**Fiche ressource 1 : Sélectionner des candidatures**

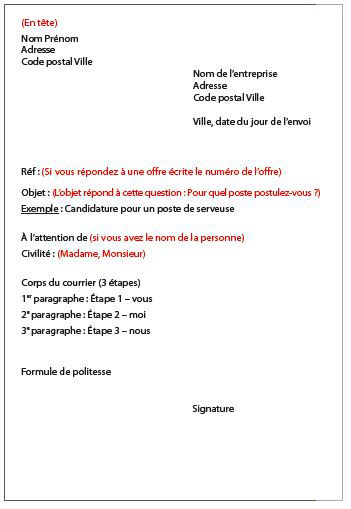
À la suite de la diffusion du poste à pouvoir, il est nécessaire de faire une sélection parmi les candidatures reçues. Des outils peuvent être utilisés pour faciliter le choix des candidats et sélectionner le meilleur candidat.

**I   La présélection des candidatures reçues**

En principe, un premier tri est effectué à partir des lettres de motivation et des curriculum vitæ reçus.

**Plan type d'une lettre de motivation**

|  |
| --- |
| • **Coordonnées**  • **Expériences professionnelles** (de la plus récente à la plus ancienne)  • **Dates, entreprises, postes occupés, missions et compétences développées**  (les plus valorisantes seront à mettre en premier)  • **Formations, diplômes**  Dates, titres, lieux, organismes de formation  • **Connaissances linguistiques, informatiques, loisirs** |



Pour faciliter les choix, et dans le cas où les candidatures sont nombreuses, le recruteur peut mettre en place des outils pour évaluer et sélectionner les candidats (une matrice multicritère, par exemple).

Cette présélection a pour objectif de limiter le nombre de candidats auxquels le recruteur proposera un ou plusieurs entretiens d’embauche.

La convocation à ces entretiens peut être soit écrite (courrier, mail…), soit orale (appel téléphonique).

**II   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 candidatures.

**1. Identifier les critères de comparaison**

En s’appuyant sur la description du poste, des critères clés de réussite doivent être établis. Ces critères peuvent être en lien avec :

– les qualifications et les compétences : niveau et type de diplôme, formation, expérience, savoir-faire… ;

– les savoir-être : adaptabilité, disponibilité, équilibre personnel… ;

– des caractéristiques personnelles : lieu du domicile, prétentions salariales, disponibilité…

Attention à ne pas retenir des critères discriminants (âge, sexe, origine…).

**Conseils**

– Ne pas dépasser une dizaine de critères pour éviter une évaluation trop longue (qualification, expérience, savoir-être…).

– La pertinence et l’exhaustivité des critères de comparaison permettront une qualité de l’évaluation : privilégier des termes précis (compétences générales, compétences techniques, qualités commerciales…).

**2. Établir un système de notation**

Une fois les critères établis, il est nécessaire d’élaborer une grille présentant tous ces éléments objectifs. Seules les candidatures satisfaisant à un maximum de critères seront retenues. Les critères de comparaison seront exprimés soit par des valeurs quantitatives (coût, délai de disponibilité…), soit par des valeurs qualitatives (formation, expérience, compétences…). Pour faciliter le choix entre les candidats, il est conseillé d’appliquer une note chiffrée au critère.

**EXEMPLE**

Notes attribuées à la formation initiale : 1 = Insuffisant, 2 = Moyen, 3 = Assez bien, 4 = Bien.

**3. Pondérer les critères**

Parmi les critères, certains peuvent apparaître prioritaires (ex. : la formation). 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 : coefficient 4

Expérience : coefficient 2

Langues vivantes : coefficient 1

**4. Créer la matrice multicritère**

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** |  | **Candidat A** | | **Candidat B** | | **Candidat C** | |
| **Coefficient de pondération** | **Note sur 4** | **Note pondérée** | **Note sur 4** | **Note pondérée** | **Note sur 4** | **Note pondérée** |
| **Formation** | 0.5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0.5 |
| **Expérience** | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 |
| **Compétences techniques** | 0.5 | 4 | 2 | 3 | 1.5 | 2 | 1 |
| **Autonomie** | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| **TOTAL des points** |  |  | **10** |  | **14.5** |  | **7.5** |
| **Note sur 20** |  |  | **10/20** |  | **14.5/20** |  | **7.5/20** |

Échelle de notation : 1 = Pas du tout satisfaisant, 2 = Pas satisfaisant, 3 = Satisfaisant, 4 = Très satisfaisant

La solution optimale est le candidat B, avec une note de 14,5/20.

**Fiche ressource 2 : L'entretien d'embauche**

**I   Les objectifs**

Cette étape est une phase clé du processus de recrutement. L’entretien d’embauche est l’outil le plus utilisé pour la prise de décision.

Il permet :

– de vérifier l’adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir ;

– de compléter les informations sur le candidat (expériences, compétences…) ;

– de découvrir sa personnalité (capacités d’écoute, de reformulation, de synthèse, argumentation, dynamisme) ;

– d’évaluer sa motivation et sa capacité d’intégration.

**II   Les interlocuteurs**

Selon le poste à pouvoir et la taille de l’entreprise, le candidat peut avoir plusieurs interlocuteurs en face de lui :

– le responsable des ressources humaines cerne davantage l’aspect personnalité, motivation ;

– le manager pose des questions plus techniques pour évaluer les connaissances et compétences ;

– le dirigeant s’intéresse davantage à l’aspect intégration et potentiel d’évolution.

Dans le cas où le recrutement est réalisé par un cabinet externe, il peut s’entretenir avec un consultant ou un psychologue. L’entretien reposera sur l’analyse de la personnalité, du parcours, de la motivation…

**III   Les différents types d’entretien d’embauche**

**1. L’entretien individuel classique**

Couramment utilisé, ce type d’entretien permet d’évaluer le candidat en face-à-face.

