



Recrutement  
de nouveaux collaborateurs

Livret pédagogique

FORMATION – ACCOMPAGNEMENT – CONSEIL  
PARIS – NANTES – PERIGUEUX – MARSEILLE

59, avenue Victor Hugo 75116 Paris – Tél. : 01 45 78 37 76 – Fax. : 01 45 75 87 27 – [contact@managerformation.fr](mailto:contact@managerformation.fr)

## Sommaire

Le cadre juridique du recrutement en question .....	3
La situation de recrutement .....	8
Flèche chronologique d'un recrutement .....	9
L'évaluation des compétences au travail .....	10
La mission du recruteur .....	11
Se questionner sur une fonction .....	15
Tableau de competences .....	16
Concevoir une offre d'emploi .....	17
Schéma d'une définition de poste (offre d'emploi) .....	18
L'entretien .....	19
La synthèse de candidature .....	24
La décision d'embauche .....	25
L'embauche et l'intégration du candidat. ....	26
Préjugés, stéréotypes, .... discrimination .....	29

## Le cadre juridique du recrutement en question

### 1. Un employeur peut-il refuser d'embaucher en raison de la nationalité étrangère ?

L'employeur ne peut refuser d'embaucher en raison de la nationalité étrangère. Toute discrimination à l'embauche d'un candidat à raison de son origine est strictement interdite.

*art.L. 122-45, C. trav.*

### 2. Une offre d'emploi peut-elle imposer le sexe du candidat ?

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de son sexe. art. L. 122-45, C. trav.

Une annonce ne peut mentionner directement ou indirectement une exigence relative au sexe du candidat recherché. Il est ainsi recommandé :

- De mentionner les deux genres lorsque l'offre concerne un emploi dont il existe une dénomination au masculin et au féminin ;
- D'ajouter, lorsque la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou qu'au féminin, une mention indiquant que l'emploi est offert aux candidats des deux sexes (par exemple, ingénieur H/F).

La discrimination prohibée ne peut toutefois pas être retenue s'agissant d'emploi pour lequel le sexe est déterminant : comédiens, mannequins.

### 3. Une offre d'emploi peut-elle comporter une limite d'âge ?

L'insertion d'une offre d'emploi comportant la mention d'une limite d'âge supérieure exigée du postulant à un emploi est interdite et peut être sanctionnée pénalement par une amende de 3 000 F au plus.

*art. L. 311-4, C. trav. art. R. 361-1, C. trav.*

### 4. Quelle peine encourrait un recruteur qui pratiquerait une discrimination ?

La discrimination à l'embauche est punie de 2 ans d'emprisonnement et de 30 500 Euros d'amendes.

Les moyens de recours qui s'offrent au candidat qui s'estime lésé par une mesure discriminatoire fait actuellement l'objet d'un projet de loi de modernisation sociale. Pour l'instant, si un candidat s'estime lésé par une mesure discriminatoire, c'est à lui de soumettre au juge les éléments de fait qui lui permettent de penser que l'employeur l'a écarté de la procédure de recrutement en raison de son origine. Dans un second temps, c'est à l'employeur qui conteste le caractère discriminatoire, d'établir les raisons objectives qui l'ont mené à le refuser comme candidat.

*art. 225-2-3 et 225-2-5, C. pén.*

### 5. Existe-t-il des règles de priorité pour le pourvoi d'un poste ?

- Priorité d'accès des salariés à temps partiel à un emploi à temps complet et vice versa à un emploi ressortissant à leur catégorie professionnelle (art. L 3123-8 du code du travail)
- Priorité d'accès des travailleurs de nuit à un poste de jour et vice versa à un emploi ressortissant à leur catégorie professionnelle (art. L 3122-43 du code du travail)

- Obligation de reclassement sur un emploi de même catégorie d'un salarié du groupe menacé de licenciement économique (art. L 1233-4 du code du travail) ;
- Obligation de reclassement d'un salarié déclaré inapte à son emploi par le médecin du travail (art. L 1226-2 ; art. L 1226-10 du code du travail). Cette obligation de diffusion peut également être prévue dans l'accord d'entreprise."

## 6. Quelle confidentialité des résultats pratiqués pour un recrutement ?

Obligation de respecter la vie privée et personnelle : Les informations demandées au candidat lors d'un recrutement doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé et avec l'évaluation de ses aptitudes professionnelles. Ces informations ne peuvent avoir d'autre but que d'apprécier la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé. Ainsi, le recruteur est fondé à demander au candidat tous les éléments permettant de vérifier sa qualification et ses antécédents professionnels mais il doit limiter ses investigations à cette sphère.

Le candidat à un emploi est de son côté tenu de répondre de bonne foi aux questions qui lui sont légalement posées. Il dispose en revanche d'un droit au mensonge pour toutes les questions qui sortiraient du cadre légal.

### Confidentialité des résultats

Les résultats obtenus en l'issue de la procédure de recrutement doivent rester confidentiels. Cette confidentialité s'applique uniquement aux tiers et non aux candidats, qui ont la possibilité de prendre connaissance des résultats qui les concernent.

## 7. Un futur employeur peut-il demander les diplômes et certificats de scolarité ?

Le futur employeur est en droit de demander copie de certaines pièces dont la communication peut avoir un lien avec l'emploi proposé : relevés de notes, diplômes, attestations de formation, certificats de stage ou de travail mentionnés dans le curriculum vitae.

Il ne peut, en revanche, demander le livret scolaire qui peut contenir des informations qu'il n'a pas à connaître (enfance, situation de famille). Si les informations demandées ont un lien avec l'emploi demandé et ont pour finalité d'apprécier les capacités ou aptitudes professionnelles, le candidat est tenu de transmettre les documents demandés.

## 8. Quelles sont les méthodes de recrutement auxquelles les recruteurs peuvent recourir ?

Il n'existe pas une liste précise des méthodes de recrutement autorisées. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi doivent être **pertinentes** et permettre l'appréciation de la capacité à occuper l'emploi proposé ou des aptitudes professionnelles. Il n'est pas exigé un principe de validité scientifique des méthodes utilisées mais un **degré raisonnable de fiabilité**.

Des techniques présentant une marge d'erreur importante ne peuvent être admises et le candidat est en droit de ne pas se prêter à ces analyses (morphologie, astrologie, anthropomorphisme, numérologie). Autrement dit, les outils utilisés pour tester le candidat doivent être pertinents au regard de l'objectif poursuivi : évaluer et recruter une personne susceptible d'occuper l'emploi proposé. Il est donc interdit de recourir à des méthodes aux résultats aléatoires.

### 9. Peut-il être demandé au candidat de remplir un questionnaire d'embauche sans l'avoir informé de la façon dont ce document pouvait être utilisé. Est-il tenu de le remplir ?

Tout candidat à un emploi, doit être informé de toutes les méthodes et techniques d'aides au recrutement utilisées. Cette information doit se faire avant leur mise en œuvre.

*art. L. 121-8, C. trav.*

Il est tenu de remplir ce questionnaire dès lors qu'il semble être pertinent compte tenu de l'emploi proposé.

Obligation de transparence et de pertinence.

