

# CHAPITRE 4

## LE RECRUTEMENT

### I. SELECTIONNER DES CANDIDATURES

---

Après avoir diffusé le poste à pouvoir, il convient alors de réaliser une sélection parmi les candidatures reçues. Le manager dispose de plusieurs outils pertinents lui permettant de sélectionner et de choisir le meilleur candidat.

#### 1 LA SELECTION DES CANDIDATURES

Une fois que les CV sont reçus, le manager peut alors convoquer les candidats en vue d'un entretien d'embauche.

##### 1. Établir une grille d'évaluation

---

Recruter consiste à réaliser un choix entre plusieurs candidats. Pour faciliter la prise de décision, des outils peuvent être mis en place pour évaluer et comparer les candidats.

##### 2. Identifier les critères de comparaison

---

En se référant au profil de poste et à la fiche de poste, le responsable du recrutement peut élaborer des critères pertinents :

- qualifications et compétences requises ;
- niveau et type de diplôme ;
- formation ;
- expérience ;
- savoir-être : adaptabilité, disponibilité, équilibre personnel ;
- caractéristiques personnelles indispensables.

---

### 3. L'élaboration d'un système de notation

---

Une fois les critères établis, il est nécessaire d'élaborer une grille présentant tous ces éléments. En fait, seules les candidatures satisfaisant à un maximum de critères seront retenues.

---

### 4. La pondération des critères

---

En fonction des besoins de l'unité commerciale, certains critères seront prioritaires. La pondération permet de répartir le poids des critères selon leur importance. Ainsi, on peut attribuer des coefficients pour chaque critère afin de faire varier leur valeur dans la note finale.

#### Exemple :

Formation => on peut donner par exemple : coefficient 5  
Expérience => on peut donner par exemple : coefficient 2  
Compétences commerciales => on peut donner par exemple : coefficient 5

---

### 5. L'élaboration d'une matrice multicritères

---

La matrice se représente sous la forme d'un tableau à double entrée (critères / solutions). Elle permet de mettre en exergue la solution la plus optimale en se basant sur les choix pondérés. La meilleure solution sera celle avec la note la plus élevée. Pour créer la matrice, une méthodologie est à respecter :

- lister les critères de choix dans la première colonne ;
- pondérer les critères avec un coefficient ;
- identifier les solutions possibles (un candidat par colonne) ;
- attribuer une note, critère par critère ;
- multiplier chaque note par le coefficient de pondération attribué au critère ;
- totaliser et comparer.

Exemple :

Critères	Coefficient de pondération	Candidat A		Candidat B		Candidat C	
		Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée
Formation	1	3	3	2	2	1	1
Expérience	2	1	2	3	6	1	2
Compétences techniques	0.5	2	1	4	2	2	1
Autonomie	2	4	8	3	6	1	2
<b>TOTAL des points</b>		10	14	12	16	5	6
<b>Note sur 20</b>			14/20		16/20		6/20

D'après notre grille de sélection, le candidat B, serait le meilleur avec une note de 16/20.

## 2 L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

L'entretien d'embauche est une phase essentielle du processus de recrutement. Il fait partie des outils utilisés par le manager pour la prise de décision. Il aide le manager à :

- vérifier l'harmonie entre le profil du candidat et le poste à pourvoir ;
- compléter les informations relatives au candidat telles sa motivation, ses ex-périences ainsi ses compétences, sa capacité d'écoute et d'argumentation... ;

## 3 LES DIFFERENTS TYPES D'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

### 1. L'entretien individuel classique

L'entretien individuel permet d'évaluer le candidat en face-à-face. Il s'agit d'un échange personnalisé entre un recruteur notamment le responsable des ressources humaines ou le manager et le candidat. L'objectif est de s'assurer que le profil correspond au poste à pourvoir et de faire connaissance. Le candidat peut être amené à réaliser une succession d'entretiens individuels, pour les-quels une sélection aura lieu à chaque tour.

