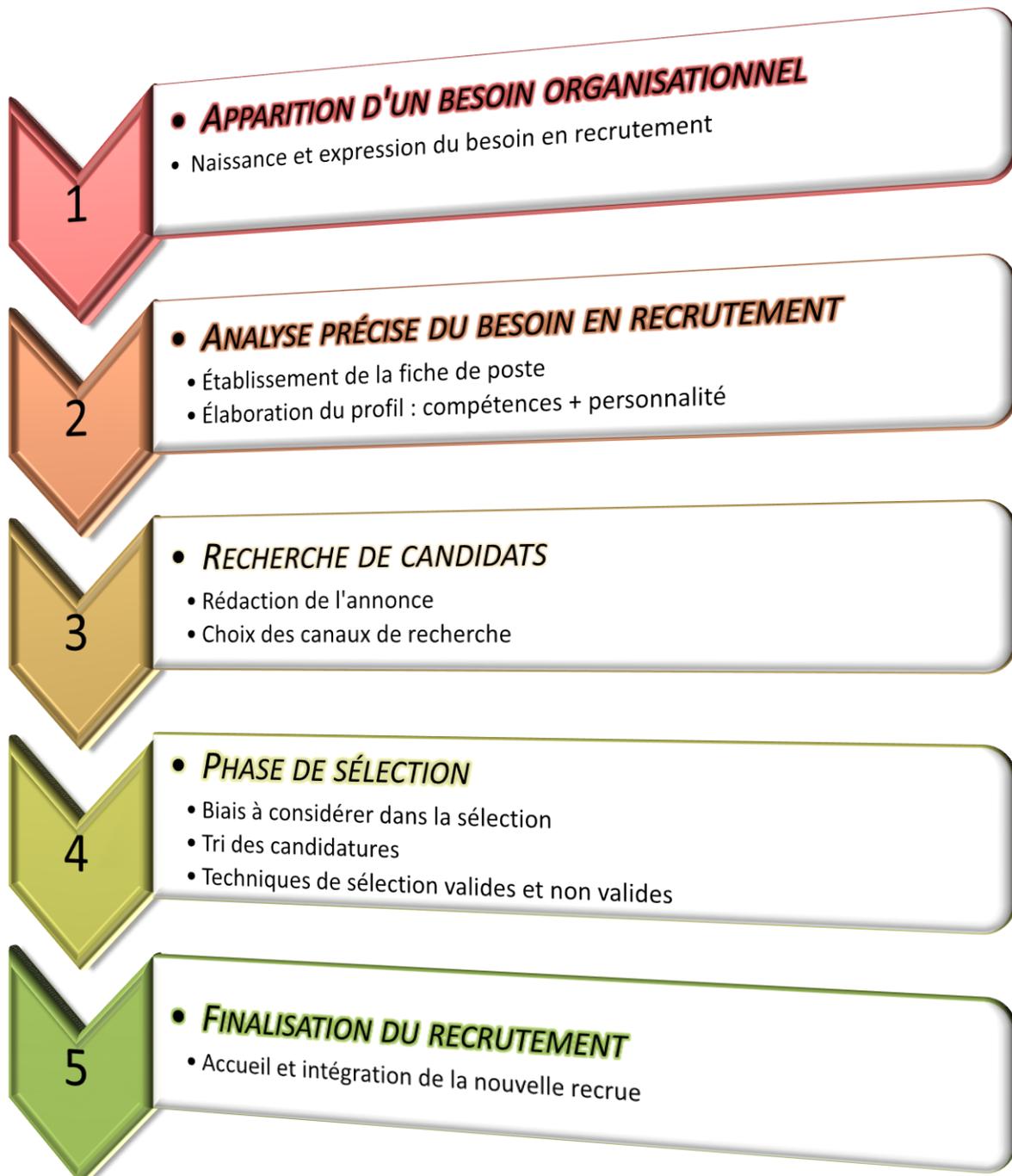


### Le processus de recrutement



## Introduction : l'importance du recrutement et de ses différentes phases

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation.

Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

- » Recherche de candidats
- » Coûts administratifs liés à l'embauche
- » Coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue
- » Coûts liés à une productivité inférieure lors de la prise de poste et pour un certain temps
- » Coûts générés par le temps passé par le(s) collaborateur(s) RH ou opérationnels en charge du recrutement
- » Coûts générés suite au soutien et au tutorat fourni par l'encadrement

On comprend dès lors qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux : si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé !

On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue. Cette fiche-outil s'intéresse à l'intégralité du processus à savoir : l'apparition du besoin, son analyse, la recherche de candidats, la phase de sélection et l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

## Section 1 : L'apparition d'un besoin organisationnel

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif.

### *La naissance et l'expression d'un besoin en recrutement*

On recense deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- » **La vacance d'un poste** (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...);
- » **La création d'un poste** (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

### *Influence du contexte organisationnel*

Les besoins en compétences sont bien évidemment influencés par le fonctionnement de l'organisation : une phase de diversification créera des besoins de nouvelles compétences, une phase de récession bloquera les besoins en recrutement...

### *Le type de besoin en recrutement*

Un besoin en recrutement peut-être :

- » Ponctuel : il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou à l'intérim. Attention toutefois à respecter les contraintes légales inhérentes au recours à ce type de contrats précaires.
- » Structurel : on préférera alors le recours au CDI.

## **Section 2 : L'analyse précise du besoin en recrutement**

### **2.1/ Établissement de la fiche de poste**

Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste. Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste.

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste.

La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :

- » Identification du poste avec son intitulé
- » Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué
- » Inventaire des tâches de travail
- » Description des activités (avec l'aide des opérationnels)
- » Moyens et contraintes du poste

- » Mode d'accès et évolution
- » Compétences requises

À travers cette description de poste, on peut également spécifier les conditions spécifiques de travail.

La description de fonction est un document :

- » Écrit
- » Évolutif : le contenu n'est pas figé et nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique

La description de fonction présente le poste tel qu'il doit être et cette description a une double nécessité :

- » D'une part, elle permet d'améliorer la connaissance de l'offre du poste et des caractéristiques s'y rattachant. Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles et ne retenir que celui ou ceux qui correspondent à la description du poste.
- » D'autre part, elle permet une auto-sélection de la part du candidat. Cette auto-sélection rendue possible par une meilleure connaissance du poste, va lui permettre de savoir si le poste proposé lui convient ou non.

*Exemple de description de poste :*

**Poste** : assistant (e) de direction

**Statut** : assimilé cadre

**Supérieur hiérarchique** : directeur

**Missions** :

- Gestion de la correspondance du directeur
- Réunions des informations nécessaires à la coordination des services
- Assistance dans l'organisation des réunions de direction
- Administration du personnel selon les directives
- Suivi des services généraux et commandes de fournitures

**Activités principales** :

- Secrétariat
- Administration du personnel
- Suivi administratif

## 2.2/ Établissement du profil

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

À cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres.

La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

### *Exemple de profil pour le poste d'assistant de direction*

#### **Profil requis :**

- Expérience minimale de cinq ans
- Formation de secrétariat commercial
- Maîtrise des outils informatiques
- Sens de l'accueil
- Rigueur, ponctualité, autonomie et discrétion

## **Section 3 : La recherche de candidats**

### **3.1/ La rédaction de l'annonce**

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion.

Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre. Le Florian Mantione Institut (in Peretti, 2006, p.210) a défini une approche idéale de l'annonce : « *la finalité de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection* ». Il faut pour cela s'assigner quatre objectifs (Peretti, 2006, p.210) :

- » **Être vu** : le choix du support se fait en fonction du type de candidats recherchés.
- » **Être lu** : quel que soit le support de diffusion choisi, l'annonce se trouve en concurrence avec d'autres offres d'emploi. Se démarquer des autres pour attirer l'attention des candidats va alors être indispensable. Les points déterminants à soigner à ce niveau sont : l'accroche, la mise en page, la typographie, l'utilisation ou non d'une illustration, la couleur ou le noir et blanc...
- » **Être compris** : l'annonce doit être honnête, informative et attractive. Le but est de rechercher l'adéquation entre le profil du candidat et le profil recherché.
- » **Être incitatif** : le candidat doit ressentir une forte motivation vis à vis de la proposition faite dans l'annonce. C'est pourquoi, toute offre d'emploi doit se démarquer des autres annonces et offrir un « plus » au candidat.