Le candidat à un emploi doit être expressément informé des méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluation, avant que celles-ci ne soient mises en œuvre. Ainsi, aucune information concernant personnellement un candidat ne peut être collectée par des moyens dont ce dernier n'a pas eu préalablement connaissance.

### 10. Peut-on demander la fiche de salaire et/ou le dernier contrat de travail d'un candidat ? Peut-il refuser ?

Un candidat peut refuser la communication de ses dernières fiches de paie et contrats de travail qui ne présentent pas de lien direct et nécessaire avec la finalité d'appréciation de ses aptitudes et capacités. Si l'employeur demande, cependant, d'apporter les preuves de l'expérience professionnelle passée, le candidat peut alors lui remettre les certificats de travail qui mentionnent obligatoirement les dates d'entrée et de sortie dans l'emploi et la nature de l'emploi occupé.

### 11. Un futur employeur a-t-il le droit de vérifier les références auprès des anciens employeurs ?

Un futur employeur est parfaitement en droit de vérifier les références auprès des anciens employeurs. Cette vérification peut se faire par l'intermédiaire du certificat de travail qui doit obligatoirement mentionner la nature de l'emploi occupé et sa durée. Il peut également entrer en contact avec les anciens employeurs, qui sont alors libres de répondre à ses questions. Ces investigations menées auprès des précédents employeurs ou proches doivent avoir fait l'objet d'une information préalable du candidat.

### 12. Peut-on demander de préciser la religion et les opinions politiques dans un questionnaire d'embauche. Le candidat peut-il refuser ?

Le candidat est en droit de refuser de répondre à ce type de questions qui sont constitutives d'une discrimination. Dans une telle hypothèse, il sera alors relativement facile de condamner le recruteur, la preuve matérielle de la discrimination pouvant être rapportée. Ce dernier est passible de 2 ans de prison et de 200 000 F d'amendes. *art. 225-2-3 et 225-2-5, C. pén.*

### 13. Peut-on rejeter une candidature en raison de l'état de santé ?

Une candidature ne peut être rejetée au motif de la santé. Si tel est le cas, il s'agit d'une discrimination prohibée. *art. L. 122-45, C. trav.*

Pour l'instant, le moyen de recours du candidat serait de faire reconnaître cette discrimination en apportant les éléments de fait qui lui ont permis de penser qu'il n'a pas été recruté pour des raisons liées à son état de santé. Le recruteur devra, s'il conteste ce caractère discriminatoire, apporter les raisons objectives qui l'ont conduit à rejeter la candidature.

#### 14. Quelles sont les conséquences de réponses inexactes ou de mauvaise foi qu'un candidat apporterait ?

Dès lors que les informations demandées ont pour finalité d'apprécier la capacité à occuper le poste proposé ou les aptitudes professionnelles, le candidat est tenu de répondre de bonne foi. En cas de mensonge constaté et s'il a été recruté, l'employeur peut demander l'annulation du contrat.

Il faut alors que deux conditions soient remplies :

- Les indications données doivent avoir été déterminantes dans la conclusion du contrat de travail ;
- Les mensonges devaient procéder d'une volonté manifeste de tromper le recruteur afin de faire croire que le candidat possédait toutes les qualités requises.

#### 15. Quels sont les recours d'un candidat en cas de sélection irrégulière ?

- S'il a été soumis à des techniques et des méthodes de recrutement irrégulières ;
- S'il lui a été demandé des informations sans rapport direct avec l'emploi proposé ;
- S'il été écarté d'une procédure de recrutement pour des raisons discriminatoires.

Le candidat peut engager la responsabilité du recruteur devant le juge civil sur les moyens ayant conduit à la décision. Si l'utilisation de ces moyens illicites est reconnue, le recruteur engage sa responsabilité délictuelle, il sera condamné pénalement. Le candidat pourra, en outre être indemnisé du préjudice constitué par la perte d'une chance de ne pas avoir été recruté.

La responsabilité de l'employeur ne peut pas être engagée sur sa décision d'embauche d'un autre candidat puisque l'employeur est souverain dans son choix d'un candidat plutôt qu'un autre.

#### 16. Dans quels cas peut-on recourir au CDD ?

L'interdiction de recourir au CDD :

- Pour pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise (sauf remplacement du titulaire temporairement absent) (art. L 1242-1 du Code du travail).
- Pour accroissement temporaire d'activité de plus de 3 mois dans les 6 mois suivant un licenciement pour motif économique (art. L 1242-5 du Code du travail)
- Pour effectuer certains travaux particulièrement dangereux figurant sur une liste (art. L 1242-6 du Code du travail)
- Pour remplacer un salarié gréviste (art. L 1242-6 du Code du travail)

La succession de CDD est soumise à des délais d'interruption.

#### 17. Dans quels cas peut-on recourir à l'intérim ?

##### Cas de recours

Le recours au travail temporaire doit répondre à l'obligation d'effectuer des tâches non durables dénommées missions, et ne doit pas permettre de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise. Les cas de recours **limitativement** énumérés par la loi sont les suivants (art L 124-2-1) :

- Remplacement en cas d'absence d'un salarié permanent ou d'un chef d'entreprise ou d'exploitation agricole : Indication obligatoire du nom et de la qualification du salarié remplacé,
- Accroissement temporaire d'activité en cas d'augmentation temporaire de l'activité habituelle de l'entreprise,
- Travaux temporaires par nature : emplois saisonniers ou pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au CDI.

Deux nouveaux cas de recours ont émergé de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 :

- Faciliter l'embauche de personnes en difficultés d'insertion,
- Assurer un complément de formation professionnelle.

#### Cas de recours interdits

- Remplacement d'un salarié en grève,
- Remplacement du médecin du travail,
- Après un licenciement économique, recours pour le motif d'accroissement temporaire à un salarié temporaire pour une durée supérieure à trois mois ou pour un motif de commande exceptionnelle à l'exportation (consultation préalable du comité d'entreprise, à défaut des délégués du personnel),
- Travaux dangereux visés par l'article L 124-2-3 du contrat de travail.

#### Délai de carence

**Selon l'article du code du travail L 122-3-11 L 124-7, il est précisé :**

" A l'expiration d'un contrat à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire, il ne peut être recouru, pour pourvoir le poste du salarié dont le contrat a pris fin, ni à un contrat à durée déterminée, ni à un **contrat de travail temporaire** avant l'expiration :

- D'une période égale **au tiers de la durée du contrat initial**, renouvellement inclus, si **cette durée est au moins égale à 14 jours**,
- **A la moitié de la durée du contrat initial**, renouvellement inclus, si cette durée est **inférieure à 14 jours**. Le délai devant séparer deux contrats précaires successifs est **calculé en jours d'ouverture de l'entreprise** ou de l'établissement.