On parle d’un échange en « *one to one* », entre un recruteur (le responsable des ressources humaines, le manager, le dirigeant…) et un 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 lesquels une sélection aura lieu à chaque tour.

**2. L’entretien collectif**

Ce format d’entretien 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 (parcours, motivation…).

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 clés (commercial, manager d’équipe…).

**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.

**IV   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 timing 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** | – Il permet d’obtenir des informations détaillées.  – Pas de guide d’entretien, grande marge de manoeuvre pour les interlocuteurs.  – Le recruté peut se sentir à l’aise et se confier davantage. | – Il garantit l’étude de l’ensemble des questions qui intéressent le recruteur.  – Il permet la comparaison des résultats entre les candidats.  – Le recruteur peut poser des questions et collecter des informations détaillées. | – Il est sécurisant pour le recruteur (guide d’entretien en support, ordre préétabli).  – Il est rapide.  – Il permet de comparer les différents candidats. |
| **Inconvénients** | – Il est très long car les thèmes ne sont pas planifiés.  – La conversation peut dévier sur du hors sujet.  – Faible validité et comparaison entre candidats difficile. | Les thèmes abordés par le recruteur peuvent perturber le discours du candidat. | – Peu de marge de manoeuvre pour le candidat.  – Pas d’initiative de parole, d’expression. |

# **Fiche ressource 3**

**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.

**I   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 pouvoir.

**EXEMPLE**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Thèmes** | **Points à aborder** | **Commentaires** | **Évaluations** | | |
| **Insatisfaisant** | **Satisfaisant** | **Très satisfaisant** |
| **Qualification** | Diplômes |  |  |  |  |
| Formation continue |  |  |  |  |
| **Compétences** | Prospection |  |  |  |  |
| Vente |  |  |  |  |
| Outil informatique |  |  |  |  |
| Langues étrangères |  |  |  |  |
| **Savoir-être** | Présentation |  |  |  |  |
| Expression orale |  |  |  |  |
| Écoute |  |  |  |  |
| Capacité d’analyse |  |  |  |  |
| Adaptabilité |  |  |  |  |
| **Conclusion** | Adaptation au poste |  |  |  |  |

**II   Les tests**

**1. Les études de cas ou la « *case interview*»**

On propose un cas déterminé ou un problème à résoudre. Le candidat doit le mener à bien et proposer la bonne solution.

**EXEMPLE**

Proposer une nouvelle stratégie pour l’entreprise, une action commerciale à mettre en oeuvre.

**2. 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. Ils sont présentés le plus souvent sous la forme de suites logiques à compléter.

**3. 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.

**Fiche ressource 4 : L'accueil et l'intégration du nouveau salarié**

L’accueil et l’intégration d’un nouveau collaborateur sont des phases clés pour l’entreprise. Il est donc important de réfléchir à ces étapes car elles permettent d’obtenir les meilleurs résultats, une meilleure ambiance et une hausse de productivité.

**I   La phase d’accueil**

Cette étape est souvent négligée ; pourtant, elle est essentielle. Pour l’entreprise, c’est l’occasion de présenter l’organisation et l’environnement de travail, de fournir des repères professionnels au nouvel arrivant. C’est aussi l’opportunité de véhiculer une bonne image si cette intégration est bien réalisée. Pour le salarié, ce moment lui permet de découvrir son contexte de travail, l’entreprise, la culture, ses valeurs et les usages. Cela lui permettra de s’intégrer plus rapidement et d’être opérationnel rapidement.

**1. Les modalités de l’accueil**

L’accueil peut être individuel ou collectif, il peut durer quelques heures ou s’étaler sur plusieurs jours. Deux modalités d’accueil sont à privilégier :

– l’accueil physique : visite des locaux, présentation du poste de travail et des outils de travail, rencontre avec la hiérarchie ;

– l’accueil administratif : formalités d’embauche (contrat de travail…), documents spécifiques (règlement intérieur, charte informatique…), supports de travail (badge, carte…).

**2. Les supports d’accueil**

Des supports d’accueil peuvent fournir au nouvel arrivant des informations sur l’entreprise, son organisation et le poste occupé :

– le livret d’accueil rassemble des informations pratiques (organigramme, services, horaires…) ;

– le site intranet peut également prévoir un espace réservé au nouvel embauché avec des informations actualisées (foire aux questions, discussion instantanée…).

**II   La phase d’intégration**

Pour l’entreprise, l’intégration est une véritable opportunité et un réel enjeu. Elle représente la période nécessaire pour que le salarié devienne un acteur autonome.

**1. Les objectifs de l’intégration**

Une intégration réussie permet d’éviter l’échec du recrutement (coûts du départ du salarié et d’un nouveau recrutement à mener), de créer un sentiment d’appartenance et de renvoyer une image positive de l’entreprise.

Pour le salarié, l’objectif est de s’approprier les missions du poste, de rencontrer l’entourage professionnel (collègues, clients, fournisseurs…), de se situer dans les différents processus.

La durée est variable selon les entreprises mais cette phase est souvent échelonnée par étapes, sur plusieurs semaines ou mois.

**2. Les modalités et les supports de l’intégration**

L’entreprise peut mettre en place différents accompagnements pour intégrer le nouvel entrant :

– un **tutorat** : l’accompagnement d’une personne « ressource », en charge de l’aider et de l’accompagner dans sa prise de fonction ;

– un **plan d’intégration** avec un parcours défini constitué d’étapes, permettant l’apprentissage de son rôle dans l’entreprise (découverte des différents services, entretiens individuels avec des interlocuteurs différents, période de formation, bilan avec la hiérarchie et/ou la DRH…).