

Les procédures de recrutement

*Par Hugues LEBBE*

1. [Analyse du besoin en personnel](#)
2. [La recherche des candidats à l'embauche](#)
3. [L'exploitation des CV](#)
4. [Pour aller plus loin](#)

**Applications téléchargeables :**

**Le besoin en personnel** par Hugues Lebbe

[conseils pédagogiques](#) (pdf - 516 Ko) + [sujet](#) (doc - 739 Ko) + [corrigé](#) (doc - 885 Ko)

1. Analyse du besoin en personnel

### **1.1. La demande de personnel**

La demande de personnel émane, en principe, du responsable hiérarchique directement concerné soit par la création d'un poste supplémentaire, soit par la vacance d'un emploi en raison d'un décès, d'un départ à la retraite, d'une démission, d'un licenciement pour faute, d'une absence prolongée, d'une mutation ou encore d'une promotion.

Parmi les éléments qui composent une demande de personnel on trouve en règle générale le niveau de qualification et de rémunération, ainsi que la date et la durée du besoin.

### **1.2. La validation de la demande de personnel**

Avant de procéder au recrutement d'un salarié, la demande de personnel est soumise à un examen hiérarchique au cours duquel les personnes habilitées à la valider, vont vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité, de réorganisation du service demandeur, et éventuellement d'externalisation de l'emploi, ont été analysées.

D'autres possibilités que celle de recourir à un recrutement définitif peuvent être proposées, tels que le recours à la réorganisation du travail, à une nouvelle répartition des tâches, à la conclusion d'un contrat de travail à durée déterminée, au travail temporaire, à la sous-traitance, etc.

### **1.3. La définition du poste à pourvoir**

Il est indispensable de disposer d'une définition du poste à pourvoir pour pouvoir établir le profil du candidat idéal, rédiger l'annonce de recrutement, trier les CV, mettre en place des tests, informer et évaluer les candidats lors d'entretiens.

Aussi, le responsable hiérarchique et le recruteur devront actualiser la définition du poste s'il en existe une ou à défaut la créer.

S'il s'agit d'un nouveau poste la définition du poste devra être établie essentiellement à partir des éléments qui ont motivé sa création. Par contre, si le poste est ancien, il faudra procéder à une analyse et à une description du poste à partir de l'existant.

### **1.3.1. L'analyse du poste**

L'analyse du poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Elle doit s'attacher à ce qui est fait dans la réalité et aux tâches confiées au titulaire du poste.

L'analyse doit être réalisée à partir d'informations obtenues auprès du ou des titulaires du poste.

Pour obtenir ces informations, il est possible de remettre à chaque titulaire du poste un questionnaire à compléter. Ce questionnaire peut être élaboré à partir des référentiels disponibles, d'une ancienne définition du poste et de la carte des métiers. Il est possible, également, d'organiser des entretiens avec le ou les titulaires du poste.

### **1.3.2. La description du poste.**

Les informations obtenues lors de l'analyse du poste doivent permettre :

- ✓ D'identifier l'emploi ;
- ✓ De préciser les raisons fondamentales de la création du poste ;
- ✓ De décrire les missions confiées au titulaire du poste ;
- ✓ De déterminer les performances à atteindre ;
- ✓ De situer le poste dans la structure hiérarchique de l'entreprise ;
- ✓ De dresser l'inventaire des attributions liées au poste ;
- ✓ De décrire les activités du titulaire du poste et les tâches qu'il aura à réaliser ;
- ✓ De définir les compétences à maîtriser pour occuper le poste, et ce, en termes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être ;
- ✓ De dresser la liste des moyens humains et matériels mis à la disposition du titulaire du poste pour réaliser les missions qui lui sont confiées ;
- ✓ De déterminer la marge d'autonomie du titulaire du poste et les modalités des contrôles exercés par son supérieur hiérarchique ;
- ✓ De décrire les conditions d'emploi.

### **1.4. La définition du profil du candidat à l'embauche**

À partir de la définition du poste à pourvoir, le recruteur doit déduire la définition du profil du candidat idéal.