Tout contrat à durée déterminée conclu en méconnaissance de cette règle est réputé à durée indéterminée et donne lieu à l'application de sanctions pénales. "

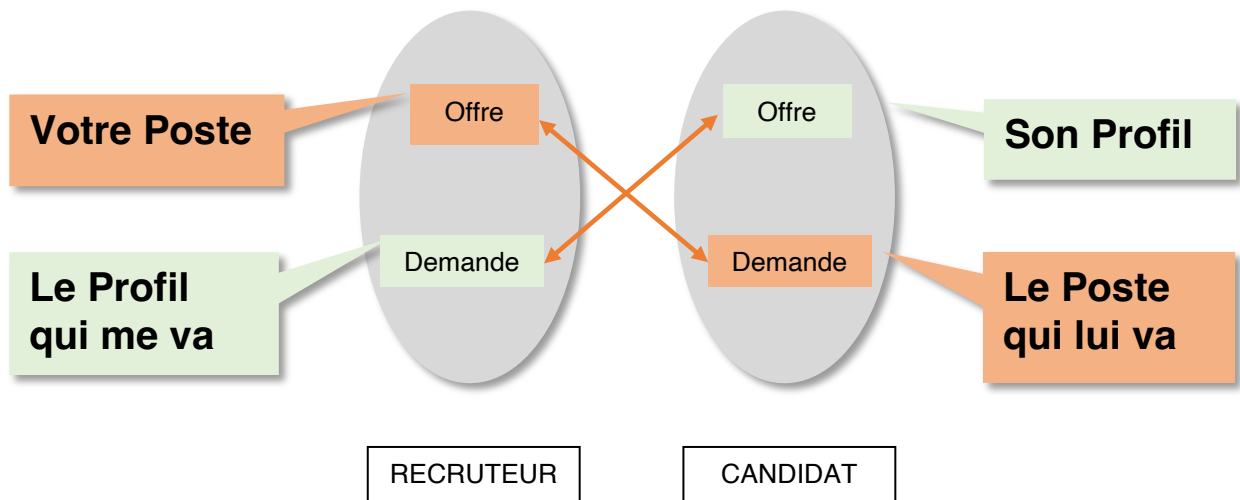
**Le délai d'attente n'est toutefois pas imposé dans les cas suivants :**

- Nouvelle absence du salarié remplacé lorsque le contrat est conclu pour remplacer un salarié temporairement absent ou dont le contrat de travail est suspendu ou nouvelle absence de la personne remplacée lorsque le contrat est conclu pour le motif de remplacement,
- Exécution de travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité,
- Travail saisonnier ou emploi d'usage,
- Rupture anticipée du fait du salarié,
- Refus du salarié du renouvellement de son contrat. Dans ce cas, un nouveau contrat à durée déterminée peut être conclu pour la durée du contrat non renouvelé,
- Contrat conclu dans le cadre de la politique de l'emploi.

## La situation de recrutement

Une relation double et un objectif identique :

L'adéquation de l'offre et de la demande de chaque partie



### Les configurations possibles

#### Cas 1

Offre Entreprise > Demande Candidat  
Demande Entreprise > Offre Candidat

Candidat sous-dimensionné, dépassé par les exigences du poste, donc inefficace.  
L'entreprise devra statuer ; le garder, quelle évolution ? S'en séparer

#### Cas 3

Offre Entreprise  $\neq$  Demande Candidat  
Demande Entreprise  $\neq$  Offre Candidat

Recrutement mal évalué de part et d'autre, le candidat ne convient. Séparation

#### Cas 2

Offre Entreprise < Demande Candidat  
Demande Entreprise < Offre Candidat

Candidat sur-dimensionné, qui risque de s'ennuyer, de se démotiver et de quitter l'entreprise.

#### Cas 4

Offre Entreprise = Demande Candidat  
Demande Entreprise = Offre Candidat

Recrutement réussi !  
Candidat opérationnel, qui déploie positivement sa motivation.