L'efficacité de l'annonce repose sur l'adaptation du support au poste, à sa situation géographique et sur la qualité du contenu.

Afin de répondre aux quatre objectifs qui lui sont assignés, l'offre d'emploi doit respecter des conditions de fonds particulières. Quatre points essentiels doivent donc être mentionnés dans l'annonce (Peretti, 2006, p.209) :

- » **Les informations concernant l'entreprise** : secteur, taille, objectifs et cela même si le nom de l'entreprise n'est pas révélé afin d'éviter l'alerte de la concurrence ou l'information des cadres de l'entreprise sur le processus de recrutement extérieur.
- » **La description du poste à pourvoir** : l'intitulé, les objectifs et les évolutions possibles du poste doivent être précisés.
- » **Le profil du candidat recherché** : formation, expériences professionnelles, âge minimal...
- » **Les avantages** : rémunération, formation, autres avantages (mise à disposition d'un véhicule, d'un ordinateur portable...).

De plus, il est important de veiller au caractère non discriminatoire de l'annonce en respect de l'article L1132-1 du Code du Travail. En effet, mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi ou dans toute autre forme de publicité relative à une embauche, une condition relative aux caractéristiques mentionnées dans l'article précédemment cité, relève de la discrimination. Au contraire, « l'appartenance à l'un ou l'autre sexe » peut être « la condition déterminante de l'exercice d'un emploi ou d'une activité professionnelle » (article L1142-1 du Code du Travail) : en ce sens, l'offre d'emploi comportant une telle caractéristique ne revêt plus de caractère discriminatoire. C'est le cas des métiers du mannequinat par exemple.

Il s'agit d'équilibrer le contenu des offres en fournissant une description précise de ce qui est proposé et de ce qui est requis. L'information sur le salaire, le lieu ou les horaires de travail, si elles sont développées peuvent permettre aux candidats de mieux cibler leurs réponses. Au delà de son aspect technique, l'annonce constitue une pièce maîtresse de toute procédure de recrutement.

Élément de la stratégie de communication des entreprises, le support de diffusion utilisé en fonction du poste à pourvoir est également une des clés de la réussite de ce processus.

### **3.2/ Les canaux de recherche**

Une distinction fondamentale est constituée par le vivier de recrutement considéré.

On peut souhaiter effectuer le recrutement en interne : cela suppose d'avoir connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer moyennant une formation. Il faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel (et pas seulement les compétences déjà détenues). En outre, il faut connaître les dispositions de mobilité de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrière jouent ici un rôle considérable, de même que les méthodes de type centres d'évaluation.

Dans une autre optique, on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, pour deux raisons principales :

- » Aucun collaborateur présent n'a les capacités ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir ;
- » Volonté claire de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassage des collaborateurs, bénéficier des expériences extérieures, recherche de compétences rares...

Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter à l'extérieur :

- » Consultation des candidatures spontanées reçues
- » Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés. On constate une diversification des moyens employés : presse écrite, télévision, internet...
- » Réseaux institutionnels : ANPE, APEC, associations d'anciens et établissement d'enseignements...
- » Réseaux professionnels : ce mode est de plus en plus fréquemment utilisé pour le recrutement
- » Recrutement par approche directe : chasse de tête, participation aux forums emplois...
- » Cercle de relations : de la cooptation basique aux réseaux Internet, actuellement en développement considérable (on pense ici au site Internet de « réseautage » tels que Viadeo ou CopainsPro).

Le choix du (des) média(s) de recherche aura une influence certaine sur les candidatures reçues mais aussi sur l'image véhiculée par l'entreprise sur le marché du travail.

## Section 4 : La phase de sélection

### 4.1/ Les biais de perception

Les biais de perception se retrouvent dans de nombreuses situations au sein d'une organisation. Ainsi, le processus de recrutement n'échappe pas à l'influence de ces facteurs.