Cette définition comprend généralement trois parties :

- Tout d'abord, elle décrit les missions confiées, c'est-à-dire les objectifs et les buts du poste, le niveau hiérarchique et l'évaluation du poste, ainsi que les tâches à réaliser.
- Ensuite, elle énumère les connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise, ainsi que celles propres au poste.
- Enfin, elle énonce le niveau et le type de diplôme souhaités, l'expérience professionnelle nécessaire, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

## **2. La recherche des candidats à l'embauche**

### **2.1. La prospection interne**

L'entreprise qui décide d'embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir. Le candidat sélectionné parmi les membres du personnel ayant postulé bénéficiera alors d'une promotion interne.

Cette proposition peut prendre la forme d'une annonce publiée sur le site intranet de l'entreprise et dans son journal interne. L'annonce peut aussi faire l'objet d'un affichage dans ses locaux.

La recherche de candidat peut également s'effectuer à partir d'une base de données recensant les évaluations annuelles, les souhaits d'évolution émis par les salariés lors d'entretiens, et les différents stages qu'ils ont suivi.

Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce que c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe d'une part, et, d'autre part parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs.

Néanmoins, l'entreprise ne peut recourir à la promotion interne que lorsqu'elle lui permet de répondre qualitativement à ses besoins. En effet, le choix du candidat doit s'effectuer en fonction de ses compétences et de ses performances, mais aussi et surtout en fonction de ses aptitudes à occuper le poste à pourvoir.

Lorsque les compétences du salarié sont insuffisantes, l'employeur peut envisager de lui faire suivre une formation avant de lui confier le poste.

## **2.2. La prospection externe**

L'entreprise a recours au recrutement externe lorsqu'il n'existe pas en son sein de collaborateur susceptible d'occuper le poste à pourvoir.

Le recrutement externe permet à une entreprise de se procurer des spécialistes très pointus et éventuellement de rajeunir ses effectifs.

### **2.2.1. La priorité de réembauchage des salariés licenciés ou ayant adhéré à une convention de conversion (articles L 321-14, L 122-14-2, L 122-14-4).**

Tout salarié licencié pour motif économique ou ayant adhéré à une convention de conversion bénéficie d'une priorité de réembauchage durant un délai d'un an à compter de la date de rupture de son contrat de travail s'il manifeste le désir d'user de cette priorité dans un délai de quatre mois à partir de cette date.

Cette priorité de réembauchage doit être mentionnée dans la lettre de licenciement du salarié, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre.

Lorsque le salarié licencié a manifesté son souhait de bénéficier de cette priorité de réembauchage, l'employeur doit l'informer de tout emploi devenu disponible et compatible avec sa qualification.

En outre, l'employeur est tenu d'informer les représentants du personnel des postes disponibles et d'afficher la liste de ces postes. Le salarié licencié ayant acquis une nouvelle

qualification bénéficie également de la priorité de réembauchage au titre de celle-ci, s'il en informe l'employeur.

En cas de non respect de la priorité de réembauchage, l'employeur peut être condamné à verser une indemnité au salarié. Cette indemnité ne peut être inférieure à deux mois de salaire.

#### **2.2.2. La priorité des salariés à temps partiel et à temps complet (article L 212-4-5).**

L'employeur a l'obligation de porter à la connaissance des salariés à temps partiel qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps complet et des salariés à temps complet qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps partiel la liste des emplois disponibles qui relèvent de leur catégorie professionnelle.

Il appartient aux salariés d'informer leur employeur par écrit ou oralement de leur souhait de passer d'un temps partiel à un temps complet ou inversement. Ensuite, l'employeur a l'obligation d'accéder à leur demande dès lors qu'ils remplissent les conditions requises pour occuper les postes à pourvoir.

#### **2.2.3. L'obligation d'informer l'A.N.P.E. (articles L 311-2 et R 311-2-1)**

Tout employeur a l'obligation de notifier toutes les places vacantes à l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) sauf s'il décide de les pourvoir en interne.

Tout employeur qui ne respecte pas cette obligation légale d'information, encourt une amende. Mais il n'est pas tenu de recruter par l'intermédiaire de l'ANPE, en effet, il conserve toute liberté quant à la méthode de sélection et d'embauche des candidats.

#### **2.2.4. Les annonces.**

L'annonce d'offre d'emploi doit être rédigée à partir de la définition du profil du candidat.

Ensuite, le recruteur peut décider de l'adresser à l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi), à l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) et à des associations d'anciens élèves.

Il peut décider également de la faire publier dans la presse, sur le site Internet de l'entreprise (site corporate), s'il comporte un espace dédié aux offres d'emploi et sur des sites Internet spécialisés appelés "job boards" (sites emplois).