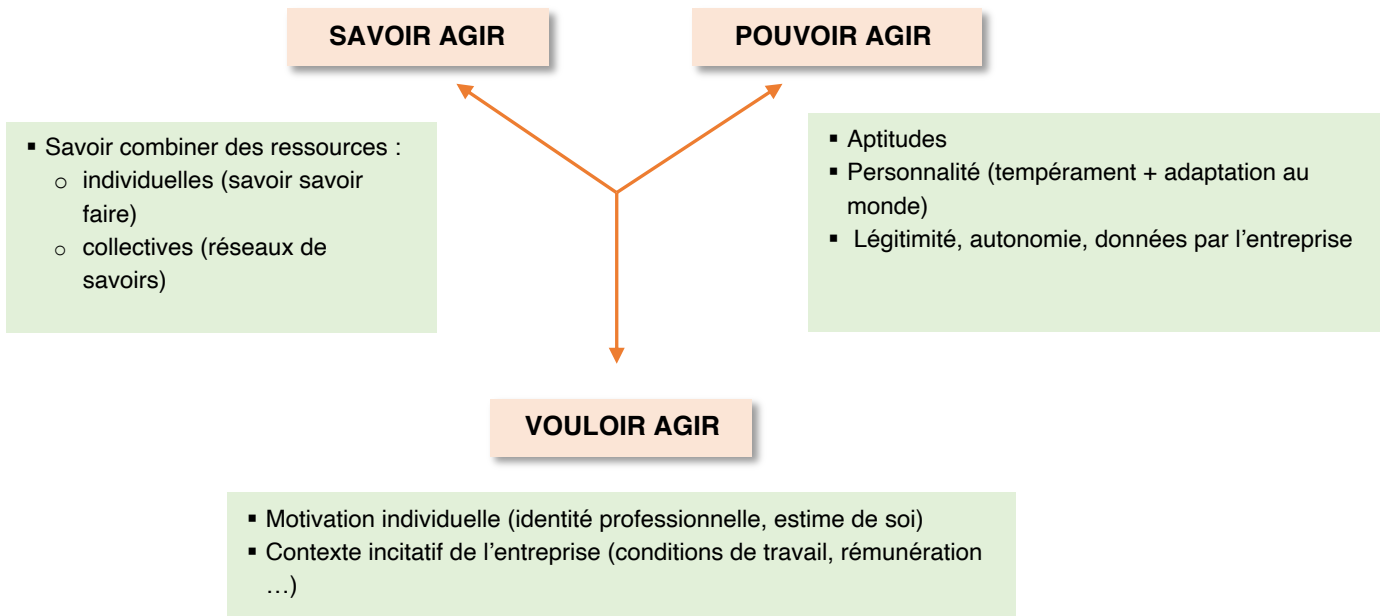


## Flèche chronologique d'un recrutement

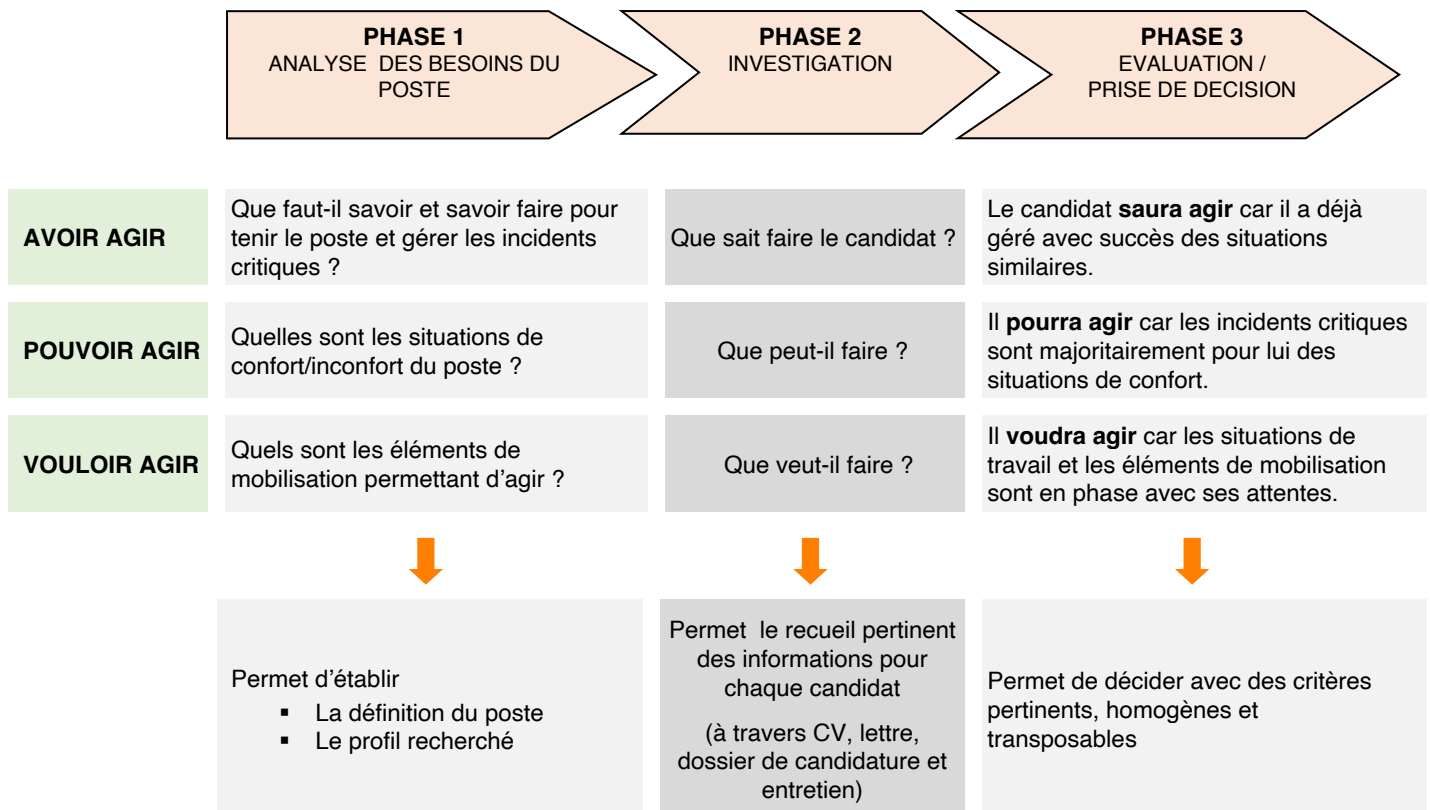


# L'évaluation des compétences au travail

D'après LE BOETERF



## Application de ce modèle tout au long du processus de recrutement :



## La mission du recruteur

Le recruteur a une mission précise:

Il recherche la meilleure personne donnée pour un "poste" donné.  
(sorte de mariage).

Poste = activité + environnement + collègues + supérieur hiérarchique

Ces données vont dessiner un profil idéal que le recruteur doit trouver.

Le recruteur doit porter un pronostic juste sur les compétences, les capacités d'adaptation au poste à pourvoir des candidats.

- Il effectue une sélection.
- Des éléments hors contrôle entrent en jeu dans cette sélection : le contexte économique, la rareté ou la profusion des profils correspondants au poste,...

Un candidat ne doit pas tant être évalué sur ses compétences que sur sa capacité à « verbaliser » correctement ces compétences. Indicateur de potentiel

### Les objectifs du recruteur

1. Définir précisément les missions et activités du poste et identifier les compétences requises pour l'occuper
2. S'assurer que le candidat a le profil du poste à pourvoir.
3. Connaître chaque candidat pour trouver celui qui a le plus de potentiel et de motivation.
4. Décider le candidat à accepter le poste.

Le recruteur a une responsabilité importante. Il ne peut pas se tromper dans son évaluation et son choix. Un mauvais recrutement représente un coût trop élevé.

Il recherche un candidat :

- Adapté au poste
- Opérationnel, dans les délais définis,
- Rentable,
- Intégrable,
- Participatif au développement de la structure,
- Représentatif de la structure,

### Les deux regards du recruteur

#### Le regard RH

L'appréciation ne portera pas uniquement sur les compétences techniques. Le recruteur repère les expériences du candidat qui lui semblent transposable et convergentes avec le poste à pourvoir.

L'appréciation va donc s'attacher aux dimensions transversales, c'est-à-dire plus larges que les compétences techniques, et transférables à différentes situations de travail.

Sa mission (délicate) est d'émettre, selon le poste à pourvoir et pour chaque candidat, des pronostics sur :

- Le comportement en situation de travail,
- Les qualités de travail
- Les qualités relationnelles
- Les compétences sociales

Il évalue également le candidat sur des dimensions liées à la culture de la structure qui recrute.

Sa motivation, ses goûts et intérêts, son articulation, sa cohérence avec son parcours professionnel et personnel et son dynamisme sont les éléments qui doivent être plus particulièrement identifiés au cours de cet entretien.

### Le regard opérationnel, métier

Il est chargé d'évaluer la bonne adéquation des compétences techniques, la cohérence des expériences ou des compétences avec ce qu'il recherche précisément. (*"Vous connaissez le logiciel X ? A quelle occasion l'avez-vous utilisé ?"*).

D'autre part, il évalue aussi ce qu'il pense pouvoir être l'apport spécifique du candidat.

Et c'est à travers des questions sur la perception des missions par le candidat ; (*comment vous représentez-vous telle mission ?*)

Des questions de mise en situation sont possibles, (*Comment vous y prendriez-vous ?*)

La mission du supérieur hiérarchique est aussi d'émettre des pronostics sur :

- La capacité à être opérationnel rapidement
- Les compétences,
- La capacité de travail,
- La capacité d'intégration dans son équipe
- Son désir d'avoir ou non ce candidat comme collaborateur.
- ...

La dimension personnelle et relationnelle est en effet importante dans ce type d'entretien, pour le hiérarchique comme pour le candidat.

### Les éléments qui interviennent dans le choix des critères

- La définition de fonction ou descriptif de poste (= dimensions déterminantes de la réussite ou de l'échec dans le poste).
- Le contexte dans laquelle s'inscrit le recrutement (remplacement, création de poste, réorganisation).

#### Deux cas de figure possibles :

**Remplacement** : recrutement au regard d'un besoin précis et immédiat : trouver quelqu'un d'opérationnel immédiatement (Compétences). Attention de ne pas se référer à la personne qui quitte le poste.

**Création, réorganisation** : recrutement en fonction de considérations plus générales autour de la structure, de l'évolution des compétences utiles à moyen terme. Attention d'avoir précisément défini le besoin.

## Les compétences du recruteur pour garantir la neutralité et détecter le potentiel

- Savoir écouter pour user d'une meilleure objectivité
- Être conscient de l'importance du premier contact visuel
- Être conscient que l'impression générale influence la perception analytique et prendre ainsi de la distance
- Lutter contre les stéréotypes
- Connaître son style spontané pour bien mener son entretien
- Utiliser les questions ouvertes
- Éviter les interventions d'évaluation
- Éviter les interprétations précoces en dissociant le temps de l'entretien et celui de l'évaluation.