La perception d'un candidat par le recruteur dans un processus de sélection est conditionnée par les caractéristiques suivantes : celles de l'agent perceptif (le recruteur), celles du cadre de perception et enfin celles de l'objet ou de l'être perçu (le candidat).

En matière de comportement organisationnel en recrutement, le recruteur doit tenir compte des différents concepts de perception applicables.

#### *La théorie de l'attribution*

Cette théorie cherche à répondre à la question que tout individu se pose dès lors qu'il observe un autre individu. Ainsi, la théorie de l'attribution regroupe l'ensemble des concepts visant à expliquer pourquoi, lorsqu'on observe le comportement d'une personne, on cherche toujours à savoir s'il résulte d'une cause interne ou externe. Si l'origine du comportement est interne, il semble que l'individu possède la capacité de contrôler son comportement. Au contraire, si le comportement est attribué à une cause externe, il semblerait que l'individu soit contraint par la situation d'adapter le comportement observé (Robbins, 2006, p.158).

Trois facteurs situationnels influent sur la détermination de l'origine d'un comportement observé :

- » **La spécificité ou le caractère distinctif du comportement** : l'idée est de découvrir s'il s'agit d'un comportement se produisant dans une situation particulière, ou au contraire un comportement se reproduisant dans d'autres situations. Si le comportement est inhabituel, une attribution externe sera

privilegiée. Au contraire, si le comportement est coutumier, la cause sera plutôt reconnue comme interne.

- » **Le caractère consensuel**, qui correspond à la probabilité que tous les individus se trouvant dans une situation identique réagissent de la même façon. Si le consensus est élevé, son origine sera attribuée à une cause externe. Si le consensus est faible ou quasi inexistant, la cause privilégiée sera interne.
- » **La cohérence ou l'uniformité** : il s'agit de déterminer si l'individu se comporte systématiquement ou occasionnellement d'une certaine manière. Un comportement uniforme sera attribué à une cause interne alors qu'un comportement occasionnel sera attribué à une cause externe.

Cette théorie rappelle que des erreurs ou préjugés peuvent venir fausser les attributions notamment dans le cadre du processus de recrutement. Il s'agit donc de veiller à ne pas commettre d'erreur fondamentale d'attribution, c'est-à-dire de sous estimer l'influence des facteurs externes et de surestimer l'influence des facteurs internes au moment de juger le comportement d'autrui. De même, il est important d'éviter toute erreur de complaisance en attribuant les succès à des causes internes et les échecs à des causes externes.

### *La perception sélective*

L'individu ne peut pas capter de façon exhaustive l'ensemble des stimuli qui l'entourent. Ce qui explique la tendance de chacun à privilégier une lecture de la réalité correspondant à ses propres besoins, attentes, valeurs, centres d'intérêts et attitudes. Ainsi, la perception sélective amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue... Lors du tri des candidatures, tout recruteur aura tendance à être attiré par des profils proches de ses centres d'intérêts, de ses expériences. C'est pourquoi, il est essentiel d'avoir à l'esprit que le risque d'erreur n'est pas nul durant cette phase.

### *Les croyances auto-réalisatrices*

La notion de croyance auto-réalisatrice ou effet Pygmalion souligne le fait que les attentes d'une personne déterminent le comportement d'autrui. L'individu a tendance à susciter ou découvrir ce à quoi il s'attend chez quelqu'un ou dans une situation donnée. En situation de recrutement, ce concept pourra intervenir notamment lorsque le candidat aura été recommandé. Ainsi, le recruteur aura tendance à être influencé positivement et les compétences et qualités personnelles du candidat pourraient être surévaluées.

### *L'effet de halo*

Cette erreur de perception se produit dès lors que l'impression générale que nous inspire quelqu'un s'appuie sur une seule de ses caractéristiques telles que l'intelligence, la sociabilité ou l'apparence.

