

Document

Processus de recrutement

Les objectifs du recrutement

- **Pour le recruteur :**

- rencontrer le candidat et faire connaissance: apprécier les compétences, les expériences, les motivations et les qualités personnelles.
- "Vendre" l'entreprise : présentation de l'entreprise, poste, produits et possibilités offertes aux salariés.

- **Pour le candidat :**

- se faire une opinion sur l'entreprise et le poste,
- être recruté.

Préparation de l'entretien : une étape préalable et primordiale

- La sélection des candidats s'effectue en recherchant parmi les postulants, quand ils sont plusieurs, celui dont le profil (formation et expérience) correspond le mieux à vos attentes.
- Il est donc nécessaire que vos attentes soient précises et formalisées
- C'est pourquoi la phase de préparation est primordiale. Elle doit permettre de :
 - **Définir précisément vos besoins de compétences** en établissant un référentiel activités - compétences (étape 1)
 - **Réaliser la présélection des candidatures** : sélection des CV et lettres de motivations pour trouver les profils correspondant aux besoins de l'entreprise (étape 2)
 - **Préparer les questions clés** de l'entretien (étape 3) afin de :
 - Pouvoir affiner chaque candidature avec des questions spécifiques
 - Être sur de balayer l'ensemble des points primordiaux du poste pour valider l'adéquation profil / besoin

Préparer l'entretien

Etape 1 : Définir le poste, choisir les sources de recrutement et diffuser l'annonce.

- a) L'intitulé du poste
- b) La mission
- c) Le contexte : organigramme, relations hiérarchiques + fonctionnelles
- d) Le contenu du poste : description de l'activité + responsabilités
- e) La rémunération
- f) Les contraintes spécifiques
- g) Les conditions matérielles

(Voir feuille référentiel activités-compétences)

Préparer l'entretien

Etape 2 : définir le profil et réaliser la présélection des candidatures.

- **Etablir le profil du candidat (à partir du référentiel Twin Conseil)**
 - a) Lister les conditions nécessaires pour tenir le poste : indispensables, secondaires.
 - b) Déterminer les aptitudes nécessaires pour résoudre les problèmes à gérer dans le cadre du poste : indispensables, secondaires.

- **Réaliser la présélection des CV et lettres de motivation**

Outil : la grille d'analyse des candidatures.

Grille d'analyse des candidatures

- 0** A vérifier pendant l'entretien
- 1** Critère à améliorer
- 2** Correspond totalement

	Candidat 1				Candidat 2			
	0	1	2	Notes	0	1	2	Notes
ANALYSE DE LA LETTRE DE MOTIVATION								
Présentation								
Communication écrite/ clarté du discours								
Cohérence avec poste (expériences transférables ?)								
Motivation (travail en PME, projet professionnel ?...)								
Impact (plus value/ candidature) ex : connaissance industrie textile								
ANALYSE DU CV	0	1	2	Notes	0	1	2	Notes
Présentation								
Situation actuelle identifiable : Parcours, dates précises et cohérentes, nom des entreprises								
Cohérence avec le poste proposé (expériences transférables ?)								
Savoir-faire indispensables requis ? (liste des activités principales sur référentiel Twin Conseil)								

Préparer l'entretien

Etape 3 : Préparer les questions clés de l'entretien

➤ Les objectifs du questionnements :

- **Vérifier et compléter les informations du CV et de la lettre de motivation**

- savoirs, savoir-faire indispensables,
- savoirs, savoir-faire souhaités.

- **Découvrir les caractéristiques du candidat**

- intellectuelles, comportementales, vitales,
- motivations.

Préparer l'entretien

- **Les principes de base du questionnement :**

- **Identifier** au préalable **les questions** qui sont les plus **pertinentes** pour répondre à vos interrogations afin de valider l'adéquation du profil du candidat par rapport au besoin de votre entreprise

- **Classer les questions** en fonction des domaines qui vous intéressent directement :
 - **vérification et complément par rapport au CV et à la lettre :**
 - environnement du poste précédent
 - réalisations - contributions personnelles
 - relation avec les autres - Image de soi
 - caractéristiques de la personnalité

 - **critères de motivation chez le candidat**

Préparer l'entretien

➤ Les principes de base du questionnement (suite):

▪ Poser peu de questions

Astuces :

- Identifier au préalable les questions qui sont les plus pertinentes pour répondre à vos interrogations afin de valider l'adéquation du profil du candidat par rapport au besoin de votre entreprise,
- Classer les questions en fonction des domaines qui vous intéressent directement : environnement du poste précédent, réalisations - contributions personnelles, relation avec les autres - Image de soi, caractéristiques de la personnalité, motivations...

