



Guide pratique du Recrutement

Réussir vos recrutements en 6 étapes

Janvier 2015

Avant-propos	2
Comment utiliser ce guide méthodologique du recrutement ?	2
Etape 1 - Identification du besoin en recrutement	3
1. Définir les besoins spécifiques du poste	3
Etape 2 - Recherche de candidats	5
1. Rédaction d'une annonce.....	5
2. Publication d'une annonce d'emploi.....	5
Etape 3 - Sélection des candidatures	6
1. Tri de CV	6
2. Pré-sélection téléphonique	6
Etape 4 - Entretien de recrutement	7
Etape 5 – Sélection du candidat	8
Etape 6 - Embauche et intégration.....	9
1. Préparation de l'arrivée du collaborateur :.....	9
2. Le jour de l'arrivée :.....	9
3. Le suivi de l'intégration :	9
Annexes- Outils du Recrutement	10

AVANT-PROPOS

Recruter est un acte délicat dans la vie d'une entreprise. Cette démarche nécessite donc de prendre le temps de la réflexion et de la prise de décision. **Recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment.**

Permettre à l'entreprise de trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et du poste à pourvoir : tel est l'objet de ce guide pratique conçu par la Branche BJOC, avec le concours de la DGEFP et d'AGEFOS PME. Il décrit les étapes à mener depuis l'identification d'un besoin en recrutement jusqu'à l'intégration du salarié dans l'entreprise. Ce guide vous propose également des *fiches et outils méthodologiques numérotés*. La branche BJOC se tient à votre disposition pour vous accompagner dans votre démarche de recrutement.

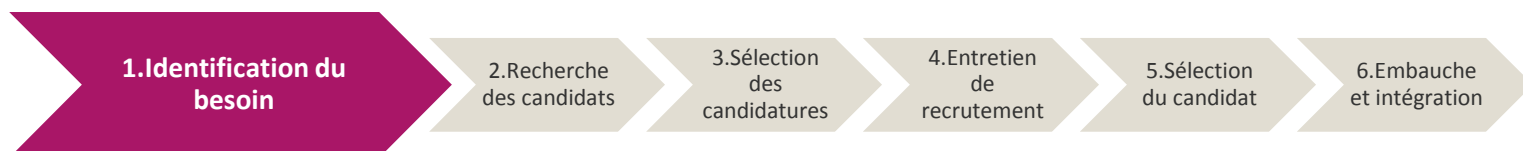
COMMENT UTILISER CE GUIDE METHODOLOGIQUE DU RECRUTEMENT ?

Réussir le recrutement d'un collaborateur suppose d'identifier précisément le besoin, d'organiser la sélection et les entretiens, d'intégrer et d'évaluer le nouveau collaborateur.

Le schéma ci-dessous montre les étapes successives de la mise en œuvre d'une action de recrutement. Chaque étape vous signale les outils qui facilitent la mise en œuvre de l'étape.



ETAPE 1 - IDENTIFICATION DU BESOIN EN RECRUTEMENT



Le recrutement est un processus long qui doit s'appuyer sur une réflexion en amont. Il est important de ne pas se focaliser uniquement sur le besoin actuel et d'anticiper sur les besoins du poste en fonction de la stratégie à moyen terme de l'entreprise.

1. Définir les besoins spécifiques du poste

S'il n'en existe pas, la première étape consiste à **rédiger une fiche de poste**. Pour vous aider consulter l'**outil R1 - Rédiger une fiche de poste** ainsi que **le répertoire conventionnel des emplois repères (Outil GC2)**. C'est à partir de cette fiche de poste que vous pourrez définir le profil de candidat souhaité au regard des contraintes du poste, et identifier des mesures d'ajustement envisageables : recrutement interne, formation, tutorat, mobilité,

Cette réflexion doit être menée avec le responsable hiérarchique futur :

- Ai-je vraiment besoin de recruter ? Ai-je les compétences suffisantes en interne pour prendre en charge tout ou partie du besoin ? Faut-il intégrer de nouvelles compétences ? Ai-je les moyens financiers de recruter ? Est-ce le moment de recruter dans l'entreprise ?
- Si le poste est un remplacement suite à un départ, pourquoi le précédent collaborateur a-t-il quitté sa fonction ? Faut-il pourvoir le poste tel que ou le réaménager ? Est-ce un besoin ponctuel ou permanent ? (maladie, maternité, démission...)
- Si le poste est une création, quelles en sont les causes ? (nouvelle organisation, surcroît de travail...) ? Est-il possible de répartir différemment les activités visées par une nouvelle organisation (réorganisation des équipes, mobilité d'un collaborateur ...) ?
- Quelles sont les perspectives de développement pour ce poste (évolution possible, à quelle échéance, profil évolutif...) ?