## Les 10 commandements du recruteur

(d'après Victor Ernoult)

1

Être prêt : avoir relu le CV, préparé les points à éclaircir, la trame de l'entretien

2

Être bienveillant : courtoisie, ponctualité, indication sur le déroulement et le temps imparti

3

Être disponible : pas de communication téléphonique, choix d'un bureau calme et isolé

4

User de transparence : dire qui vous êtes et votre rôle dans le processus, procédure, techniques ...

5

Être à l'écoute : hormis la présentation du poste et de la structure, c'est au candidat de s'exprimer !

6

Éliminer les a priori : ne manifester aucun accord ou désaccord, enregistrer sans tirer de conclusion

7

Être constructif : valoriser le positif, mettre le candidat à l'aise pour rechercher ses compétences

8

Laisser le temps au temps : se donner le temps de réflexion et de comparaison avant de s'engager

9

Respecter la confidentialité : tant sur l'acte de candidature que sur les informations recueillies

10

Donner une image positive de votre groupe : pour accroître la motivation et parce que tout candidat est « préconisateur potentiel » de votre entreprise.

## Se questionner sur une fonction

### Recherche d'informations

- Citer les métiers ou les postes (et leurs différents intitulés) que recouvre le plus cette fonction  
*Exemple : conseiller mobilité, conseiller carrière,*
- Quelle est la finalité de cette fonction ?  
Exemple : accompagner les services et les personnels
- Quelles sont tâches/activités significatives de cette fonction ?  
Exemple : rencontrer les chefs de service, identifier les projets de restructuration
- Décrire quelques situations concrètes de travail
- Quelles sont les résultats attendus et comment sont-ils mesurés ?  
En termes de reconversion, en terme de réorientation, en terme
- Avec quels autres services d'une entreprise les titulaires de la fonction collaborent-ils ?
- Quelle est la fourchette moyenne de rémunération pour un jeune diplômé dans cette fonction ?
- Quels sont les profils requis pour un jeune diplômés ? Formation –stage – qualités – personnalité
- Y a-t-il des exigences spécifiques pour travailler dans cette fonction ? (Astreinte, habilitation défense,...)

### Marché de la fonction

- Comment se font principalement les recrutements dans cette fonction ?  
Exemples : annonces, candidatures spontanées, relations
- Cette fonction est-elle représentée dans tous les secteurs d'activité ?
- Cette fonction est-elle souvent sous-traitée par les organisations publiques ? Peut-on l'exercer en indépendant ?
- Quels sont les organismes qui peuvent m'apporter des informations supplémentaires ? (Fédérations, associations, etc.)

## Tableau de compétences

Exemple de liste de verbes d'action aidant à formuler des savoir, savoir-faire

<p><b><u>DECIDER</u></b></p> <p>Arrêter Choisir Conclure Déterminer Imposer Eliminer Fixer Juger Instituer Opter Prescrire Régler Résoudre Trancher</p>	<p><b><u>DIRIGER</u></b></p> <p>Animer Commander Conduire Confier Contraindre Définir Déléguer Employer Financer Guider Inciter Impulser Inspirer Modérer Manager Orienter Piloter Présider Raisonner Rassembler Valoriser</p>	<p><b><u>GERER</u></b></p> <p>Acquérir Amortir Budgéter Collecter Comptabiliser Consolider Corriger Economiser Enrichir Equilibrer Exploiter Harmoniser Optimiser Protéger Réduire Réformer Rentabiliser Sélectionner</p>	<p><b><u>ORGANISER</u></b></p> <p>Aménager Anticiper Centraliser Classer Coordonner Distribuer Etablir Indexer Mettre en place Planifier Préparer Prévoir Programmer Rassembler Réunir Répartir Restructurer Structurer</p>	<p><b><u>CONTROLLER</u></b></p> <p>Apprécier Détecter Enquêter Eprouver Evaluer Examiner Garantir Inspecter Mesurer Normaliser Prouver Qualifier Quantifier Rationaliser Sécuriser Superviser Systématiser Suivre Tester Valider Vérifier</p>
<p><b><u>ADMINISTRER</u></b></p> <p>Classer Compter Documenter Dresser Elaborer Enregistrer Etablir Faciliter Fournir Garantir Gérer Inventorier Ordonner Pourvoir Ranger Recenser Régir Répertorier Trier</p>	<p><b><u>CHERCHER</u></b></p> <p>Analyser Calculer Consulter Enquêter Etudier Examiner Expérimenter Observer Projeter Proposer Prospecter Rechercher Résoudre Sonder</p>	<p><b><u>CREER</u></b></p> <p>Adapter Améliorer Bâtir Conceptualiser Concevoir Consolider Construire Découvrir Elaborer Imaginer Innover Inventer Renouveler Rétablir Transformer Trouver</p>	<p><b><u>DEVELOPPER</u></b></p> <p>Accroître Améliorer Augmenter Commercialiser Déclencher Diversifier Elargir Estimer Etendre Etudier Exporter Implanter Investir Lancer Progresser Promouvoir Renforcer</p>	<p><b><u>NEGOCIER</u></b></p> <p>Acheter Approvisionner Arbitrer Argumenter Conclure Consulter Convaincre Démontrer Marchander Obtenir Offrir Persuader Placer Proposer Soumettre Vendre</p>
<p><b><u>CONSEILLER</u></b></p> <p>Aider Auditer Clarifier Comprendre Diagnostiquer Eclairer Ecouter Guider Inciter Orienter Préconiser Proposer Recommander Répondre Suggérer</p>	<p><b><u>FORMER</u></b></p> <p>Animer Apprendre Conduire Développer Eduquer Enseigner Entraîner Expliquer Eveiller Initier Sensibiliser Transformer Transmettre</p>	<p><b><u>COMMUNIQUER</u></b></p> <p>Dialoguer Discuter Echanger Ecouter Exprimer Faire connaître Faire valoir Informer Négocier Parler Partager Questionner Rédiger Rendre public Renseigner Restituer Solliciter</p>	<p><b><u>PRODUIRE</u></b></p> <p>Appliquer Ecrire Effectuer Elaborer Etablir Exécuter Exploiter Faire Fabriquer Fournir Mettre au point Publier Réaliser Rédiger Traduire Suivre Utiliser</p>	<p><b><u>ETC.</u></b></p>



## Concevoir une offre d'emploi

Par voie de presse ou par internet, l'offre d'emploi est la première étape dans le processus de recrutement. Une offre doit attirer votre cible mais elle doit également correctement filtrer les candidatures.

### Définition du poste et du profil

Vous devez viser le candidat idéal et attiser son intérêt. Lorsqu'il va lire votre offre, l'oiseau rare doit immédiatement se dire que le poste est fait pour lui. Il convient donc de cibler le plus finement possible pour éviter un afflux de candidatures inappropriées.