▪ Poser des questions concrètes

Éviter les questions générales ou celles qui induisent les réponses

▪ Creuser les réponses

Ne pas se contenter de réponses générales ou d'une présentation trop enjolivée des situations de travail passées.

Préparer l'entretien

➤ Les principes de base du questionnement (fin):

- **Éviter les questions générales ou celles qui induisent les réponses :**
 - « N'avez-vous pas peur que... »
 - « Aimez-vous travailler en équipe ? »
 - « Avez-vous l'habitude de bien vous organiser ? »
 - « Comment managez-vous » ?
 - « Qu'attendez-vous d'une entreprise » ?
 - « Dans quel cas prenez vous des initiatives ? »
 - « Vous arrive-t-il de vous sentir découragé ? »

- **Reformuler** et rebondir sur ce que dit le candidat afin d'avoir une vision concrète de l'étendu de ses compétences :
 - La reformulation nous évite de vous engager sur une mauvaise voie en clarifiant les non-dits, les malentendus.
 - Elle offre à l'interlocuteur la possibilité de rectifier, nuancer, valider ses propos et donc de communiquer plus justement.
 - Elle est une marque d'intérêt pour l'interlocuteur : plus l'individu se sent compris moins il utilise ses défenses pour communiquer.

Préparation de l'entretien

■ Exemples de questions attachées à la phase d'enquête / vérification et complément par rapport au CV et à la lettre

1. savoirs, caractéristiques du candidat

- Pourquoi avez-vous choisi ces études, ce métier ?
- Quels diplômes avez-vous obtenu ? Quand ? Comment ?
- Qu'est-ce qui vous a le plus intéressé ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous a le moins intéressé ? Pourquoi ?
- Comment avez-vous mis en œuvre, dans votre vie professionnelle, les connaissances acquises ?
- Quelles autres études auriez-vous aimé suivre ? Pourquoi ?

2. Savoirs-faire, caractéristiques du candidat

- Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ?
- Pourquoi avez-vous postulé pour cette fonction ?
- Quelles étaient vos principales activités ou/et responsabilités ?
- Comment les réalisiez-vous concrètement ?
- Quelles sont celles que vous préférez ? Pourquoi ?
- Quelles sont celles que vous aimez le moins ? Pourquoi ?
- Quels résultats avez-vous obtenus ?
- Quel était votre environnement de travail ?
- Comment fonctionniez-vous avec votre hiérarchie ? Avec vos collègues ?
- Quels sont les motifs de départ ?

Préparation de l'entretien

- **Exemples de questions attachées à la phase d'évaluation des critères de motivation :**
 - Qu'est-ce qui est pour vous le plus important dans votre vie professionnelle ?
 - Cette personne a-t-elle une structure de critères riche ou pauvre ?
 - Les critères de motivation traduisent-ils un degré d'investissement dans le travail cohérent avec l'investissement recherché ?
 - les critères énumérés sont-ils cohérents avec le poste proposé ? Y a-t-il des critères incompatibles ?
 - Quelles sont vos ambitions d'avenir ?
 - Comment vous voyez-vous évoluer au sein de notre entreprise ?

L'entretien : recevoir le candidat

Etape 4 : introduction de l'entretien

- **Installer le candidat et veiller aux conditions matérielles**
 - Accueillir soi-même, tendre la main, l'installer dans une salle au calme, **veiller** à la température et à **ne pas être dérangé**...
 - Accueillir le candidat : faire une introduction et établir une relation de confiance
 - se présenter, présenter l'entreprise (activité, client...)
 - présenter les raisons du recrutement
 - gérer l'entretien (durée prévue, second entretien ?).

- **Le mettre à l'aise - 2 "astuces" :**
 - Mettre en valeur les points forts :
 - Votre candidature me semble vraiment intéressante car... »
 - Parler éventuellement du trouble du candidat :
 - dédramatiser en considérant l'entretien comme un "jeu de découverte"

Etape 5

L'entretien:

5 techniques de questionnement pour mieux évaluer et sélectionner les candidats

1. Le recours à l'anecdote, au récit au concret

➤ Objectif :

- Percevoir le plus clairement possible le candidat en **situation de travail** soit :
 - En lui faisant raconter ses expériences ultérieures
 - En le faisant se projeter dans le futur

➤ Exemple 1 :

- Le candidat : « Je suis quelqu'un de rigoureux »
- Vous : « Pouvez-vous me décrire une situation précise dans laquelle vous avez fait preuve de rigueur ? Qu'est-ce que cela a apporté ? »

➤ Exemple 2 :