Il est conseillé d'analyser si des ressources internes sont disponibles. D'autant que la promotion interne est un facteur de fidélisation et de motivation des équipes.

Par ailleurs, certains salariés sont prioritaires dès qu'un poste est ouvert :

- Le salarié à temps partiel bénéficie d'une priorité pour l'attribution d'un travail à temps plein dans sa catégorie socio professionnelle.
- Le salarié dont l'inaptitude physique a été constatée, ou dont le licenciement pour motif économique est envisagé, bénéficie de l'obligation de reclassement et l'entreprise doit lui proposer le poste s'il est adapté.
- Le salarié qui est licencié pour motif économique bénéficie d'une priorité de réembauche pendant un an à compter de la date de rupture de son contrat de travail.

RECRUTEMENT INTERNE OU EXTERNE ?	
INTERNE	EXTERNE
<ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation de la compétence • Recrutement sur le cœur de métier de l'entreprise • Pénurie de compétences externes • Formation du collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de répondre à un développement rapide de l'entreprise • Besoin de renforcer la diversité • Absence de compétences internes mobilisables

Si les compétences sont disponibles en interne, **la mobilité interne** est à privilégier. Si tel est le cas, reportez-vous à l'**outil GC6 – Gérer la mobilité professionnelle**.

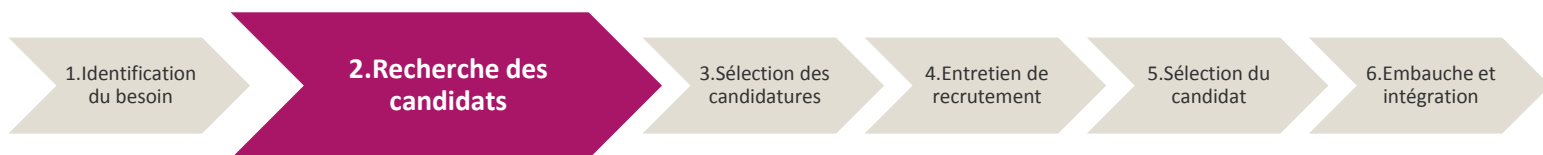
Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, **le recrutement externe** est alors envisagé.

L'outil R2- Définir un besoin en recrutement vous permettra ainsi qu'à l'émetteur du besoin, de recueillir et de préciser ce besoin en recrutement :

- Intitulé du poste à pourvoir
- Éléments du contrat de travail : lieu de travail, horaires, durée du contrat, statut, rémunération, mobilité, ...
- Principales missions confiées au collaborateur
- ...

Ces éléments vous permettront ensuite de mieux cibler le profil du candidat et les critères indispensables à la tenue du poste (diplôme spécifique, expérience professionnelle, compétences et comportement requis ...).

ETAPE 2 - RECHERCHE DE CANDIDATS



1. Rédaction d'une annonce

La rédaction d'une annonce d'emploi doit être effectuée avec rigueur afin d'attirer les bonnes candidatures.

Le contenu des annonces est règlementé par le code du travail : il est interdit d'indiquer une limite d'âge, des mentions discriminatoires (origine, sexe, activités syndicales, âge...). Elle doit en principe être rédigée en langue française.

Quels sont les libellés d'une annonce ?

- L'intitulé du poste,
- La présentation de l'entreprise,
- La mission proposée et son rattachement hiérarchique,
- Le profil recherché,
- Le lieu de travail,
- La nature du contrat,
- Le type d'emploi : temps partiel ou temps plein,
- Le positionnement et le salaire du candidat (facultatif) – (cf. guide pratique classifs pro à faire),
- Les modalités pour déposer sa candidature.

Pour vous aider dans la rédaction de l'annonce, reportez-vous à l'**outil R3 - Rédiger une offre d'emploi**, qui détaille les objectifs de ces libellés ainsi qu'à la **grille des minima conventionnels (outils CCN 3)** et à l'**outil R4- Les différentes formes de contrat de travail**, distinguant les principales formes de contrats de travail.

2. Publication d'une annonce d'emploi

Une fois l'annonce réalisée, il s'agit de définir le(s) support(s) de diffusion adapté(s) : presse, sites internet spécialisés (ex. site recrutement de l'UFBJOP pour les métiers spécifiques) ou généralistes. Le support sélectionné dépend des compétences et du profil de candidat recherché et de la situation géographique du poste (presse régionale, site internet regionsjob).

