisant pour chacun s'il est « essentiel » ou « souhaitable ». Il doit aussi veiller à clarifier les compétences et aptitudes recherchées. A titre d'exemple :

	Essentiel	Souhaitable
Formations : I. Diplômes ou niveau d'études II. Formation continue III. Certifications réglementaires		
Expérience professionnelle - Durée - Fonction - Entreprise (secteur d'activité) - Type de poste occupé		
Compétences : Techniques (liées au métier, informatique, langues, ...) Organisationnelles Managériales Comportementales		

3. Rédaction de l'annonce/offre d'emploi

L'annonce reprend les informations essentielles décrites dans le profil de poste :

- Présentation de l'Entreprise
- Intitulé du poste et type de contrat
- Activités et tâches principales
- Compétences requises
- Les modalités de prise de contact/dépôt de candidature (téléphone, courrier, e-mail).
- Date limite de dépôt de candidature

Quelques principes généraux :

- *Toute annonce doit être **impérativement être rédigée en langue française** pour un poste situé en France.*
- *Toute annonce ne doit en aucune manière comporter d'affirmation fausse ou pouvant induire le candidat en erreur.*
- *Toute annonce doit respecter le principe général de **non-discrimination** inscrit dans le code du travail*
- *Toute annonce doit comporter la date de diffusion*

Attention : la diffusion d'offre doit respecter un certain nombre de principes destinés à protéger les droits des candidats. L'employeur a pour obligation de publier ses offres en conformité avec la législation en vigueur, notamment le code du travail (1^{ère} partie Livre Ier Titre III).

Exemples de mentions à bannir dans une annonce :

- *Aucune mention discriminatoire en lien avec les opinions politiques, l'origine ethnique, les convictions religieuses des candidats*
- *Un âge minimum ou une limite d'âge (il est interdit d'indiquer « recherche un vendeur âgé de 25 à 35 ans... »)*
- *Les dispositions sexistes (il est interdit d'indiquer si on cherche uniquement un homme ou une femme)*
- *Situation de famille (les termes « célibataire » ou « sans enfant » ne doivent pas se trouver dans une annonce)*
- *Etat de santé*
- *Les mentions fausses. Toutes les données dans une annonce doivent être vérifiables*
- *Les mentions n'ayant aucun lien avec le poste (avoir le permis B pour un poste qui ne demande aucun déplacement).*

* cf. fiches outils « annonce courte » (réf. : R.3-1) et « annonce détaillée » (réf. : R.3-2)

4. Diffusion des annonces (les canaux de recherche)

Pôle Emploi (www.pole-emploi.fr) a pour mission de rapprocher au mieux les offres et les demandes d'emploi.

L'employeur peut recruter gratuitement également via :

- **APEC – site gratuit** de recherche des cadres (www.apec.fr).
- **Les candidatures spontanées** – c'est une source de recrutement efficace à condition d'en faire une gestion rigoureuse (garder les profils dont l'entreprise pourrait avoir besoin dans l'avenir et écarter ceux qui n'ont aucun intérêt ou lien avec les services de l'entreprise).
- **La cooptation /« le bouche à oreille »**– le candidat est présenté par un salarié ou une connaissance.
- **Les écoles et les organismes de formation**– les relations avec les écoles permettent aux entreprises de trouver des stagiaires et de jeunes diplômés
- **Le site internet** de l'entreprise

Il existe d'autres sources de recrutement, payantes, où l'employeur peut diffuser ses offres d'emploi :

- **Presse** - Le coût de l'annonce dépend du format et du support choisis. Une annonce dans un journal régional est moins chère (de 100 à 1 500 euros) qu'une annonce dans la presse nationale jusqu'à 15 000 euros.
- **Cabinets de Recrutement** – Agences de conseil qui proposent un suivi des procédures de recrutement pour les entreprises. Les prix varient entre 10 et 25% du salaire brut annuel prévu pour la personne à recruter.
- **Agences de travail temporaire/Intérim** – Peuvent effectuer des recrutements en CDI et CDD. Cela coûtera à l'employeur de 2 à 2,5 fois le montant du salaire brut du salarié, en fonction des grilles tarifaires des agences.
- **Internet** - Offre des possibilités de mise en ligne des offres et l'accès aux CV. Plusieurs sites sont dédiés entièrement aux emplois
 - des sites généralistes comme : *Cadreemploi, Monster, Emailjob, Cadresonline, Emploi.com, Le rucher de l'emploi,*
 - des sites spécialisés comme : *E-recrut (high-tech) PME BTP, RH job, job freelance, ERPrecrute, super secrétaires, les villages emploi (marketing, vente), village justice,*
 - ou des sites régionaux : *emploilr, ouest job, PACA job, Sud-Ouest job*

Autre source possible : le recrutement via les réseaux sociaux.

5. Le tri des candidatures

Dans cette phase, une grille d'analyse des dossiers reçus facilite la sélection. En s'appuyant sur le profil de poste, le tri des candidatures s'effectue selon les critères suivants :

- Critères impératifs (tous les critères indispensables au poste)
- Critères souhaitables (les critères voulus mais qui ne sont pas indispensables pour le poste)

**cf. Fiche outil «grille sélection CV» (réf. : R.5-1)*

Une lecture attentive des CV et lettres de motivation permet de :

- Dégager le parcours de candidat
- Vérifier les dates – pour s'assurer de la véracité du CV et de la cohérence du parcours
- Se poser des questions sur les incohérences dans le CV et les noter
- Apprécier la présentation et la rédaction sans se laisser impressionner non plus par la forme par rapport au contenu

Si, pour sélectionner un candidat en toute objectivité, le recruteur a besoin de plus d'informations que ce qu'il a pu obtenir, rien ne l'empêche de contacter par téléphone les candidats présélectionnés et demander des renseignements complémentaires ou même un dossier plus approfondi. (**Attention ! Aucune mention discriminatoire n'est autorisée.**)

Une fois la première sélection faite, les candidats retenus sont convoqués à l'entretien. La forme privilégiée reste l'appel téléphonique qui permet une prise de contact direct avec le candidat retenu. Une lettre ou un e-mail peuvent être adressés aux candidats non retenus.

**cf. Fiche outil « exemples réponses candidatures » (réf. : R.5-2)*

6. L'entretien de recrutement

L'entretien de recrutement est de loin la méthode la plus répandue dans le recrutement. Quelques règles pour préparer, conduire et conclure l'entretien :

- **La préparation**

- définir et connaître les critères du poste,
- lire le CV du candidat et la lettre de motivation avant l'entretien,
- préparer les questions pour chaque critère
- prévoir une fiche d'entretien

- **L'accueil**

Le lieu de l'entretien doit être calme, la ligne téléphonique basculée, ou bien, par respect pour le candidat, on ne répondra pas au téléphone pendant l'entretien. Les interruptions intempestives peuvent déstabiliser tant le candidat que le recruteur.

- **L'entretien**

- mettre à l'aise le candidat (plus il se sentira à l'aise plus il sera naturel).

- ne pas se fier à la « première impression » (l'apparence générale et les premières 30 secondes ne suffisent pas pour déterminer s'il s'agit du candidat recherché).

- faire savoir au candidat que l'entretien a été préparé. Voici une ouverture possible de l'entretien :

« Bonjour, je m'appelle et j'occupe le poste de dans l'entreprise. J'ai lu avec attention votre CV et la lettre de motivation et vous propose d'orienter ce rendez-vous sur trois points qui m'ont interpellé(e) dans votre parcours : votre dernier poste chez M.Y et les raisons de votre départ, vos activités chez M. X et les dernières formations. Notre entretien durera environ 1 heure. N'hésitez pas à me poser des questions si vous en avez »

Les questions peuvent être ouvertes ou fermées. Le recruteur doit laisser la parole à l'interviewé. Une règle de 80/20 peut être appliquée. Le recruteur parle 20% de temps et l'interviewé 80%.

- **La conclusion**

La conclusion de l'entretien est aussi importante que l'introduction. Elle permet d'indiquer au candidat quels seront les prochaines étapes et les délais : entretien complémentaire, test, quand et qui le contactera pour lui annoncer s'il a été retenu ou pas...

**cf. Fiche outil «conduite de l'entretien » (réf. : R.6-1)*

**cf. Fiche outil «synthèse de l'entretien » (réf. : R.6-2)*

7. Les réponses aux candidats et la mise en vivier

Les réponses aux candidats, qu'ils soient retenus ou pas, doivent se faire au plus vite. Pour les candidats non retenus, la lettre indiquera notamment la raison pour laquelle son dossier n'a pas été retenu (en lien avec le profil de poste). Pour le candidat retenu, la réponse doit suivre rapidement aussi.

**cf. Fiche outil « Modèles réponses » (réf. : R.5-2)*

La mise en vivier : certains profils peuvent correspondre à d'autres postes que celui pour lequel le candidat s'est positionné ou présenter un intérêt pour un recrutement futur sur un poste identique. Les différentes candidatures pourront être classées par catégorie afin d'être repérables facilement lorsqu'un autre besoin sera exprimé. Exemples :

- Par type de poste (par exemple : serveur/serveuse)
- Par domaine d'activité (comptabilité, marketing).

8. L'intégration

L'intégration du nouveau salarié est souvent estimée comme accomplie après une journée d'accueil (présentation des salariés, du lieu de travail ...). Or, tout salarié a besoin d'un accompagnement pour s'adapter et intégrer les valeurs de l'entreprise. Trois étapes importantes dans l'intégration d'un nouveau salarié :

- **La préparation de l'accueil.** Informer l'équipe de l'arrivée du collaborateur car, malgré les besoins de l'entreprise, un nouvel arrivant peut aussi être perturbant pour le fonctionnement de l'équipe existante. Avant l'arrivée du salarié, se poser les questions suivantes : la fiche de poste correspond-elle aux tâches réelles de la personne ? Comment organiser le tutorat ? Faudra-t-il prévoir une formation ? Les conditions matérielles sont-elles réunies (bureau, outils) ?

- **L'accueil.** Accueillir soi-même le nouveau salarié :
 - Lui remettre des documents présentant l'entreprise
 - L'accompagner pour le premier contact avec ses collègues de travail
 - Organiser une réunion d'équipe pour lui présenter les activités de chacun
 - Favoriser une rencontre plus informelle entre les membres de l'équipe

 - **L'accompagnement du salarié.** L'accompagnement à la prise de fonction répond aux nécessités de développer l'opérationnalité du salarié et des conditions de travail motivantes mais permet également d'évaluer tout le potentiel du nouvel arrivant ainsi que ses besoins en formation. Pour bien réussir cet accompagnement exemples d'actions à mettre en œuvre :
 - Désigner un tuteur (un salarié plus ancien et, si possible, effectuant les mêmes tâches) ou bien l'accompagner soi-même dans la prise de fonction
 - Prendre le temps d'échanger au quotidien
 - Lui confier des activités en allant progressivement des activités principales aux activités complémentaires
 - Identifier les besoins en formations (1)
- (1) Toutes les entreprises sont dans l'obligation de contribuer à la formation continue de leur personnel. Le plan de formation de l'entreprise comprend deux types d'actions :
- Les formations d'adaptation au poste
 - Les formations liées au développement des compétences
- Un nouvel arrivant dans l'entreprise peut bénéficier du plan de formation de l'entreprise notamment des actions de la 1ère catégorie.

La période d'intégration n'est régie par aucune loi ou quelconque relation contractuelle. Elle est réussie, non pas le jour où le salarié est complètement opérationnel, mais le jour où il développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**cf. Fiche outil « Plan d'intégration » (réf. : R.8-1)*