- Le candidat : « J'aime bien travailler en équipe »
- Vous : « si je vous regarde travailler avec vos collègues, à quoi est-ce que je verrai, très concrètement, que vous aimez le travail d'équipe ? »

➤ L'intérêt :

- Faire appel aux faits, au concret vous permet de ne pas vous laisser enfermer dans les propos choisis, d'avoir un point de vue plus objectif.
- Un récit de faits fournit plus d'informations que la conclusion du candidat sur ces mêmes faits

2. Le recours à l'objection

- Définition :
 - Le recours à l'objection consiste à faire part au candidat sans agressivité et avec le plus de neutralité possible, d'un point de vue différent au sien pour que puisse s'établir un véritable dialogue

- Exemple :
 - Le candidat : « Pour vendre, il faut forcément être convaincu de la qualité du produit. »
 - Vous : « Ce n'est pas tout à fait vrai. Vous êtes selon moi en train de généraliser. »

- L'intérêt :
 - Donner du **relief** à l'échange, pour le rendre moins lisse, moins convenu
 - Obtenir des informations concernant certains **aspects de la personnalité** du candidat : sa manière de traiter une objection, son aptitude à l'écoute, à comprendre le point de vue de l'autre, à argumenter le sien, à se remettre en question...

3. L'appel à la reformulation du candidat

➤ Définition :

- Le candidat doit synthétiser en quelques mots, avec clarté et objectivité ce qu'il a retenu sur sujet sur lequel on l'interroge.

➤ Exemples :

- « D'après ce que je vous ai dit, qu'attendons nous de ce nouveau collaborateur ? »
- « Comment parleriez-vous de notre entreprise à quelqu'un qui ne la connaît pas ? »
- « J'aimerais que vous concluiez notre entretien... »

➤ L'intérêt

- Faire reformuler le candidat c'est identifier : ce qu'il écoute et comment, ce qu'il a compris de ce qui lui a été dit, comment il organise la synthèse des informations (clarté, structure...)
- C'est aussi un moyen de s'assurer que l'on a été clair, fait passer le message voulu...et de **voir comment le candidat a reçu vos propos**

4. L'appel à l'expression d'idées personnelles

➤ Définition :

- Amener le candidat à sortir de son rôle souvent construit et stéréotypé qu'il adopte lors de l'entretien, à donner son point de vue, à communiquer sur sa perception de certaines choses
- Bien entendu, certains sujets ne conviennent à cet exercice... (politique, religion)

➤ Exemples :

- Sa perception de l'évolution de son secteur d'activité, de son métier
 - "Comment votre travail ou votre métier a-t-il évolué et comment le voyez-vous évoluer ?"
 - "Comment percevez-vous l'évolution du secteur d'activité ?"
- Sa perception des attentes d'une entreprise aujourd'hui
 - "Qu'est-ce qu'une entreprise comme la notre peut attendre d'un technicien ?"
- Ses attentes à l'égard de l'entreprise
- Sa manière de « voir » le travail, la vie en général (à employer avec modération)

4. L'appel à l'expression d'idées personnelles(2)

➤ L'intérêt :

Examinez les réponses sous l'angle du :

- **Le contenu** : Que pense le candidat ? A-t-il un avis bien à lui ? A-t-il réfléchi ? Est-il informé ? Les propos qu'il tient sont-ils en accord avec la culture d'entreprise ?
- Attention : Prendre du recul et rester NEUTRE (le candidat peut avoir un avis différent du votre)
- **La forme** : le candidat fait-il preuve de réactivité, de diplomatie, de singularité ? Sait-il argumenter ? Son discours est-il clair, concis,... ? Justifie-t-il sa réponse trop longuement ? Engage-t-il le dialogue avec vous ?
- Cette technique est un moyen de casser le rythme de l'entretien en amenant le candidat hors de son parcours, de ses motivations,....

5. Le Feed Back (retour d'image)

➤ Définition :

- Donner un feed-back, c'est faire part au candidat de l'image que l'on a de lui durant ou à la fin de l'entretien pour :
- Sortir du "jeu des questions-réponses qui scandent l'entretien
- L'amener à parler de lui
- Cerner ses réactions lorsque des remarques (positives ou négatives) lui sont adressées

➤ Exemples :

- "Les propos que vous avez tenus tout à l'heure m'amènent à penser que..."
- "Vous semblez être quelqu'un d'exigeant..."
- "J'ai l'impression que vous êtes tout à fait à l'aise lorsque vous devez parler "technique" mais que des questions plus personnelles vous ennuient un peu plus ?"