Pour choisir le canal de recrutement adapté, consultez l'**outil R5- Les différents canaux de recrutement**.

ETAPE 3 - SELECTION DES CANDIDATURES



1. Tri de CV

Afin de retenir les candidats les plus proches du profil recherché, reprenez les critères de sélection défini précédemment et distinguez le niveau d'exigence souhaité pour chaque critère (éléments plus ou moins importants pour remplir les missions du poste).

Évaluez chaque candidature en vous appuyant sur des indicateurs objectifs : durée de l'expérience en lien avec le profil souhaité, compétences maîtrisées, certificats et diplômes...

N'hésitez pas à retenir des candidatures proches du profil recherché si elles sont intéressantes. Des actions d'accompagnement, telle la formation pouvant être envisagées.

Classez les candidatures en 3 catégories :

- Les candidatures conservées en vue d'entretiens : 3 à 5 candidatures ; candidatures pour lesquelles les critères prioritaires et objectifs sont satisfaits,
- Les candidatures proches du profil, à conserver si les premières ne donnent pas satisfaction ; candidatures pour lesquelles les critères prioritaires et objectifs sont satisfaits,
- Les candidatures non retenues ; candidatures pour lesquelles les critères prioritaires sont majoritairement non satisfaits.

Une fois le tri de CV effectué, prenez connaissance des lettres de motivation accompagnant les CV retenus, afin de disposer d'informations complémentaires.

2. Pré-sélection téléphonique

Vous pouvez envisager un entretien téléphonique afin de valider les critères objectifs d'une candidature tels que la mobilité, les prétentions salariales, la disponibilité du candidat, ... (**outil R6 – Pré-sélection téléphonique**) :

- Si le profil du candidat correspond aux critères recherchés, vous le convoquerez alors à un entretien,
- Si le profil du candidat nécessite une analyse plus approfondie et une comparaison avec d'autres candidats, vous diffèrerez la réponse,
- Si le profil ne correspond pas, annoncez tout de suite au candidat le refus de sa candidature.

Pour les candidats retenus, confirmez ensuite le RDV au candidat en lui demandant de compléter un dossier de candidature (**outil R7 – Dossier de candidature**) et d'apporter les documents nécessaires à son éventuelle embauche (copie de la carte d'identité, RIB, extrait de casier judiciaire ...). Ces documents permettront de gagner du temps par la suite en cas d'embauche.

ETAPE 4 - ENTRETIEN DE RECRUTEMENT



L'entretien de recrutement est crucial. Il permet au minimum d'approfondir le CV, d'identifier les compétences, les savoirs faire mais aussi le comportement qu'aura le candidat en situation professionnelle au sein de l'entreprise (intégration dans l'équipe, adéquation aux valeurs et à la culture de l'entreprise).

Ce qu'est l'entretien :

- Un dialogue équilibré qui se fonde sur des faits précis,
- Il engage l'image du recruteur vis-à-vis de tous les candidats y compris ceux non retenus, ainsi qu'auprès des prestataires extérieurs,
- Il doit respecter une méthodologie, un temps de préparation, et une déontologie stricte (respect juridique).

Pour préparer et conduire cet entretien, référez-vous à l'*outil R8- Préparation et conduite d'un entretien*.

ETAPE 5 – SELECTION DU CANDIDAT

1. Identification du besoin

2. Recherche des candidats

3. Sélection des candidatures

4. Entretien de recrutement

5. Sélection du candidat

6. Embauche et intégration

Sachant qu'un recrutement raté coûte cher, la sélection du candidat doit se faire avec méthode et professionnalisme et il faudra veiller à ne pas faire trainer le recrutement car les bons candidats sont rapidement embauchés.

Pour comparer ? appuyez-vous sur l'ensemble des notes et éléments recueillis au cours de la démarche afin d'avoir une vision objective de chaque candidat et de pouvoir mesurer leur adéquation au poste sur chaque critère, en vous projetant à court, moyen et long terme dans l'entreprise.

Si cela est insuffisant, vous pouvez vous appuyer sur d'autres outils de décision : contrôle de références, entretiens complémentaires, tests, mise en situation.

Le contrôle de référence :

Il peut être intéressant de **compléter les informations** fournies par le candidat auprès d'un ancien responsable :

- Pour confirmer les informations contenues dans le CV et échangées lors de l'entretien : type de projets réalisés, contribution dans les projets, résultats obtenus, durée et type de contrat de travail ...
- Pour lever un doute sur des comportements : entente avec ses supérieurs hiérarchiques, collaborateurs, collègues, adaptabilité, sens de l'initiative ...
- Pour évaluer des qualités personnelles : raisons du départ, l'ancien employeur l'embaucherait-il à nouveau, et pour quelles raisons, autres éléments dont vous devriez avoir connaissance avant une embauche éventuelle ...