La lecture des annonces de recrutement publiées dans la presse montre que les entreprises accordent de plus en plus de soin à leur rédaction et qu'elles n'hésitent pas à présenter clairement et sans ambiguïté la fonction et les critères professionnels requis, et ce, pour attirer les meilleures compétences, c'est-à-dire les meilleurs candidats, et éviter des candidatures non adéquates.

Les tendances observées et donc à prendre en considération lors de la rédaction d'une annonce d'offre d'emploi sont les suivantes :

- ✓ Faire une accroche, c'est-à-dire une phrase slogan qui suscitera l'intérêt du lecteur ;
- ✓ Faire apparaître le nom de l'entreprise dans l'annonce, même si elle a recours à un cabinet de recrutement ;
- ✓ Préciser son secteur d'activité, sa taille, son chiffre d'affaires, son effectif, son appartenance à un groupe, ses implantations à l'étranger, ses objectifs et le lieu où s'effectuera le travail ;
- ✓ Indiquer l'intitulé et les objectifs du poste, ainsi que les évolutions possibles ;
- ✓ Décrire le profil du candidat, à savoir, la formation, les compétences et l'expérience recherchées ;
- ✓ Présenter les avantages liés au poste (rémunération, formation, voiture de fonction, etc.) ;
- ✓ Laisser les coordonnées du recruteur (e-mail, adresse postale et éventuellement le numéro de téléphone).

Pour donner un ton plus chaleureux à l'annonce et aider le candidat à se projeter plus facilement, il est préférable d'utiliser le "Vous" plutôt que de dire "le candidat" ou d'employer le "il". De même pour désigner l'entreprise le "Nous" est plus fort et impliquant que "la société", "la compagnie" ou "le groupe".

L'annonce doit être exempte de toute discrimination liée à la race, à la religion ou au sexe. Aussi, il ne faut pas oublier de faire apparaître la mention H/F, pour Homme ou Femme. De même à chaque fois que c'est possible, il convient d'accorder les termes au féminin en ajoutant des "e" entre parenthèses.

### **2.2.5. Le recrutement par Internet ou le e-recrutement.**

Pour recruter par Internet, une entreprise peut utiliser son site institutionnel et/ou des sites de recrutement.

L'entreprise qui dispose d'un **site institutionnel** peut proposer sur ce dernier un espace emploi pour permettre aux internautes, d'une part, de s'informer sur ses métiers et sur sa politique de ressources humaines, d'autre part, de consulter ses offres d'emploi classées par type de métier, par expérience ou par zone géographique, et, enfin de répondre à ses offres d'emploi soit par l'envoi de leur CV par e-mail, soit en complétant un questionnaire en ligne.

Chaque personne ayant postulé reçoit un accusé de réception de son dossier de candidature par e-mail. Cet envoi peut être automatisé pour permettre au recruteur de gagner du temps et de répondre immédiatement au candidat.

Que l'entreprise dispose ou non d'un espace emploi sur son site institutionnel, elle peut décider de recourir aux services de **sites de recrutement** pour collecter un plus grand nombre de CV.

Les services offerts par ces sites peuvent être basiques ou au contraire très sophistiqués en permettant, notamment, une véritable automatisation du processus de recrutement.

En effet, pour collecter des CV via Internet, l'entreprise peut opter entre un ou plusieurs services parmi ceux proposés, tels que :

- ✓ La mise en ligne de son offre d'emploi, que les candidats pourront consulter à partir d'une liste ou en effectuant une recherche automatique par critères, et à laquelle ils pourront répondre par l'envoi de leur CV par e-mail, qui sera ensuite rerouté vers l'entreprise. Dans ce cas, le tri des CV sera effectué par l'entreprise comme si elle les avait reçus depuis son site.
- ✓ La possibilité pour le recruteur de l'entreprise d'accéder à une sélection de CV créés en ligne par des candidats à l'embauche et triés selon divers mots clés et critères chiffrés.
- ✓ La possibilité pour le recruteur de l'entreprise de concevoir en ligne, à partir d'une liste de critères très précis, une offre d'emploi très détaillée, notamment en ce qui concerne le profil du candidat, et de recevoir en tant réel des CV préalablement réalisés en ligne par des candidats à l'embauche, et ce, à partir d'une grille de saisie ou d'un questionnaire à choix multiples. Cette formule permet au recruteur d'obtenir immédiatement des CV sélectionnés à l'aide d'une recherche multicritère dans une base de CV existants. Inversement, les candidats peuvent obtenir, par le même procédé, les offres des entreprises et y répondre par l'envoi d'un CV ;
- ✓ La possibilité pour le recruteur de l'entreprise de sélectionner librement les CV des candidats, et ce, à l'aide d'un dispositif de recherche multicritère.

