28 Mars 2002

Formation AGEFOS

CR Marion Bourreau

**Le Recrutement aujourd’hui, quels changements, quelles innovations ?**

**Intervenante : Annick SEGUY – Formatrice consultante**

N. B. Ces réunions de professionnels organisées par les AGEFOS autour de thèmes concrets et précis ne prétendent pas couvrir l’ensemble de la question concernée. Les notes qui suivent ne sont que la reproduction de l’échange des personnes présentes à cette rencontre.

# ATTIRER

Il existe plusieurs moyens d’attirer des candidats, **en dehors de la voie d’annonce traditionnelle :**

* 1. les candidatures spontanées

Les candidatures spontanées sont **trop souvent négligées** par les recruteurs qui cherchent à répondre à leurs besoins immédiats. Elles constituent pourtant une dynamique plus qu’intéressante : la personne fait une démarche personnelle et démontre par là une certaine motivation et une capacité d’initiative qui sont toujours à valoriser.

Il est essentiel de **traiter ces candidatures de la même manière que les candidatures liées à la publication d’une annonce**. Ce qui signifie :

* **ne pas se borner à une simple gestion administrative** de type classement par profil
* **répondre systématiquement** à ces candidats
* ne pas hésiter à multiplier **les entretiens téléphoniques**
* **rencontrer les candidats intéressants** dans la mesure du possible : cela permet de se constituer un vivier et surtout de « fidéliser » un candidat potentiel.
* ***Ne jamais oublier qu’un candidat intéressant pour nous est aussi intéressant pour les concurrents.***
  1. les réseaux de relations écoles et les forums

Il est essentiel de **se constituer un réseau de relations** avec les organismes de formation qui nous intéressent pour le recrutement.

De même, ne pas hésiter à **faire jouer les ressources internes** : certains collaborateurs sont issus de ces mêmes écoles et peuvent être à la fois de précieuses sources de renseignements et des interlocuteurs / intervenants privilégiés dans le cadre des **forums étudiants**.

* 1. la cooptation

De même, il est parfois plus rapide et plus sûr de faire jouer le réseau de relations d’un ou plusieurs collaborateurs dans le cadre d’un recrutement. Cependant, il s’agit de **bien déterminer le cadre de cette procédure de « cooptation » :**

* préciser si l’intégration d’une nouvelle recrue par le biais d’un collaborateur donnera lieu à l’attribution d’une prime pour ce dernier
* éviter à tout prix de constituer une sorte de « noyau » au sein de l’entreprise en multipliant ce type de démarche
* **bien briefer les collaborateurs impliqués dans le recrutement** sur ce qu’ils doivent dire de l’entreprise et du poste à leurs connaissances.

# RECRUTER

***Quelques principes de recrutement à ne jamais oublier*** :

On doit **recruter des personnes qui ont à gagner à venir travailler chez nous**. S’il s’agit juste pour le candidat de trouver un emploi correspondant à ses compétences ni plus ni moins, la motivation de cette personne une fois recrutée retombera d’elle-même une fois la proposition formalisée.

**Ne jamais négliger l’importance de « l’après-recrutement »**, c’est-à-dire l’intégration au sein de l’entreprise et la fidélisation du recruté.

**Définir des principes absolus de recrutement** cf. définition du profil

* 1. La formalisation du profil et la sélection des candidats

Il s’agit d’abord de **déterminer la fiche de poste** :

C’est-à-dire les **missions** et les **activités** inhérentes au poste, et donc les **compétences** **techniques, organisationnelles et relationnelles** nécessaires à cette fonction.

Il s’agit ensuite de **déterminer les critères de recrutement** :

**- Les critères absolus** : étape indispensable de la préparation d’un recrutement. Ces critères ne sont pas forcément ceux qui viennent en premier à l’esprit. Par exemple, la technicité s’acquiert, alors pourquoi se focaliser sur cet élément lors d’un recrutement. Ces critères, une fois précisés, permettent d’éliminer une bonne moitié des candidatures.

- Viennent ensuite **les critères importants**.

- Enfin, il s’agira de déterminer **les critères secondaires**, c’est-à-dire **les « plus » qui** **permettront de trancher** entre plusieurs candidatures intéressantes.

Ce premier travail permet de sélectionner rapidement plusieurs candidats.

Une fois les CV reçus (mieux vaut se fixer une date buttoir de réception à laquelle on devrait avoir reçu un maximum de candidatures pertinentes), on peut soit procéder à la prise de rendez-vous directe, par courrier ou par téléphonique, soit choisir **d’optimiser sa démarche à l’aide de l’entretien téléphonique.**

### L’entretien téléphonique

**Etape essentielle du recrutement**, l’entretien téléphonique permet de gérer au mieuxles différentes candidatures et surtout d’économiser un temps précieux pour le recruteur.