Il s'agira alors, en amont,

- De bien définir le poste : les missions, les objectifs à atteindre, les conditions de travail, les moyens financiers. La fiche de poste est en effet un préalable indispensable à la rédaction d'une offre efficace.
- De déterminer le profil adapté, ce candidat idéal recherché : les compétences requises en termes de formation et/ou d'expériences, et les qualités indispensables pour tenir ce poste dans son contexte.

NB : les relations et conditions de travail comptent autant que les tâches à accomplir.

### Rédaction de l'offre

Une bonne « annonce » est rédigée sur le modèle de l'entonnoir. Il s'agit de partir du général pour aller vers des indications de plus en plus précises.

L'offre d'emploi doit être claire, sans abréviations et bien présentée. Elle doit permettre au candidat de se situer par rapport à votre recherche avec le plus de précision possible.

Évitez les formules trop générales, sans contenu : « Leader régional dans notre secteur, nous recherchons des jeunes cadres évolutifs. »

Décrivez votre activité, énoncez la fonction à pourvoir et les missions essentielles qu'elle recouvre. Puis détaillez les compétences et l'expérience nécessaires pour assurer le poste, ainsi que les conditions de travail. Enfin, les modalités pour postuler.

Certains de ces critères peuvent être développés, pour mettre en valeur les points forts du poste. Ainsi, une description poussée des tâches et des responsabilités ou un portrait détaillé de l'entreprise, peut susciter l'intérêt des candidats.

Par définition, un recrutement est sélectif. Cependant, cette sélection ne peut s'établir sur des critères discriminants, et au détriment des candidats. Les mentions interdites concernent : l'origine, le sexe, les mœurs, la situation familiale, la grossesse, la race ou l'ethnie, les opinions politiques, les activités syndicales, les convictions religieuses, l'état de santé, le handicap, les orientations sexuelles, l'âge, l'apparence physique, le patronyme, les caractéristiques génétiques.

## Schéma d'une définition de poste

(Offre d'emploi)

- La date de l'offre
- Le nom de l'employeur et la présentation de l'entreprise (ou si vous souhaitez rester anonyme, au moins votre activité avec quelques détails)
- Le libellé du poste,
- La date de prise de fonction,
- Le type de contrat,
- Le lieu de travail
- Le descriptif du poste : Mission - Activités - Taches - Interlocuteurs -
- Les compétences exigées : Savoir - Savoir faire - Savoir être
- Cinq ou six critères nécessaires pour prétendre au poste : les candidats pensent pouvoir postuler s'ils en possèdent au moins 3.
- L'environnement de travail, les éléments motivants du poste
- Les conditions horaires, la rémunération, les avantages éventuels, la formation... (peuvent également être précisés dans l'offre)
- Les modalités du recrutement : délai de réponse, suite du processus (dans l'offre : modalités de réponse et le contact du recruteur).

## L'entretien

### Avant

Préparer un entretien consiste à reprendre le CV, la lettre de motivation et à en souligner les points intéressants et identifier les points d'interrogation. (suscités par le CV et la lettre, et au regard des exigences du poste).

Le jour de l'entretien, avoir en tête que le recruteur est la vitrine de la société pour le candidat. Il s'agit de donner envie au candidat de vous rejoindre et, s'il n'est pas retenu, d'en faire un porte-parole positif.

### Pendant

Un candidat à l'aise se révèle plus facilement, la technique de l'entretien « semi-directif » est donc conseillée : c'est vous qui donnez le tempo, sans trop contraindre l'entretien.

L'objectif est de valider l'adéquation du profil du candidat avec les critères prioritaires et secondaires du poste.

Les points essentiels à respecter durant l'entretien : Présenter l'entreprise - dérouler le CV du candidat - éclairer les zones d'imprécisions - être à l'écoute de la personne - ne pas chercher à la « coincer » - lui poser des questions claires et les reformuler si besoin -

La question de la rémunération devra également être abordée.

Evaluer « l'humeur » du candidat, ses aspirations, ses motivations.

Puis, lui présenter le poste. Etre attentif à ses questions, elles sont souvent révélatrices de son intérêt.

Au terme de l'entretien Indiquer au candidat le délai nécessaire à votre décision.

### Après

Un délai de quinze jours semble suffisant. Vous pouvez par exemple lui demander de vous rappeler à la fin de ce délai.

Classer les candidats par ordre de préférence. En retenir plusieurs en cas de désistement.

Dès la décision prise, la signifier au candidat rapidement. Un bon candidat peut vous échapper !

Prévoir d'informer les autres candidats qu'ils n'ont pas été retenus.

## Les étapes de l'entretien

1. L'accueil.
2. Dans une incitation à l'échange et dialogue afin d'identifier les différentes compétences à investiguer : (cf. pages suivantes)

### Présentation du candidat.

- *Son parcours professionnel - expériences et compétences*
- *Sa compréhension du poste et des attendus*
- *Sa motivation pour le poste et la structure (cohérence de son parcours avec la motivation exprimée)*

### Présentation du recruteur,

*de l'entreprise, ses valeurs, les possibilités d'évolution, l'organigramme etc*  
*du poste : service, équipe, missions, tâches à accomplir, motifs du recrutement, etc*

3. (Mises en situation.)
4. Temps laissé au candidat pour ses questions.
5. Clarification des éléments autour de la rémunération.(prétentions, propositions)
6. Modalités de suivi de l'entretien.
7. Au revoir.

## Les différents thèmes investigués

### Exemples de questions

#### Expérience professionnelle et compétences

- Parlez-moi de votre expérience professionnelle.
- Quels postes avez-vous occupés jusqu'à présent ?
- Quels ont été vos employeurs précédents ?
- Parmi tout ce que vous avez fait, où avez-vous le mieux réussi ? Qu'avez-vous aimé ? Pourquoi ?
- Pourquoi avez-vous quitté (ou voulez-vous quitter) votre dernier employeur ?
- Quelles étaient vos principales responsabilités dans votre dernier poste ?
- Quels sont les problèmes et les échecs que vous avez rencontrés dans votre parcours professionnel ?
- Pourquoi devrions-nous vous embaucher ?
- Quels sont vos atouts pour réussir dans ce poste ?
- Pouvez-vous nous donner des références professionnelles (nom, adresse et téléphone) ?

#### Motifs de la candidature - motivation

- Qu'est-ce qui vous attire dans cet emploi ?
- Pourquoi êtes-vous attiré par notre société ?
- Qu'est-ce qui vous a intéressé dans l'annonce que nous avons fait paraître ? Dans quel support l'avez-vous lue ?
- Pourquoi avez-vous répondu à cette annonce ?
- Pourquoi nous avez-vous contactés spontanément ?
- Qu'est-ce que vous pensez pouvoir nous apporter ?
- Que connaissez-vous de notre société ?
- Que savez-vous de nous ? de notre société ? de nos produits ? de nos clients ? de nos concurrents ?
- Quelles sont vos prétentions salariales ?
- Quelles sont les autres entreprises que vous avez déjà contactées ? Avez-vous des offres d'embauche ?
- Depuis combien de temps êtes-vous en recherche d'emploi ?

#### Projets de carrière

- Quels sont vos objectifs professionnels à court, moyen, long terme ?
- Qu'est-ce qui vous permet de penser que vous réussirez dans le poste que nous vous proposons ?
- Comment souhaitez-vous évoluer ?
- Comment vous représentez-vous le poste que nous vous proposons ?