Le Feed Back (retour d'image)(2)

➤ Exemples (suite) :

- Prévoir du temps en en **fin d'entretien** pour faire une synthèse au candidat de ce que vous avez perçu de lui (les + et les -) :
- "ce que je perçois de vous au travers de notre entretien, c'est que...en revanche, j'ai trouvé...."

➤ Intérêt :

- Pour vous, donner votre avis au candidat permet de valider un ressenti, de confirmer ou d'infirmier une hypothèses, de creuser un point
- Il apporte de **l'authenticité** dans le dialogue (exprimer ce que vous penser en présence du candidat)
- Le feed-back est une technique **très efficace** pour recueillir de vraies informations sur le candidat car elle ne le laisse jamais indifférent
- Mais il est à utiliser avec **précaution** :
- Elle vous implique fortement
- Le candidat n'est pas toujours prêt à accepter des propos critiques
- Donc une technique à utiliser avec vigilance et tact

Résumé des 5 techniques :

- **1. Le recours à l'anecdote, au récit au concret**
- **2. Le recours à l'objection**
- **3. L'appel à la reformulation du candidat**
- **4. L'appel à l'expression d'idées personnelles**
- **5. Le Feed Back**

L'entretien : les pièges à éviter

➤ **l'effet dit « de halo »**

Il s'agit d'une forme de contamination de l'évaluation par des données présentes dans le contexte.

Ex : On pourra juger comme excellent un candidat passant juste après un candidat médiocre.

➤ **L' « erreur fondamentale »**

Elle consiste à attribuer au candidat lui-même et à sa personnalité des comportements, attitudes, réactions en réalité plutôt imputables à la pression de la situation, du contexte.

Ex : Un candidat peu paraître très peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par 2 années de chômage.

➤ **L' « effet de cobaye »**

L'entretien est un moment où le candidat est observé et jugé...et il le sait. Il faut veiller à vérifier si ce que l'on constate est le vrai candidat : recours au concret.

➤ **Le biais de « projection »**

Il consiste chez le recruteur à rechercher « le même que soi ».

Attention à la tentation de valoriser un candidat de la même région; pratiquant les mêmes activités extra-professionnelles. Inversement, attention de ne pas juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires, etc... très éloignés des siens.

➤ **L'effet d' « inférence »**

Il consiste à interpréter librement, souvent sous l'emprise du préjugé, à partir des observations que nous avons pu faire.

Ex : Un candidat qui a changé de poste tout les 3 ans pourrait être considéré comme étant instable.

L'entretien : conclure

Etape 6

■ Exposer le poste à pourvoir :

- être clair et objectif sur : les missions, l'environnement, les contraintes, les objectifs à atteindre, les points forts de l'entreprise (couverture santé, convivialité...)
- susciter les questions du candidat.

■ Reformuler avec ce que vous avez retenu de la candidature pour établir un parallèle :

- ce que vous aimez, ce qu'il faut améliorer, ce qui vous inquiète...
- laisser le candidat acquiescer, ou préciser les éléments

■ Finaliser le recrutement

- réponse immédiate, temps de réflexion ?

NB : On ne donnera de réponse immédiate que dans le cas précis où on est certain que le candidat ne correspond pas du tout au profil du poste recherché.