Il sert avant tout à :

- **évaluer les capacités de communication** du candidat

- se mettre d’accord sur **la rémunération** / **vérifier la concordance des attentes du candidat** avec le poste proposé

- **valider la véracité des différents éléments du CV**, principalement en ce qui concerne la formation (diplôme pas obtenu, « trous » dans le CV etc…

Un entretien d’une quinzaine de minutes permet de se faire une opinion du candidat suffisante pour déterminer la pertinence ou non d’une prise de rendez-vous.

* 1. L’évaluation des candidats

L’évaluation d’un candidat consiste bien souvent en un entretien de recrutement. Bien que restant l’élément essentiel de décision, **l’entretien doit pouvoir être nuancé par d’autres méthodes d’évaluation.**

#### L’entretien

On accordera la préférence à une **procédure d’entretiens individuels successifs** qui permet ensuite aux différents collaborateurs impliqués dans le recrutement d’échanger leur point de vue, et surtout de voir le candidat sous plusieurs angles : deux personnes ne voient pas la même chose, n’accordent la même importance à certains éléments, et surtout… les candidats se conduisent parfois de manière tout à fait différente selon la personne à laquelle ils s’adressent, voire se contredisent parfois.

Le déroulement d’un processus de recrutement se déroule idéalement dans l’ordre suivant :

**1. Rencontre avec les RH** : évaluation du potentiel, de la motivation, questions de rémunération etc…

**2. Rencontre avec les opérationnels**

**3. Echange entre les RH et les opérationnels et prise de décision**

***La gestion des relations avec les opérationnels / les collaborateurs ponctuellement impliqués dans un recrutement***

Il est essentiel de sensibiliser les opérationnels à la technique de recrutement.

**Il faut d’abord établir avec eux une sorte de canevas d’entretien** : il est très dommageable par exemple de commencer un entretien par la description précise de l’entreprise et du poste, ainsi que des conditions de travail et des qualités requises pour tel ou tel type de fonction. Ces éléments, évidents pour le recruteur, n’apparaissent pas forcément aussi clairs pour des collaborateurs qui ne pratiquement qu’occasionnellement le recrutement.

Ensuite, il s’agira de **déterminer la nature exacte des éléments d’information à communiquer au candidat** : il ne faut jamais oublier qu’un candidat perçoit l’image de l’entreprise avant tout à travers l’entretien de recrutement. Il est donc essentiel de ne pas trop en dire, de ne pas divulguer spontanément des informations sur la politique salariale, la mise en place de la réduction du temps de travail etc… qui ne doivent pas à ce stade constituer l’élément primordial de la décision.

**Bien souvent, les opérationnels parlent trop**, passionnés qu’ils sont par leur métier. Il est donc nécessaire d’insister sur **l’importance de l’écoute**. Il ne s’agit pas d’une conversation sur le métier de l’opérationnel, mais bel et bien d’un entretien de recrutement.

Cependant, une nouvelle méthode de recrutement a également fait ses preuves, qui consiste à **réunir tous les candidats sélectionnés pour un même poste pour un entretien collectif**, qui permet déjà au recruteur d’identifier les candidats les plus intéressants (par exemple au travers des questions posées) et d’en éliminer certains.

* + 1. Les tests

Plusieurs types de tests sont désormais disponibles sur le marché. On peut aussi, dans l’idéal, choisir d’établir un test qui permettra d’évaluer des critères spécifiques pour l’entreprise ou même le poste concerné(es). Il s’agit ici essentiellement de **tests de compétences, pratiques et concrets**. Ces tests peuvent aussi entrer dans le cadre de la réunion de candidats évoquées plus haut.

En tout état de cause, **il ne faut pas s’épargner ce type d’outil**. Il est plus facile de juger des compétences réelles d’un candidat grâce à un test adapté qu’avec les informations obtenues lors de l’entretien.

* + 1. La graphologie

Beaucoup utilisée dans le passé, l’étude graphologique se fait désormais de plus en plus rare. En effet, **on peut** **douter de l’objectivité d’un tel outil**. Non que la science elle-même soit à remettre en cause, c’est plutôt son utilisation par les recruteurs qui prête à l’ambiguïté : comment ne pas voir dans une analyse graphologique uniquement ce que l’on veut y voir ? De plus, une analyse graphologique complète révèle **des éléments complexes et contradictoires qui ne permettent pas une utilisation objective.**

En conclusion, la graphologie peut être utilisée comme **une source d’information complémentaire** mais ne doit en aucun cas déterminer la sélection des candidats.

* + 1. La prise de références

Autre sujet délicat : **les professionnels français sont très peu habitués** à ce type de procédé, contrairement aux Etats-Unis par exemple où la prise de référence en vient presque à constituer l’élément essentiel du recrutement d’un nouveau collaborateur.

Il ne faut jamais perdre de vue le cas d’un **conflit personnel** entre le candidat et l’un de ses anciens collaborateurs, et surtout **la réticence** de ces derniers à divulguer des informations souvent considérées comme confidentielles, qu’elles soient positives ou négatives.

Ensuite, il ne faut pas perdre de vue le fait qu’une personne peut se révéler plus ou moins efficiente **selon le type d’environnement professionnel** dans lequel elle intervient, même pour un même poste.

Si l’on souhaite utiliser cet outil d’évaluation, il faut le faire dans un but précis et bien délimité, qui consiste à **valider des éléments objectifs** dans le parcours professionnel du candidat. Poser des questions sur la personnalité ou la motivation d’un candidat implique presque inévitablement **d’orienter son interlocuteur vers le type de réponse que l’on s’attend à obtenir**, et a surtout pour conséquence de **réduire le champ d’investigation aux éléments pressentis par l’interlocuteur**, qui ne sont pas nécessairement suffisants pour l’évaluation globale d’un candidat.

***Le recrutement des bénévoles***

Le recrutement d’un bénévole doit se faire **selon les mêmes critères qu’un recrutement de salarié**. Seule l’intégration à l’entreprise doit changer : **on ne peut ni ne doit demander à un bénévole le même travail que celui qu’on attend d’un salarié.**

## Le recrutement des salariés d’une association

On touche ici à un **point délicat** : bien souvent les salariés d’une association sont des personnes bénéficiant d’un niveau de formation égal, voire supérieur à celui que l’on trouverait dans une entreprise à but lucratif pour le même poste.

Pour clarifier les choses et ne pas tomber dans une gestion affective et difficile de ce type de recrutements, il faut conserver à l’esprit deux principes essentiels :

- **les candidats choisissent le type d’organisation pour lequel ils souhaitent travailler**

- **toute personne est recrutée pour un poste et une mission spécifiques** : l’implication affective/idéologique de cette personne ne doit en aucun cas lui faire perdre de vue cet état de fait. Par ex., le comptable d’une association humanitaire est avant tout un comptable.

##### INTEGRER

L’intégration du nouveau salarié est une étape à ne pas négliger. Le risque de démission au cours de la période d’essai pourrait être considérablement réduit par une meilleure prise en charge et un meilleur suivi du nouveau salarié.

Il s’agira bien sûr de permettre à cette personne de connaître l’entreprise, le service concerné, l’équipe et son poste. **Le candidat doit pouvoir relier ce qu’il voit au projet qu’on lui a présenté pendant l’entretien (d’où l’importance de présenter concrètement le poste et les conditions lors de l’entretien).**

Mais ces éléments de connaissance, indispensables, ne sont pas pour autant suffisants. Il faut accompagner cette intégration **d’un véritable accompagnement du nouveau salarié**. On pourra par exemple lui attribuer une personne « référence », pas forcément RH, qui sera chargée de l’orienter et de répondre aux différentes questions au fur et à mesure de l’intégration. Cet accompagnement passe aussi par **la mise en place systématique d’entretiens de suivi et d’évaluation avec les RH et les opérationnels**. Une telle formalisation permet d’éviter pas mal de désagréments.

##### FIDELISER

L’échange de travail qui s’effectue entre un salarié et son entreprise peut être formalisé comme ceci :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ENTREPRISE : RETRIBUTION** | | **SALARIE : CONTRIBUTION** |
| Rémunération | | **Compétences**  **Capacité de travail**  **Temps**  **Implication** |
| + Périphériques | Voiture, tél, etc..  Formation  Endroit de travail  Statut  Possibilités d’évolution  Nature du travail  Accords RTT |  |

**Il est nécessaire que cet échange soit équilibré** : le salarié doit recevoir de l’entreprise autant qu’il lui donne et vice-versa.

Cependant, bien souvent, les salariés raisonnent uniquement en termes de salaire, c’est-à-dire de rémunération. Il ne faut jamais hésiter à mettre en avant ce qu’on appelle les « périphériques », qui différencient également une entreprise d’une autre, et sont aussi **des éléments de fidélisation/décision** pour le salarié/candidat.

###### CR Marion Bourreau