L'effet de halo n'opère pas de manière aléatoire : en effet, diverses études ont montré qu'il agit avec d'autant plus de force que les traits de personnalités (à connotation morale notamment) sont perçus comme ambigus sur le plan du comportement dès lors que l'observateur n'a eu que peu d'occasions de les rencontrer au cours d'expériences passées (Robbins, 2006, p.161).

Dans le processus de sélection, l'effet de halo prend une part importante. Par exemple, à la lecture d'un CV, le recruteur peut percevoir favorablement un candidat à un stage sur le critère de sa formation. Cette perception positive aura des répercussions sur l'impression générale que retiendra le recruteur. En effet, ce

dernier aura tendance à être influencé positivement sur l'ensemble des caractéristiques du candidat. Il apparaît alors essentiel que le chargé de recrutement prenne conscience de l'existence de ce biais.

### *L'effet de contraste*

Source de déformation de la perception, l'effet de contraste ou effet de première ou dernière impression, influence l'évaluation des caractéristiques d'une personne par la comparaison avec d'autres individus vus antérieurement ou précédemment.

En situation de recrutement, l'entretien d'embauche avec plusieurs candidats potentiels rencontrés les uns à la suite des autres, est une situation illustrant parfaitement cette possibilité d'erreur de perception. En effet, suivant l'ordre dans lequel ils sont reçus, leur évaluation par le recruteur sera déformée : un candidat donné aura tendance à être mieux jugé qu'il succède à plusieurs postulants médiocres et vice versa.

### *La projection*

Très souvent répandu dans les processus de sélection, ce mécanisme consiste à attribuer à quelqu'un d'autre nos propres caractéristiques. Ainsi, tout recruteur est conduit à percevoir les candidats à un emploi, en fonction de ce que lui-même est, et non de ce que le candidat est réellement.

### *Le stéréotypage*

Dès lors que l'on juge une personne à partir du groupe auquel elle appartient, on utilise un raccourci nommé « stéréotypage ». Conception simpliste et relativement permanente, le stéréotypage fait que tous les membres d'un groupe sont perçus comme partageant des traits similaires et se comportant de la même manière. Cette généralisation permet tout de même de réduire la complexité du monde qui nous entoure et de maintenir une certaine cohérence. En effet, une quantité astronomique de stimuli pourra être traitée en même temps avec le recours aux stéréotypes.

En matière de recrutement, les stéréotypes sont très largement diffusés même s'ils n'apparaissent pas vrais ou pertinents pour autant. C'est pourquoi, il est très important de vérifier, pour un recruteur, qu'en matière d'évaluation ou de prise de décision pendant le processus de sélection, il ne se base pas sur des stéréotypes incorrects ou injustes.

- Les différents phénomènes présentés peuvent à tout moment intervenir lors d'un processus de recrutement. Afin de limiter les erreurs de perception, tout recruteur doit les connaître et en prendre conscience pour adapter son comportement et ses méthodes de sélection durant le processus de recrutement.

#### 4.2/ Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant.

Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant.

On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent *a priori* des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle.

Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- » **Des points indispensables, discriminants**, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée...). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- » **Des points secondaires**, qui constituent un atout pour la candidature (3<sup>ème</sup> langue, double compétence...).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint.

Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

#### 4.3/ Les techniques de sélection valides

Si la compétence technique reste capitale et fait l'objet de tests et/ou d'entretiens à part, il importe souvent aux recruteurs de mieux connaître la personnalité de leur futur collaborateur.

La personnalité est l'expression de la manière dont un individu agit et interagit avec autrui. Elle se définit aux moyens de traits de personnalité, des caractéristiques constantes et stables du comportement de chacun. Le modèle de la personnalité en cinq facteurs, le Big Five, permet cette description résumée mais complète de la personnalité. Ainsi, cinq dimensions fondamentales englobent la majeure partie des variations de la personnalité de l'individu : l'extraversion, l'amabilité, l'application, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience (Robbins, 2006, p.124).

### *Les tests de personnalité*

Les questionnaires de personnalité révèlent le profil psychologique. Ils permettent d'étudier la personnalité d'un candidat en le confrontant à des situations.