■ Note de synthèse

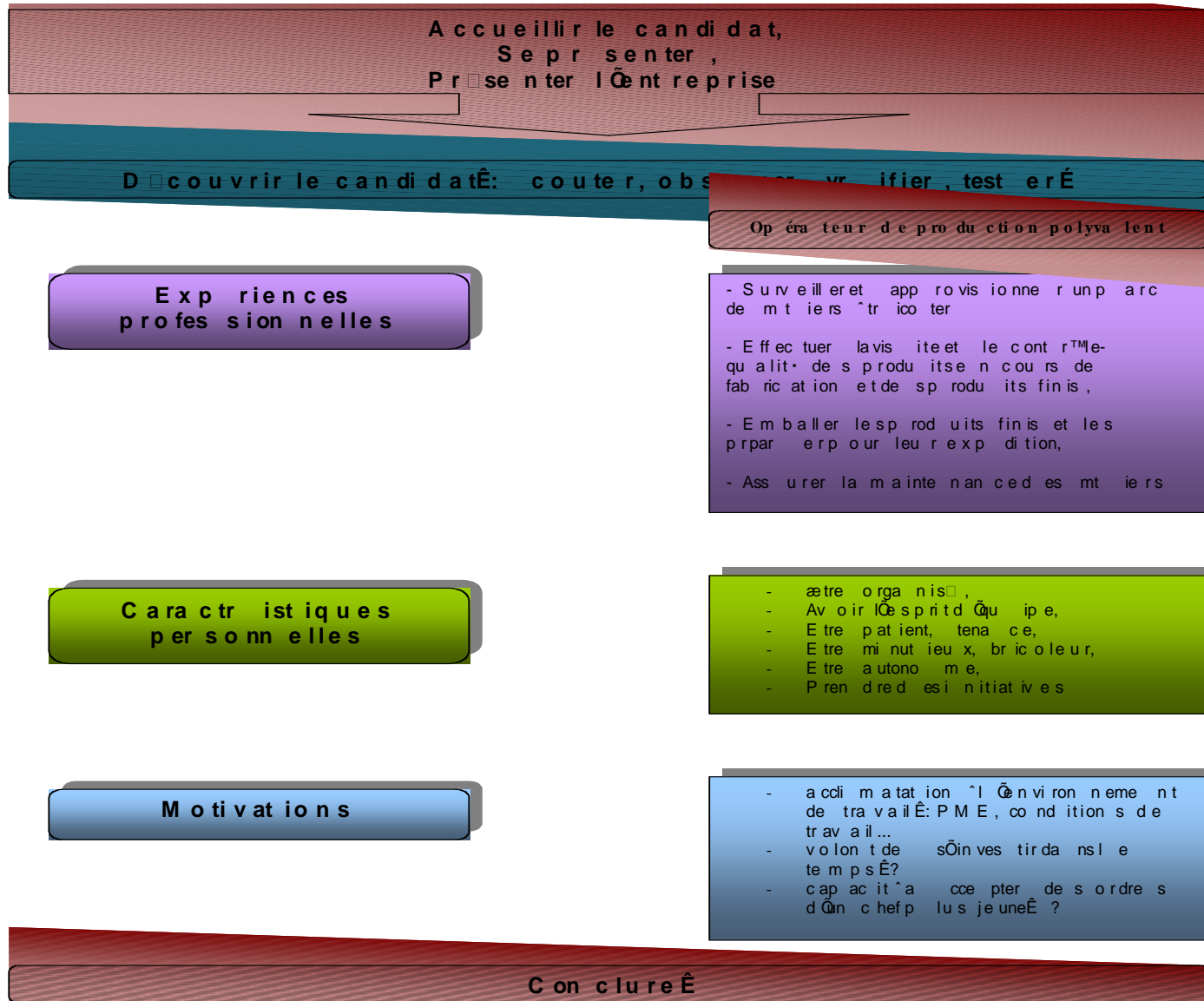
- reprendre ses notes et statuer.

Le recrutement : synthèse

Les 6 points fondamentaux :

- **Définir précisément le besoin de l'entreprise** (référentiel activités - compétences)
- **Définir le profil du candidat recherché et le(s) moyen(s) de recrutement :**
(quelle annonce, quel(s) support(s), quelle rémunération, quelle expérience ...)
- **Présélectionner les CV et lettres de motivation et préparation de l'entretien**
(grille d'analyse + choix des questions / points essentiels)
- **Préparer les questions de l'entretien**
- **Recevoir et découvrir le candidat**
- **Présenter le poste à pourvoir et conclure l'entretien**

L'entretien : synthèse



L'entretien : questions retenues

- **Expériences professionnelles :**
 - Quelle est pour vous l'expérience la plus significative dans votre parcours ?
 - Quelles expériences vous a le plus plu ? Pourquoi ?
 - Quelle est celle qui vous a le plus déplu ? Pourquoi ?

- **Caractéristiques personnelles :**
 - **Organisation :**
 - Vous arrivez sur votre nouveau poste de travail que faites-vous ?
 - **Travail en équipe :**
 - Comment travaillez-vous en équipe ?
 - Si je rencontrais vos anciens collègues, que diraient-ils de vous ?
 - Dans ce poste (le choisir), que faisiez-vous d'autre ?
 - **Maintenir son attention de façon durable :**

Idée retenue : faire reformuler le candidat en fin d'entretien, le faire répondre à une énigme, un problème technique...
 - **Minutie, bricolage :**
 - Que faites-vous pendant vos loisirs ?
 - Que faites-vous si vous tombez en panne avec votre voiture et qu'on ne peut pas vous dépanner ?
 - **Autonomie, prise d'initiative :**
 - Demain, vous êtes à votre poste de travail et une machine tombe en panne, que faites-vous ?

- **Motivations :**
 - **/ à la taille de l'entreprise :**
 - Comment vous voyez-vous évoluer au sein de notre entreprise ?
 - Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ?
 - **Volonté de s'investir dans le temps :**
 - Combien de temps pensez-vous rester chez nous ?