### **2.2.6. Les candidatures spontanées.**

Les candidatures spontanées représentent environ 40 % des recrutements dans les grandes entreprises.

Le nombre de candidatures spontanées a fortement augmenté ces dernières années avec la possibilité offerte aux candidats à l'embauche de déposer leur CV en ligne sur les sites

institutionnel des entreprises. Dans ce cas, il leur suffit de compléter des questionnaires en ligne, auxquels les entreprises peuvent répondre rapidement grâce à un système de traitement automatisé.

De plus ces candidatures peuvent être conservées plusieurs mois par les entreprises, qui n'hésiteront pas à reprendre contact avec les candidats si des postes correspondant à leur profil venaient à être créés ou devenaient vacants.

#### **2.2.7. La cooptation.**

La cooptation consiste à recruter un candidat recommandé par un membre de sa famille ou par un ami travaillant dans l'entreprise. Cette manière de recruter peut se révéler utile dans les secteurs d'activité où il existe une pénurie de mains-d'œuvre qualifiées. Elle permet aussi d'économiser sur les coûts d'un recrutement, même si l'entreprise verse une prime ou accorde des avantages aux salariés coopteurs.

#### **2.2.8. Les contacts avec les écoles et les universités.**

Une entreprise qui souhaite recruter des jeunes diplômés peut participer à des forums de recrutement organisés par des écoles et des universités, afin de récolter un maximum de CV.

Au cours de ces forums, des recruteurs, des opérationnels et des jeunes récemment engagés peuvent être présents.

Le rôle des jeunes recrues sera de présenter leur expérience, tandis que celui des recruteurs et des opérationnels sera de présenter l'entreprise et les postes à pourvoir.

L'entreprise si elle le désire peut réaliser des embauches directes, c'est-à-dire sur le lieu du forum ou proposer aux jeunes, dont les profils lui semblent être intéressants, de les rencontrer dans ses locaux et de mener des entretiens afin de lui permettre de mieux cerner leur adéquation avec les postes à pourvoir.

#### **2.2.9. Les stages.**

Le second moyen pour une entreprise qui souhaite recruter des jeunes diplômés est de considérer les stages de fin d'études comme de véritables stages de pré-embauche.

Pour attirer les meilleures compétences, des recruteurs peuvent se déplacer dans les campus pour rencontrer des candidats et leur faire passer des entretiens de stage sur place.

À l'issue de la période de stage, l'entreprise peut ainsi proposer un recrutement aux meilleurs de ses stagiaires.

#### **2.2.10. Les salons de recrutement.**

De même que pour les forums de recrutement, les salons de recrutement organisés par des organisations professionnelles, des hebdomadaires ou des collectivités territoriales peuvent être pour l'entreprise des viviers de bons profils.

#### **2.2.11. Les cabinets de recrutement.**

Lorsqu'une entreprise n'a pas le temps ou les compétences en interne pour effectuer un bon recrutement, elle peut faire appel à un cabinet de recrutement.

La méthode de travail des cabinets de recrutement consiste à prendre en compte tous les besoins de l'entreprise qui lui accorde sa confiance et à travailler avec elle pour cibler le profil recherché et définir le cahier des charges du recrutement.

La recherche des candidats peut se faire soit par annonces dans la presse, soit par approche directe : à partir d'un cahier des charges qui lui a été remis par une entreprise qui souhaite recruter un salarié de haut niveau, un "chasseur de têtes" va entrer directement en relation avec des personnes qui correspondent au profil recherché et qui n'ont pas manifesté leur désir de changer d'employeur.

Après avoir sélectionné le candidat dont le profil est en parfaite adéquation avec celui du poste à pourvoir, le "chasseur de têtes" lui fait une proposition particulièrement intéressante pour qu'il accepte de rompre son contrat de travail actuel pour se mettre au service de l'entreprise désireuse de l'embaucher.

### 3. L'exploitation des CV

#### 3.1 Le tri automatisé des CV

**3.1.1 reçus par voie électronique sous forme de questionnaire** : grâce au questionnaire en ligne qui impose aux candidats de remplir des champs spécifiques (études, diplômes, spécialisation, expériences, années d'expérience, langues, formations suivies, salaire, etc.), l'entreprise et/ou le site de recrutement peuvent trier automatiquement les demandes d'emploi à l'aide d'un logiciel qui attribue une note de pertinence à chaque CV reçu.

Cette note repose sur la concordance entre les réponses fournies par le candidat et une série de critères émis par le recruteur de l'entreprise à partir de la définition du poste à pourvoir et de la définition du profil du candidat.

Grâce à ce premier tri, les candidatures inadéquates sont écartées.

**3.2 reçus par voie électronique sous forme de fichiers attachés à des e-mails** : de même que pour les formulaires électroniques, il est possible, à l'aide d'un moteur de recherche et de mots-clés, d'attribuer un score de pertinence aux candidats ayant répondu à une offre d'emploi par l'envoi d'un CV électronique attaché à un e-mail et ayant été inséré dans une base de données.

#### 3.3 reçus au format papier

Les CV au format papier peuvent être récupérés électroniquement grâce à l'utilisation d'un numériseur (scanner) et d'un logiciel de reconnaissance optique des caractères (OCR : Optical Character Recognition).

Une fois le CV numérisé, il est inséré dans une base de données relatives aux candidatures pour faire l'objet avec d'autres CV d'un tri automatique. La sélection se fait à l'aide de mots-clés.

Remarque : certaines entreprises procèdent à la saisie des CV au format papier et envoyés par e-mail, et ce, à l'aide d'un masque de saisie de CV identique à celui figurant sur leur site institutionnel et sur les sites de recrutement auxquels, éventuellement, elles ont fait appel.

#### 3.2 Constitution et exploitation d'une CVthèque.

Une entreprise peut se constituer une CVthèque à l'aide d'un logiciel contenant une base de données dans laquelle elle pourra récupérer les formulaires complétés en ligne par les candidats à l'embauche et y insérer, après saisie, les CV reçus au format papier et par e-mail.

La CVthèque peut contenir les CV retenus et non retenus, mais aussi les candidatures spontanées. Ainsi, l'entreprise disposera d'un large vivier de candidats dont les profils pourront, éventuellement, correspondre à ses besoins futurs.

Lorsqu'une entreprise a besoin de recruter un nouveau salarié, l'utilisation d'une CVthèque peut lui permettre de gagner en réactivité et d'économiser du temps en sélectionnant directement dans son vivier de candidats, les personnes dont le profil est en adéquation avec celui du poste à pourvoir.

La sélection s'effectue à l'aide d'un moteur de recherche et de mots-clés. Pour obtenir des réponses pertinentes, il est essentiel que le recruteur utilise des mots-clés retenus à partir de la définition du profil du candidat. De même, il est important que la CVthèque soit mise à jour régulièrement, notamment en actualisant les informations concernant les candidats et en supprimant les CV trop anciens.

#### 4. Pour aller plus loin

##### Webographie

<http://www.e-recrutement.biz/>

présentation de la plate forme de recrutement Internet et Intranet SmileJobs développée par Tequila rapido.

<http://www.profilsoft.com>

présentation du produit Profil Search, qui est un outil multilingue de gestion des candidatures sur internet. Il permet aux entreprises de gérer avec simplicité, rapidité et traçabilité les étapes du recrutement, allant de la création d'une offre à la gestion du bon profil.

<http://www.profiles.net/>

présentation de solutions globales de gestion du processus de recrutement répondant aux exigences des groupes internationaux.

<http://www.kioskemploi.com/realisation.htm>

présentation de logiciels de gestion de recrutement.

<http://www.semantis.fr/solutions.htm>

présentation de solutions logicielles spécialisées dans le domaine de la gestion prospective de candidatures.

<http://www.mycvtheque.com/>

présentation du produit, qui constitue une solution globale pour maximiser le processus de e-recrutement.

<http://www.fregates.com/recruteasy.htm>

présentation de solutions technologiques dédiées aux problématiques de recrutement.

##### Bibliographie

Titre	Editeur	Auteur
Gestion des ressources humaines	VUIBERT	Jean-Marie PERETTI
Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas pratiques	Armand COLIN	Jean-Pierre CITEAU

Les outils des RH  
Les savoir-faire essentiels en GRH

DUNOD

Sylvie GUERRERO