Il peut s'agir :

- » De listes de mots ou de phrases. La personne va choisir parmi la liste car elle considère que tels mots ou telles phrases la caractérisent. Ou : La personne va choisir dans une liste de mots ou de phrases, ce qui définit le mieux ses propres caractéristiques, en répondant : oui, non, ne sais pas.
- » De listes de mots ou de phrases, chacun faisant l'objet d'une réponse en 3, 5 ou 7 points allant par exemple de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (échelle de Likert).
- » De choix à effectuer entre des phrases ou des mots pour ce que l'on considère être la description la meilleure (échelle ipsative).

Il y a un certain avantage à utiliser des tests de personnalité. Tout d'abord, il est facile d'en établir la fidélité, c'est à dire d'obtenir des résultats stables et répétables et également d'en démontrer la validité. Enfin, ces tests peuvent être administrés à de larges groupes simultanément et sont corrigés rapidement, permettant ainsi de fournir une grande quantité de données pour une évaluation rigoureuse de leur validité.

Cependant, la désirabilité sociale peut venir affecter la validité des questionnaires de personnalité. La désirabilité sociale est une tendance plus ou moins consciente qui consiste à dire ou à faire ce que l'on attend de nous. Il existe certains moyens pour limiter cet effet (faire croire qu'on peut détecter la falsification, établir une concordance avec une autre mesure...).

### *Les tests d'aptitudes cognitives*

Les tests d'aptitudes cognitives vont permettre d'évaluer l'intelligence. Ils se présentent sous forme de tests de logiques, de raisonnement ou linguistique.

Ces tests sont actuellement peu utilisés par les entreprises car ils ont mauvaise réputation. Mais ils présentent des résultats plutôt positifs et méritent que les recruteurs y aient davantage recours. Ils sont de bons prédicteurs de la performance car l'aptitude mentale favorise l'apprentissage.

Les méta-analyses de Schmidt et Hunter (1998, [www.hrm.net](http://www.hrm.net)) montre que la validité prédictive des tests d'aptitude mentale augmente avec le niveau de complexité du métier.

### *Les entretiens*

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- » **L'entretien structuré** se déroule d'une manière préalable : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

- » **L'entretien non structuré** se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien structuré évite les variations interindividuelles, la contamination du jugement par des informations non-pertinentes, les jugements intuitifs et lui donne une validité supérieure à celle de l'entretien non structuré. L'entretien structuré permet de se focaliser sur les aspects pertinents prédictifs de la performance du candidat et d'éviter toute violation involontaire du droit du travail.

Cependant, un entretien trop structuré limite de façon très importante les interactions recruteur/candidat qui peuvent être indispensables aux yeux de certains candidats, mais aussi recruteurs.

C'est pourquoi, en fonction du type d'organisation et des ressources disponibles, il s'agit d'établir un type d'entretien optimisant les exigences de validité d'un processus de recrutement et sa faisabilité par le recruteur. Une planification précise de l'entretien et de son organisation en fonction de sa place dans le processus de sélection sont des phases indispensables à son bon déroulement et à son apport, dans la sélection du candidat à retenir.

#### **Il serait intéressant de mixer les deux approches :**

- » En commençant par une phase d'entretien non structuré, on pourra établir une relation d'échanges dans la discussion, fondée sur la spontanéité et la transparence. Le but est ici de mettre à l'aise le candidat pour optimiser la qualité des échanges qui suivront.
- » Puis, une seconde phase de l'entretien sera structurée, de manière à recueillir toutes les informations utiles à l'évaluation du potentiel, des compétences, de l'expérience et des motivations de la personne. Cette phase permettra de juger de la capacité du candidat à occuper le poste et de ses possibilités d'évolution à long terme, au sein de l'entreprise.
- » Enfin, l'entretien pourra s'achever par une dernière phase non structurée visant à approfondir et à éclaircir des sujets soulevés lors de la partie structurée de l'entretien.

#### ***L'assessment center***

L'assessment Center ou centre d'évaluation, permet d'évaluer les compétences professionnelles et les qualités personnelles d'un candidat lors d'un « jeu de rôle » individuel ou collectif. Cette méthode est utilisée comme moyen de recrutement : c'est une aide à la décision à travers une analyse du potentiel intellectuel, des compétences, du comportement et du style de management du candidat à partir d'un référentiel de compétences exigées, et adapté aux besoins de l'entreprise.