Soyez néanmoins vigilant aux informations communiquées par l'ancien employeur, qui peuvent parfois être subjectives.

Attention, le contrôle des références est réglementé et doit être réalisé dans le respect de la déontologie et de la loi (réglementation sur la protection de la vie privée et des droits de la personne). Il est nécessaire de demander au candidat, une autorisation de réaliser un contrôle de référence.

Il est souhaitable d'avoir un document signé par le candidat où il indique, pour chaque emploi, les coordonnées des personnes à contacter (**outil R7 – Dossier de candidature**).

ETAPE 6 - EMBAUCHE ET INTEGRATION



Dès l'arrivée du nouveau collaborateur, il est nécessaire de donner toutes les chances de réussite au nouvel embauché et de l'observer en situation afin de valider son recrutement par un suivi régulier de son activité pendant la période d'essai. Pour une intégration réussie, il conviendra de réaliser certaines actions préalables à l'arrivée du nouveau collaborateur.

1. Préparation de l'arrivée du collaborateur :

- Effectuer les formalités d'embauche et signature du contrat,
- Organiser à l'avance l'aménagement du bureau dans lequel le nouveau collaborateur sera installé (mobilier, ordinateur, téléphone...),
- Désigner un tuteur responsable de son accueil et de son accompagnement sur le poste. Consultez dans ce cadre le **guide du tutorat (outil GC7)**,
- Prévenir les personnes avec lesquelles il va travailler ainsi que l'accueil et la sécurité (le cas échéant) de son arrivée,
- Définir le rôle de chacun dans sa collaboration avec le nouveau collaborateur,
- Le cas échéant organiser un parcours de formation aux outils et méthodes internes, une formation sécurité au poste de travail.

2. Le jour de l'arrivée :

- Remettre au candidat tous les documents susceptibles de lui être utiles le premier jour : fiche de renseignement à remplir (**outil R9 – Fiche de renseignement**), livret d'accueil (**outil R10 – Livret d'accueil**), convention collective, règlement intérieur...
- Lui faire visiter l'entreprise, les services,
- L'informer sur les règles et habitudes de travail en vigueur dans l'entreprise pour lui permettre d'adopter le comportement adéquat.

Afin de vous aider dans cette intégration, vous trouverez en **outil R11- Check-list embauche**, un modèle de check-list des formalités d'embauche et d'intégration.

3. Le suivi de l'intégration :

Une fois que le nouveau salarié a pris connaissance de son environnement de travail, il a désormais besoin de prendre la mesure de son poste :

- Rappeler quelles sont vos attentes. Indiquez-lui quelles sont les tâches qu'il devra réaliser les premières semaines, en donnant des consignes claires et des procédures à respecter. Identifiez les axes de progression sur les prochaines semaines ainsi que les objectifs à atteindre.
- Signalez-lui les sources d'information ou de documentation et les personnes ressources afin de lui apporter du soutien dans les activités à conduire.

- Faites régulièrement le point (1er jour, 1ère semaine, 1er mois, ...). Cela permet souvent de corriger une incompréhension et d'éviter une séparation prématurée.
- N'attendez pas pour formuler vos remarques ou répondre aux interrogations : en étant disponible, vous anticiperez les difficultés.

Vous trouverez en **outil R12 – Entretien suivi d'intégration / suivi de période d'essai**, un support qui pourra également vous servir pour l'intégration de vos stagiaires ou apprentis.

Dans le cadre du **recrutement d'un stagiaire**, les **outils R13 – Attestation de stage** et **R14 – Etude de satisfaction stage**, pourront également vous être utiles.

ANNEXES- OUTILS DU RECRUTEMENT

- Outil R1 – Rédiger une fiche de poste
- Outil R2 – Définir un besoin en recrutement
- Outil R3 – Rédiger une offre d'emploi
- Outil R4 – Les différentes formes du contrat de travail
- Outil R5 – Les différents canaux de recrutement
- Outil R6 – Pré-sélection téléphonique
- Outil R7 – Dossier de candidature
- Outil R8 – Préparer un entretien de recrutement
- Outil R9 – Fiche de renseignement
- Outil R10 – Livret d'accueil
- Outil R11 – Check-list embauche
- Outil R12 – Entretien suivi d'intégration / période d'essai
- Outil R13 – Attestation de stage
- Outil R14 – Etude de satisfaction stage