---

## 2. L'entretien collectif

---

L'entretien collectif permet de procéder à une première sélection rapide des candidats. Il permet de regrouper les candidats afin de repérer les profils qui semblent les plus intéressants. Il est souvent un préalable aux entretiens individuels. L'entretien collectif débute généralement par une présentation de l'entreprise et du ou des postes à pourvoir, suivi d'un tour de table pour que chaque candidat puisse se présenter. Le ou les recruteurs observent la façon dont les candidats se comportent en groupe, l'expression orale, la personnalité de chacun... Ce type d'entretien se prête aux fonctions pour lesquelles le travail en équipe et le contact sont des éléments essentiels.

---

## 3. L'entretien téléphonique

---

Souvent utilisé pour gagner du temps, il permet d'affiner rapidement la sélection. Il permet au candidat d'éviter de se déplacer, mais c'est une épreuve déterminante, qui lui demandera une grande concentration. Ainsi, il doit se mettre dans les meilleures dispositions pour une écoute active.

---

## 4. Les autres formes d'entretien

---

Les recruteurs peuvent utiliser d'autres formes d'entretien, moins conventionnelles mais qui se développent de plus en plus :

- la visioconférence (via Skype, par exemple) : elle est très pratiquée dans de nombreuses grandes entreprises, son déroulement est proche de l'entretien téléphonique. Le candidat doit soigner aussi sa tenue vestimentaire ;
- les salons de l'emploi : les recruteurs peuvent faire passer des entretiens d'embauche spontanés lors de salons de recrutement. Le candidat doit être capable de convaincre en quelques minutes.

# 4 LES TECHNIQUES D'ANIMATION D'ENTRETIEN

Selon le type de poste à pourvoir, les besoins du recruteur et le contact qu'il souhaite établir, le recruteur aura le choix entre plusieurs techniques d'animation :

- l'entretien directif : le recruteur pose beaucoup de questions. Il mène l'entretien avec un plan et un minutage précis. L'entretien est très normalisé, les questions suivent un ordre précis afin de s'assurer que tous les candidats sont interrogés dans les mêmes circonstances. Les questions posées se rapprochent souvent d'un questionnaire : très spécifiques et fermées ou avec des réponses à choix multiples ;
- l'entretien semi-directif : il se déroule sous la forme d'un échange, d'un dialogue. Le candidat est invité à développer ses réponses. Le guide d'entretien est plus souple, avec la possibilité de discuter sur des thèmes non planifiés, avec un ordre des sujets abordés qui n'est pas défini.
- l'entretien non directif : le candidat présente son parcours et ses motivations sans être interrompu. Le recruteur peut proposer une liste de sujets au lieu d'une liste

de questions. Ce type d'entretien est souvent très informel, avec des sujets et des questions qui ne sont pas préparés.

	L'entretien non directif	L'entretien semi-directif	L'entretien directif
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Il permet d'obtenir des informations détaillées.</li> <li>– Pas de guide d'entretien, grande marge de manœuvre pour les interlocuteurs.</li> <li>– Le recruté peut se sentir à l'aise et se confier davantage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Il garantit l'étude de l'ensemble des questions qui intéressent le recruteur.</li> <li>– Il permet la comparaison des résultats entre les candidats.</li> <li>– Le recruteur peut poser des questions et collecter des informations détaillées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Il est sécurisant pour le recruteur (guide d'entretien en support, ordre préétabli).</li> <li>– Il est rapide.</li> <li>– Il permet de comparer les différents candidats.</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Il est très long car les thèmes ne sont pas planifiés.</li> <li>– La conversation peut dévier sur du hors sujet.</li> <li>– Faible validité et comparaison entre candidats difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les thèmes abordés par le recruteur peuvent perturber le discours du candidat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu de marge de manœuvre pour le candidat.</li> <li>– Pas d'initiative de parole, d'expression.</li> </ul>

## 5 LES OUTILS D'AIDE AU RECRUTEMENT

Pour recruter efficacement, des outils peuvent être mis en place afin de servir de support pour conduire l'entretien mais également afin de comparer et d'évaluer au mieux les candidats.