L'assessment center se décompose en quatre phases principales :

- » **La conception.** Il s'agit de définir de façon claire et précise les buts et la fonction de l'assessment center pour l'organisation. En matière de recrutement, il s'agira de définir les compétences nécessaires et à détecter pour l'emploi à pourvoir, ainsi que les exercices qui permettront de mettre en évidence ces dernières. De plus, il s'agit de définir les paramètres de l'observation : généralement, afin de faciliter le travail des observateurs, une procédure standard sera développée (utilisation de checklists et de BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)).
- » **La préparation.** Cette phase consiste à définir et convoquer les candidats retenus, les informer sur les buts et le déroulement de l'assessment center. De plus, il s'agit, au préalable, de préparer et de

former les observateurs à l'évaluation des candidats sur quatre grands thèmes typiques : la reconnaissance des erreurs d'évaluations, l'utilisation des paramètres d'évaluation, le cadre de référence et les méthodes d'observation des comportements.

- » **La passation du test et l'analyse par les observateurs.** Le candidat est placé dans des situations critiques de travail. Sous forme de jeu de rôle et d'études de cas, il est confronté aux diverses problématiques qui se posent dans son quotidien professionnel ainsi que dans ses domaines d'expertise. Il lui est demandé d'agir, d'analyser les informations, de proposer des solutions concrètes et de les commenter. Une réunion de synthèse des observateurs a lieu dès la fin du test afin d'émettre une évaluation globale et des recommandations pour un individu donné.
- » **La restitution aux candidats à l'embauche et l'évaluation.** Il s'agit de donner un feedback à l'ensemble des candidats sur les forces et faiblesses détectées par les observateurs et de faciliter son développement futur : le candidat peut alors prendre position et commenter ses comportements.

Par la suite, il s'agira de mesurer l'efficacité de l'assessment center dans le processus de sélection.

Cette méthode de sélection est essentiellement utilisée pour le recrutement de cadres et de hauts potentiels.

#### **4.4/ Les techniques de sélection pas ou peu valides**

##### *L'évaluation antérieure*

Le recruteur prend contact avec les précédents employeurs du candidat pour se renseigner sur le comportement professionnel de la personne. Cette méthode est peu valide car elle peut être lourdement influencée par les biais de perception.

##### *Les tests projectifs*

À l'origine, ces tests furent mis en place pour la psychologie clinique afin de reconnaître et regrouper plusieurs types d'individus. Ensuite, ils ont intégré le milieu professionnel pour déterminer la personnalité et le caractère d'un candidat et voir s'il dispose des qualités requises pour un poste précis. Ce sont des épreuves d'imagination qui font appel à l'inconscient.

L'un des plus connus est le test de Rorschach. Il consiste à demander au candidat ce que représentent des tâches d'encre. A partir des réponses, on effectue une analyse qui va renseigner sur le comportement de la personne.

##### *La graphologie*

La graphologie est censée définir le caractère et la personnalité d'après l'observation de l'écriture. Elle permettrait une analyse large de la personnalité sous les aspects de l'intelligence, l'affectivité et l'activité.

Cette méthode est fondée sur l'intuition, la spéculation et le raisonnement associatif entre un aspect physique et un aspect psychique.

Toutes les études et méta-analyses publiées montrent l'absence de validité de la graphologie.

### **Section 5 : La finalisation du recrutement**

Il serait préjudiciable de négliger les phases postérieures au choix définitif du recruteur. En effet, deux éléments doivent être considérés :

- » **L'intégration de la recrue**. Elle va rentrer dans une organisation avec sa vision, ses règles internes... tout un ensemble d'éléments aisément identifiables ou beaucoup plus internalisés. Pour pouvoir s'intégrer dans le cadre organisationnel, la recrue a besoin de soutien.
- » **L'adaptation au poste**. D'un point de vue purement technique, il conviendra d'apporter un soutien au nouveau venu afin de l'aider à travailler efficacement le plus rapidement possible.