#### La personnalité

- Parlez-moi de vous ?
- Décrivez-vous ?
- Quelles sont vos principales qualités ? Vos principaux défauts ?
- Pourriez-vous vous définir en quelques mots ?
- Quelles sont les expériences qui ont le plus contribué à la formation de votre personnalité ?

- Préférez-vous travailler seul ou en équipe ?
- Que veut dire pour vous « avoir des responsabilités » ?
- Si vous déjà encadré une équipe, que trouvez-vous de plus facile ? de plus délicat ?
- Quel type de responsable hiérarchique souhaitez-vous avoir ?
- Sur quelles qualités comptez-vous pour réussir à ce poste ?

### Comportement au travail

- Comment réagissez-vous face à la hiérarchie ?
- Qu'appéciez-vous dans le travail en groupe ? Pourquoi ?
- Quelles qualités vous permettent de vous intégrer dans une équipe ?
- Comment organisez-vous votre travail ?
- Comment travaillez-vous ?

### Disponibilité – mobilité

- Acceptez-vous de voyager ?
- Acceptez-vous de changer de résidence pour ce poste ?
- Quand êtes-vous disponible ?
- Avez-vous un permis de conduire ? Avez-vous une voiture ?

### Formation (pour un jeune) -selon nécessité du poste

- Quelle est votre formation ?
- Pourquoi avez-vous suivi cette formation et qu'en avez-vous retenu ?
- Avez-vous gagné de l'argent pendant vos études ? Comment ?
- Avez-vous eu des engagements extra-scolaires ? Lesquels ?
- Avez-vous suivi des stages de formation ?
- Parlez-vous des langues étrangères ? Lesquelles ? Comptez-vous en apprendre de nouvelles ?
- Avez-vous suivi des stages ou une formation à l'étranger ?

### Salaire

- Quel était le montant de votre salaire antérieur ?
- Vos stages étaient-ils rémunérés ?
- Que désirez-vous gagner chez nous ? Quelles sont vos prétentions de salaire ?
- Combien espérez-vous gagner à 30/40/50 ans ?

### Intérêts extra-professionnels (attention aux critères de discrimination)

- Quelles sont vos activités extra-professionnelles ?
- Avez-vous une passion ? Que vous apporte-t-elle ?
- Qu'y recherchez-vous ?

### Les questions du candidat

- Elles sont un indicateur précieux de la nature de ses motivations et de sa capacité à se projeter dans le poste
- Elles permettent de compléter l'approche de sa personnalité

## Les points de négociation éventuelle

- Le contrat : CDI ou CDD (de quelle durée ?)
- Les horaires : temps complet, temps partiel ? Travail le samedi ? Le dimanche ? De nuit ? Irrégulier ?
- Le lieu de travail : fixe ou variable ? Quels déplacements prévoir ?
- Télétravail ? (quel équipement?)
- Le statut : cadre, agent de maîtrise... ?
- Les possibilités de formation interne.
- L'évolution prévisible du poste.
- Le salaire et les autres avantages. (primes, véhicule de fonction, logement de fonction, mutuelle, indemnités de transport, tickets restaurant, cantine...) Faites la différence entre salaire brut et salaire net.
- Les congés et RTT (Durée ? Modalités ?).

Négocier signifie "s'entendre avec". Aussi, tout futur salarié peut négocier et doit le faire.

Lorsqu'il décide de recruter, l'employeur a des impératifs précis. Il cherche une personne avec des compétences nécessaires minimales, pour une durée précise, acceptant certaines conditions de travail, pour un coût plafond.

Son intérêt est, souvent, d'obtenir "le mieux possible" pour "le moins cher possible".

Mais recruter et accueillir un nouveau salarié, c'est aussi un investissement pour l'entreprise. Il est donc souhaitable que la personne recrutée soit satisfaite et se sente à l'aise dans son emploi et dans l'entreprise. Son départ prématuré serait un échec.

Un employeur doit donc s'attendre à ce que le candidat motivé négocie, c'est-à-dire essaie d'obtenir les meilleures conditions de travail possibles (salaire, horaires, durée de contrat...).

## La fin de l'entretien

A la fin de l'entretien, le recruteur doit s'assurer d'avoir:

- Présenté tous les attendus du poste
- Répondu aux interrogations soulevées autour du CV lors de la préparation
- Donné la possibilité au candidat de bien cerner le poste et ce qui est attendu de lui
- Donné la possibilité au candidat de poser des questions
- Indiqué les modalités à la suite de cet entretien, et les délais.

## La synthèse de candidature

Notez tous les critères et hiérarchisez-les

RECRUTEMENT :

SI DIFFUSION ANNONCE, PARUE DANS :  
DATE :

NOM PRENOM DU CANDIDAT :

DATE DE L'ENTRETIEN :

RECU PAR :

**PROFIL DU CANDIDAT** (qualités, caractéristiques, formation, expérience, statut, connaissances spécifiques, impératifs, mobilité géographique, personnalité...)

Ses POINTS FORTS

Ses POINTS FAIBLES

**ADEQUATION POSTE** (compétences, expérience, opérationnel rapidement, autonomie, formation nécessaire, ...)

Ses POINTS FORTS

Ses POINTS FAIBLES

**ADEQUATION EQUIPE DE TRAVAIL** (Intégration, relations, positionnement ... ;)

Ses POINTS FORTS

Ses POINTS FAIBLES

**BILAN DU CANDIDAT RECU** (en rapport avec le poste : formation – expérience – compétences – aptitudes – preuves – atouts supplémentaires...)

Ses POINTS FORTS

Ses POINTS FAIBLES



## La décision d'embauche

La dernière étape pour prendre la décision d'embauche repose sur l'analyse de cinq dimensions qui devront être :

- Confrontées, pour chaque candidat , à la définition du poste à pourvoir
  - Comparées les unes aux autres entre les différents candidats reçus
- 
1. Les compétences (formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)
  2. Les caractéristiques personnelles (savoir être)
  3. La motivation (attitudes, comportements, implication lors de l'entretien, projection sur le poste)
  4. La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe)
  5. Les références.

Avant de prendre la décision finale, il peut être nécessaire de vérifier les références du candidat. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entretien et à recueillir un avis supplémentaire.

Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant à contacter ses employeurs antérieurs.

## L'embauche et l'intégration du candidat.

### Contractualiser

Une décision d'embauche se concrétise par un contrat de travail entre l'entreprise et le candidat finaliste identifié.

Il est important que le finaliste ait connaissance des termes précis sur lesquels l'engagement se dessine avant de prendre lui-même sa décision.

Le contrat peut alors être signé, témoignant de l'engagement mutuel.

### Accueillir le candidat

La motivation a été un élément déterminant et, in fine, décisif dans le choix du candidat, ne la perdons pas dès le premier jour, notamment pour un jeune !

### Avant l'arrivée du nouvel embauché

- Annoncer le recrutement et parler du candidat retenu à l'équipe de travail concernée
- Préciser la date d'arrivée et vérifier la disponibilité ce jour :
  - De l'interlocuteur RH ou du supérieur hiérarchique pour les premières heures
  - Du supérieur hiérarchique ou d'au moins un des collègues pour accompagner la suite de la journée
- Préparer un dossier d'intégration contenant les documents qui lui seraient utiles (contrat de travail, convention collective, règlement intérieur, liste de contacts « à qui s'adresser », sélection des dernières notes de services)
- Désigner une personne référente pour l'intégration du salarié.
- Prévoir l'accompagnement sur le poste.
- Programmer des étapes à valider :
  - Etape 1 : la première journée
  - Etape 2 : lors de la première semaine
  - Etape 3 : à l'issue du premier mois
  - Etape 4 : avant la fin de la période d'essai
  - Etape 5 : si elle est reconduite,
    - entendre les difficultés exprimées par le nouvel embauché,
    - spécifier clairement les attentes,
    - préciser les points d'amélioration attendus, prévoir un suivi attentif.

Très concrètement : le but n'est pas de le coincer mais de rentabiliser le recrutement

- Etape 6 : après un an passé dans l'entreprise
- Penser à son premier repas !

## Etape 1 : Le premier jour

### Les premières heures

L'interlocuteur RH ou le hiérarchique devra :

- L'accueillir dès son arrivée.
- Le présenter à ses interlocuteurs : collègue, supérieur hiérarchique, interlocuteur RH et toutes personnes qu'il sera amené à côtoyer standardiste, assistante, etc..
- Lui remettre le dossier d'intégration, parcourir et commenter les différents documents.
- Lui rappeler ce qu'on attend de lui à ce poste,
- Lui spécifier les tâches de la journée et des premiers temps.

Cette première demi-journée est très importante.

Elle peut être l'occasion de répondre aux principales questions sur le poste, de mieux connaître le nouveau salarié et de booster sa motivation !

### La suite de la journée

- Rester attentif afin de permettre au nouvel arrivant de se jeter à l'eau en toute confiance

## Etape 2 : La première semaine

- Fixer un entretien d'accueil avec le supérieur hiérarchique direct, s'il n'a pas été possible la première matinée,
- La personne référente
- S'assurer que le tour des interlocuteurs a pu être effectué complètement,
- Est à l'écoute des besoins du nouveau salarié = lui pose tout simplement la question !

## Etape 3 : Dans le mois

- Organiser une tournée d'entretiens d'accueil institutionnel (directeur, représentants du personnel, ...)
- Une assiduité de la personne référente dans le suivi afin de ne pas laisser s'envenimer une situation qui conduirait à se séparer du collaborateur

## Etapes 4 et/ou 5: Au bout de 3 mois – fin de la période d'essai

Il s'agit de ne pas mettre le salarié devant le fait accompli, et anticiper l'annonce d'une éventuelle reconduction.

- Un entretien avec le supérieur hiérarchique pour faire un point
- Un entretien de suivi avec l'interlocuteur RH

## Etape 6 : Après 1 an (entretien annuel d'évaluation professionnelle)

- Un entretien avec le supérieur hiérarchique pour faire un point
- Un entretien de suivi avec l'interlocuteur RH

Faire le point sur la satisfaction réciproque

Notons qu'un circuit d'intégration « bien rodé » ne suffit pas. Il convient également d'impliquer les responsables d'équipes qui sont souvent dans l'opérationnalité alors que leur rôle est fondamental dans le management.

## Sur un plan réglementaire

### La période d'essai:

La période d'essai, qui peut être renouvelable, sert à vérifier plusieurs éléments fondamentaux :

- Que le candidat recruté est un professionnel.
- Qu'il ne commet pas d'erreurs majeures.
- Qu'il est capable de respecter les consignes ou les attendus et exigences du métier.
- Qu'il a un comportement conforme au code du travail, au règlement intérieur, aux règles d'hygiène et de sécurité.

### La validation de la période d'essai

Durant la période d'essai, le salarié, comme l'employeur, a toute liberté de mettre fin à leur collaboration. Mais, attention : un motif discriminatoire ne saurait être la cause de cette rupture.

Afin de ne pas se « laisser surprendre » par l'échéance de la période d'essai, il convient de se fixer préalablement des temps de validations (et de s'y tenir...) en fonction de la durée de la période d'essai.

Une manière de préparer et d'optimiser ces étapes est d'interroger les équipes de travail avant l'arrivée du nouveau salarié :

- Que doit savoir faire le salarié au bout d'une semaine, au bout de deux semaines, au bout d'un mois?
- Qui se charge d'enseigner tel ou tel point?
- Qui se charge d'évaluer tel ou tel point et comment?
- Tenir compte également du retour que peuvent faire les clients.

En fixant ces rendez-vous dès le départ, cela permet de respecter la procédure et d'être en mesure d'expliquer le renouvellement de la période d'essai ou sa rupture, le cas échéant.

La validation de la période d'essai doit être signifiée à l'intéressé.

Cela peut être l'occasion de formaliser l'entrée officielle du nouveau salarié dans l'entreprise et de l'intégrer définitivement dans le collectif de travail.

La période d'essai est l'occasion de formaliser un certain nombre de points qui vont régir les relations entre l'entreprise et le salarié. Il convient de s'en saisir non pas seulement comme une période de test, mais également comme une période de cadrage et d'ajustement.

Selon la taille et les capacités d'encadrement et d'organisation de l'entreprise, un référent technique et un référent RH peuvent être désignés.

Le premier guide le nouveau salarié dans l'intégration de l'équipe et la maîtrise des aspects techniques du poste. Il est un acteur direct de l'évaluation.

Le référent RH guide le salarié dans l'intégration, la compréhension de l'organisation et la connaissance générale des métiers de l'entreprise. Il est le garant du bon déroulement de la période d'essai.

## Important

L'accueil est un processus d'échange réciproque entre le nouvel arrivant et tout le collectif de travail.

Il faut s'attacher à ce que cet accueil soit le plus précis possible et que tous les salariés qui auront une relation professionnelle avec le nouvel arrivant soient informés, associés et impliqués.

L'intégration est une maturation réussie qui permet à la motivation de s'ancrer dans l'entreprise et ainsi de s'attacher le collaborateur.

## Préjugés, stéréotypes, .... discrimination

### Définition

Préjugés et stéréotypes sont des jugements, positifs ou négatifs, portés sur une personne, un objet ou un concept, en dehors de toute expérience personnelle

#### PRÉJUGÉ

Attitude qui repose sur une généralisation erronée et rigide.

Favorable ou défavorable

#### STÉRÉOTYPE

Idée reçue, partagée par un groupe à propos d'un autre groupe

*Ex: Les femmes sont douces, les hommes sont forts ...*

#### DISCRIMINATION

Différence de traitement.

À situation comparable, appliquer un traitement différent à une personne.

## Les critères de discrimination

Il n'existe pas de hiérarchie entre les différents types de discrimination.

L'origine

Les mœurs

La grossesse

Le sexe

Les caractéristiques génétiques

L'apparence physique

L'âge

Les opinions politiques

Le patronyme

L'orientation sexuelle

Les activités syndicales

Le lieu de résidence

L'identité sexuelle

Les activités mutualistes

L'état de santé

La situation de famille

Les convictions religieuses

Le handicap

La particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue

L'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion

La non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion

La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français

La domiciliation bancaire