## 1. Les guides d'entretien de recrutement

Le guide d'entretien est un document établi par le recruteur pour l'aider dans la conduite de l'entretien. Il a un double objectif :

- lister les points à aborder avec le candidat, les informations à rechercher pour traiter toutes les candidatures de façon similaire ;
- faciliter l'évaluation et prendre des notes pendant l'entretien. Le document est établi en fonction du niveau et de la complexité du poste à pourvoir

Critères	Points à aborder	Observations	Évaluations		
			Insatisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Qualification	Diplômes				
	Formation continue				
Compétences techniques	Bonne connaissance des techniques de vente				
	Vente				
	Bonne connaissance des Outils informatiques				
	Langues étrangères				
Compétences commerciales	Présentation				
	Articulation, Élocution				
	Écoute, empathie				
	Sens du contact, de la relation				
	Adaptabilité et Sens de l'initiative				
Observations générales	Adaptation au poste				

---

## 2. Les tests

---

Les études de cas ou la « case interview » Les études de cas consistent à proposer des contextes bien déterminés que les candidats s'efforcent de réaliser. Le candidat doit le mener à bien et proposer la meilleure solution.

Les tests techniques Ils ont pour objectif d'évaluer les compétences techniques du candidat, sa capacité à raisonner, son intelligence, sa capacité d'adaptation aux nouvelles situations. Les tests techniques sont présentés généralement sous la forme de suites logiques à compléter.

Les tests d'aptitude et de personnalité Ils permettent d'évaluer la logique, les traits de personnalité. Les plus utilisés sont :

- les tests PAPI (Personality and Preference Inventory) : le candidat doit sélectionner, parmi deux propositions, celle qui lui correspond le mieux, ou répondre à des affirmations par échelle de réponse de « très bien » à « pas du tout » ;
- le test SOSIE : le candidat doit sélectionner la réponse qui lui correspond le plus et celle qui lui correspond le moins.

## II. L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

---

### 1 LES ENJEUX DE L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU SALARIÉ

Cette phase est souvent négligée par beaucoup d'entreprises. L'intégration de nouveaux salariés représente plusieurs enjeux pour l'entreprise mais également pour le nouveau collaborateur.

---

#### 1. Les enjeux pour l'entreprise

---

Un processus d'intégration d'un nouveau collaborateur réussi représente plusieurs enjeux pour l'entreprise à savoir :

- enjeux de qualité : une bonne intégration garantit un apprentissage rapide, une prestation de qualité, la fidélisation des salariés et des clients ;
- enjeux économiques : une intégration réussie aide l'entreprise à disposer des salariés opérationnels rapidement, suscite la motivation qui est une source de performance et réduit fortement le turn-over ainsi que les accidents du travail.

---

## 2. Les enjeux pour le nouveau salarié

---

- une meilleure compréhension de son environnement de travail ;
- une intégration rapide au sein de l'entreprise ;
- une adaptation rapide aux valeurs et culture de l'entreprise ;
- un sentiment d'appartenance au groupe ;
- une meilleure implication et motivation.

---

## 2 LES FORMALITÉS OBLIGATOIRES RELATIVES À L'EMBAUCHE

L'embauche de nouveaux collaborateurs pousse le manager à un certain nombre de formalités obligatoires.

Ainsi, l'employeur doit notamment procéder à la signature du contrat de travail, à l'exception d'un CDI à temps complet où cette procédure d'embauche est facultative. Ensuite, il est tenu de remplir la déclaration préalable à l'embauche auprès de l'URSSAF et transmettre l'accusé de réception au salarié. Enfin, l'employeur est dans l'obligation d'affilier le nouveau salarié à une caisse de retraite complémentaire, de l'inscrire au Registre Unique du Personnel et de lui organiser une visite médicale.

Par ailleurs, les entreprises qui relèvent de l'activité commerciale, industrielle et artisanale ou des services qui embauchent en CDD doivent transmettre au salarié le Bordereau Individuel d'Accès à la Formation.

---

## 3 LA MARCHE À SUIVRE POUR ACCUEILLIR UN NOUVEAU COLLABORATEUR

L'intégration du nouveau collaborateur est la dernière étape du processus de recrutement. C'est donc une phase essentielle pour créer des liens et fidéliser la nouvelle recrue aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Pour réussir ce moment, le manager doit concevoir un parcours d'intégration sur 3 étapes à savoir :