De mauvaises pratiques en termes d'accueil et d'intégration de la recrue auront des conséquences négatives :

- » En pénalisant l'intégration « personnelle » de la recrue dans l'organisation et avec ses collègues ;
- » En allongeant la durée de la phase de montée en compétences sur le nouveau poste, freinant ainsi la productivité ;
- » En donnant une mauvaise image de l'entreprise sur le marché du travail.

Afin d'optimiser le processus d'accueil de la nouvelle recrue, il serait souhaitable d'établir un processus formalisé afin de ne pas traiter les arrivées au cas par cas, ce qui serait source de distorsions et d'oublis. On peut ainsi identifier plusieurs éléments incontournables à intégrer dans ce canevas d'accueil :

- » **Régler le plus vite possible les formalités administratives** afin que le travail ne soit pas alourdi par ces tâches non productives.
- » **Consacrer du temps** au nouvel arrivant :
  - Visite des locaux, et de son service de façon plus détaillée.
  - Informations (voire formation) sur les mesures de sécurité applicables dans l'entreprise (si l'employeur ne le fait pas, il engage sa responsabilité).
  - Remise d'un livret d'accueil (organigramme, plans, interlocuteurs internes, répertoire téléphonique...).
- » **Consentir des ajustements**, le plus souvent temporaires, pour permettre à la recrue de prendre ses marques plus facilement (aménagement des horaires en fonction des moyens de transport utilisés par exemple...). Toutefois, des ajustements permanents peuvent être nécessaires, notamment lors du recrutement de travailleurs handicapés ou lors de la création d'un nouveau poste.
- » **Favoriser le tutorat ou le parrainage** avec un salarié déjà en poste. Cela ne se fait pas naturellement contrairement à ce que l'on pourrait penser. Cette pratique permet :
  - De valoriser le tuteur et de rassurer le filleul ;
  - D'accélérer l'apprentissage et de faciliter la socialisation du nouveau collaborateur.

## Conclusion

Sans méthode, le processus de recrutement se conclut assez souvent par des échecs dont les conséquences peuvent être fortement dommageables, tant pour l'entreprise que pour le candidat.

Aussi, il est impératif de se rappeler que le recrutement s'effectue sur un marché et que la concurrence fait de même. L'offre doit donc être adaptée aux conditions du secteur d'activité tout en restant dans les possibilités et le contexte de l'entreprise. La phase de recrutement précède la signature d'un contrat de travail : c'est pourquoi, il est indispensable de respecter les cinq grandes phases énoncées précédemment, afin de recruter le bon candidat. Il est également nécessaire, de prendre conscience qu'un recrutement ne s'arrête pas le jour de l'embauche, mais qu'un travail d'intégration est impératif.

Afin de s'assurer de la validité du processus de recrutement, il est indispensable de s'assurer que les techniques utilisées sont valides au regard des études scientifiques. Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permettrait de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement « miracle » n'existe pas.

## Bibliographie et sources

Citeau J.-P., (2002), *Gestion des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, p.83-112.

Peretti J.-M. (2006), *Ressources Humaines*, 10<sup>ème</sup> édition, Editions Vuibert.

Robbins S., Judge T., (2006), *Comportements organisationnels*, 12<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France.

Teyssié B. (2007), *Code du travail 2007*, Editions Litec.

Cours de Karim Mignonac, Maître de Conférences à l'IAE de Toulouse et de Patrick Ourliac, consultant.

Site Internet [www.hrm.net](http://www.hrm.net) (Informations, savoirs et réflexions pour les professionnels des RH)

## Auteurs

Blandine Miquel ([blandine.miquel@hotmail.fr](mailto:blandine.miquel@hotmail.fr))

Fabienne Pouyenne Vignau ([fabienne.pouyenne@wanadoo.fr](mailto:fabienne.pouyenne@wanadoo.fr))

Fabien Saulnier ([f.saulnier@gmail.com](mailto:f.saulnier@gmail.com))

**Étudiants du Master Management des Ressources Humaines  
Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse**