

Claude d'ESTAIS

# Recruter avec succès



Conduire ses entretiens

sans se tromper

DUNOD

## Mise en page : PCA-CMB

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-079396-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

Introduction	1
<b>1. L'étape phare d'un processus</b>	<b>4</b>
Les différentes étapes du processus recrutement	5
Prendre le temps de cerner son besoin	6
<b>2. La description de fonction : une boussole</b>	<b>11</b>
Une description de fonction n'est pas...	12
Une description de fonction efficace c'est...	13
Les rubriques d'une description de fonction	19
La matrice des critères clés	29
<b>3. Posture et modes de communication</b>	<b>33</b>
Savoir écouter	34
Développer une relation gagnant/gagnant	37
<b>4. Les phases de l'entretien de recrutement</b>	<b>44</b>
Pourquoi structurer un entretien ?	45
L'avant-entretien	48
Les différentes phases de l'entretien	51
<b>5. Poser les bonnes questions</b>	<b>72</b>
Des bonnes questions pour faire progresser l'échange	73
Les différents types de questions de base	74
Les questions pour obtenir des informations précises et exploitables	77
Les questions pièges : un piège à recruteur	81
<b>6. Le cadre législatif</b>	<b>84</b>
Le cadre juridique global	85
L'entretien de recrutement et la législation anti-discrimination	88

<b>7. Recruter à l'international</b>	<b>96</b>
Pourquoi se positionner sur le marché des talents internationaux?	97
Comment fonctionnent les candidats internationaux?	98
Une approche des CV différente selon les pays	98
Comment décrypter le comportement des candidats internationaux en entretien?	101
Analyser avec beaucoup de recul les candidats 100% asiatiques	103
<b>8. Choisir le candidat</b>	<b>105</b>
Prendre conscience des biais	106
Limiter les impressions	109
Choisir	110
<b>9. Les marchés tendus et les Millennials</b>	<b>119</b>
L'entretien gagnant/gagnant pour recruter sur les marchés tendus	120
L'entretien gagnant/gagnant pour recruter les Millennials	124
<b>10. Suivi et intégration du candidat</b>	<b>129</b>
Rester vigilant jusqu'à l'intégration du candidat	130
L'intégration	131
Conclusion	138
Annexe 1 Les 100 questions basiques en français et en anglais	139
Annexe 2 Pour approfondir certaines thématiques en français et en anglais	149
Annexe 3 Test: s'évaluer en tant que recruteur	153

# INTRODUCTION

**R**ecruter sans se tromper et savoir s'entourer de bons collaborateurs est une compétence indispensable à tout manager. C'est ce qui permet aux excellents managers de faire la différence.

## **Savoir s'entourer de collaborateurs de valeur**

Comme tout DRH, dirigeant d'entreprise ou responsable d'équipe, lorsque vous recrutez, vous souhaitez intégrer LE bon candidat, c'est-à-dire un candidat parfait ou presque parfait, mais surtout ne pas être déçu lorsque vous le verrez à l'œuvre.

Ne pas se tromper et ne pas « rater » un recrutement est l'obsession de tout recruteur. Dans certains cas, la peur de se tromper peut amener à reporter la décision de recruter et avoir des conséquences négatives sur l'activité.

## **Recruter sans se tromper**

Recruter est par nature un acte managérial engageant. Au-delà de son coût direct (coût d'une annonce, coût d'un prestataire extérieur) et indirect (temps des acteurs impliqués dans le processus et manque à gagner en cas d'échec), un recrutement qui n'est pas totalement réussi est source de difficultés tant opérationnelles (fonctionnement de l'équipe, conséquences sur l'activité...) que financières à court et long termes.

Un processus de recrutement mal maîtrisé peut avoir des retombées sur l'image d'une entreprise et nuire à son développement. Il faut avoir à l'esprit que les candidats sont des agents d'influence sur le marché des talents. En tant que consommateurs, ils sont des clients ou prescripteurs potentiels des biens ou services produits par l'entreprise, d'autant plus si elle opère en contexte B to C, c'est-à-dire directement avec ses consommateurs.

## **L'entretien de recrutement pour décider**

Parmi les étapes d'un processus de recrutement, la plus décisive est celle de l'entretien. C'est à son issue que la décision de recruter un candidat est prise. Cette décision est d'autant plus difficile à prendre qu'il est évident qu'un candidat motivé cherche à se présenter sous son meilleur jour, quitte à faire des ajustements avec la réalité. Tout recruteur peut donc légitimement se demander s'il dispose de toutes les cartes pour faire le bon choix. L'entretien est un temps court au regard de la collaboration future avec le nouvel embauché. Il est donc important d'utiliser au mieux ce temps pour poser des questions efficaces et pertinentes.

## **Feeling ou décision rationnelle sur des éléments objectifs ?**

Un entretien de recrutement est une rencontre entre deux personnes ayant chacune sa propre sensibilité, mais l'objectif premier n'est pas de s'assurer de l'existence d'un « bon feeling ». La finalité d'un entretien de recrutement est de recueillir, au cours d'un échange, les éléments propices à une prise de décision objective. Pour prendre cette décision engageante de manière rationnelle, il est impératif d'aller au-delà du « feeling ». Pour cela, il faut que la réflexion du recruteur soit nourrie et alimentée par des éléments tangibles et factuels. Plus la décision sera rationnelle, et, surtout, plus le recruteur sera en mesure de l'expliquer voire la justifier, meilleure elle se révélera.

Pour prendre une décision rationnelle, un recruteur doit :

- Savoir précisément ce qu'il recherche, c'est-à-dire ce qu'il souhaite valider et investiguer, les zones d'ombre qu'il veut explorer.
- Savoir comment il va le faire, c'est-à-dire avoir une idée précise du type de questions à poser au candidat pour obtenir une information pertinente, de qualité et exploitable.
- Mais aussi se connaître lui-même pour pouvoir analyser avec finesse tous les éléments qu'il aura collectés. Mieux se connaître le rend plus exigeant vis-à-vis de lui-même et plus perspicace dans la découverte des autres.

## **Évaluer mais aussi séduire**

En parallèle du recueil de ces éléments, il faut convaincre le candidat qu'il fait lui aussi le bon choix. Il serait en effet dommage que LE candidat retenu décline la proposition qui lui est faite. Sur des marchés tendus, c'est un cas

de figure assez fréquent. C'est aussi une hypothèse à prendre en compte pour des candidats à fort potentiel qui, compte tenu de leur valeur sur le marché de l'emploi, sont très sollicités et ont souvent le choix entre plusieurs offres. Évaluer un candidat mais aussi le séduire sont donc les deux objectifs d'un bon recruteur. Dans cet exercice délicat, il est important de s'appuyer sur des méthodes pour développer un questionnement permettant une bonne évaluation tout en donnant envie à votre candidat de vous rejoindre, ces deux objectifs pouvant paraître antinomiques.

### **Rester modeste : Le recrutement n'est pas une science exacte !**

L'équation 100 % gagnante n'existe pas. Un entretien est le fruit de la rencontre entre deux personnes et ne peut donc pas se modéliser. Pour autant, l'utilisation d'une méthode rigoureuse permet de minimiser les risques.

Cet ouvrage est là pour vous aider à vous perfectionner. Son but est de vous permettre d'adopter une démarche structurée pour fiabiliser et sécuriser vos décisions de recrutement.

La table des matières vous permettra de naviguer dans l'ouvrage en fonction de vos besoins. Vous pourrez trouver des réponses aux questions que vous vous posez :

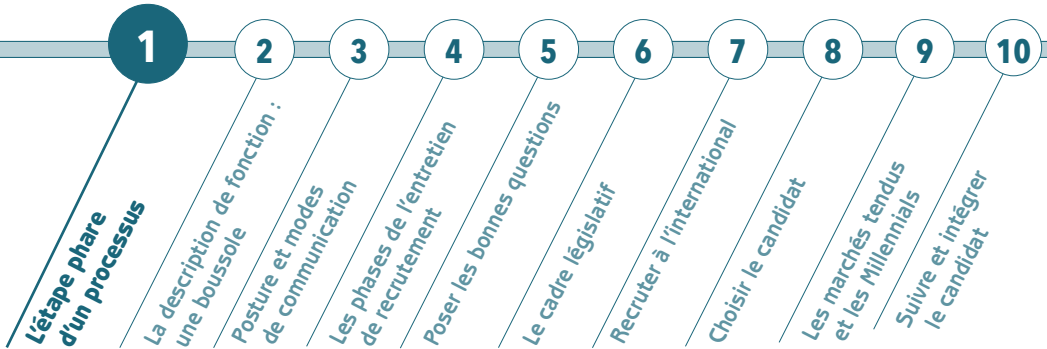
- Quels types de questions poser pour obtenir des réponses exploitables ?
- Quels sont les biais qui peuvent altérer notre jugement ?
- Au regard de la législation antidiscrimination, quelles sont les questions possibles ou interdites ?
- Comment et pourquoi structurer un l'entretien ?
- Comment investiguer le parcours professionnel d'un candidat ?
- Comment explorer la motivation et la personnalité d'un candidat ?
- Existe-t-il des pratiques différentes en matière de recrutement à l'international ?
- Comment opérer sur des marchés tendus ou avec des « Millenials » ?

Tout au long de l'ouvrage vous trouverez des exercices, des cas et des tests pour avancer dans votre réflexion.

Bonne lecture !

# 1

# L'étape phare d'un processus



- Un entretien de recrutement s'inscrit dans un processus dont chaque étape conditionne les suivantes.
- La réussite d'un recrutement dépend du soin et de la rigueur investis dans chacune des étapes.

**OBJECTIF** Prendre conscience de la place centrale de la description de fonction dans le processus et de son importance pour mener efficacement l'entretien.

**CONSEIL** Recruter dans l'urgence est toujours un facteur de risque car cela conduit à négliger certaines étapes et, de ce fait, fragilise votre capacité à faire le bon choix. Veillez donc à ne pas vous fixer des délais trop courts. Pour autant, tenez le cap pour ne pas vous laisser gagner par le syndrome de la non-décision.



**R**ecruter un candidat et pourvoir un poste est un acte de management engageant, résultat d'une démarche structurée. L'entretien, s'il n'en est qu'une étape, est la plus décisive car c'est à son issue que la décision de recruter ou de ne pas recruter un candidat sera prise.

## Les différentes étapes du processus de recrutement

L'entretien de recrutement s'inscrit dans un processus s'articulant autour de plusieurs étapes incontournables dont chacune conditionne la suivante. La réussite d'un recrutement dépend donc du soin et de la rigueur avec lesquels les différents acteurs impliqués s'investissent à chacune de ces étapes, qu'elle se situe :

- en amont de l'entretien : expression du besoin, description de fonction, matrice de critères clés, rédaction de l'annonce, analyse des CV ;
- ou en aval : suivi du candidat et intégration.

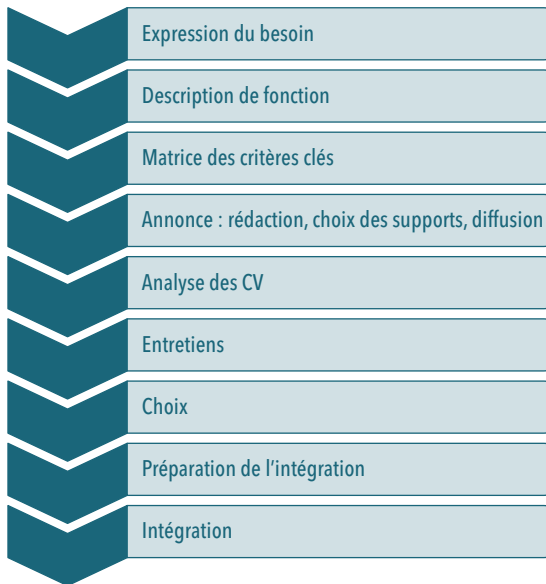


Figure 1.1 – Le processus de recrutement

# Prendre le temps de cerner son besoin

Le plus souvent, l'entreprise pense connaître son besoin. Cependant, a-t-elle pris le temps de l'analyser et d'imaginer une autre organisation permettant d'envisager un profil de candidat différent de celui auquel elle a pensé au premier abord ?

Il est logique d'identifier un manque, qu'il soit lié au départ d'un collaborateur ou à un déficit de compétences, car celui-ci a des conséquences directes sur l'activité. En revanche, il est plus difficile de cerner en profondeur un besoin et de le formaliser en prenant le temps de rédiger une description de fonction. Cette description sera utile tout au long du processus et permettra d'être beaucoup plus efficace lors de la phase entretien.



## Exercice : Validez votre besoin

1. Vous envisagez un recrutement car, avec vos équipes, vous devez faire face à une charge de travail très élevée. Demandez-vous si cette surcharge est :
  - conjoncturelle et liée à un événement particulier : opération spécifique, mise en place d'une nouvelle réglementation, phase de rodage d'une nouvelle organisation, absence d'un collaborateur... ;
  - provoquée par une modification durable de l'environnement de votre entité ;
  - le résultat d'un niveau d'attentes de performances plus élevé vis-à-vis de votre entité...

Si cette surcharge vous apparaît durable, demandez-vous si :

- certaines des activités menées par votre entité, peu porteuses de valeur ajoutée, ne devraient pas être abandonnées ou réduites ;
- une nouvelle organisation, avec une répartition nouvelle des principales tâches, pourrait remédier à cette surcharge.





2. Vous souhaitez développer votre activité dans un domaine particulier, par exemple conquérir de nouveaux marchés ou vous renforcer pour maintenir vos positions par une qualité supérieure ou accroître votre développement commercial. Tentez de repérer si :
  - au sein de votre équipe, un de vos collaborateurs disposant des compétences nécessaires serait intéressé pour s'investir dans ce projet ;
  - une formation ou un accompagnement permettrait à un de vos collaborateurs de prendre en charge tout ou une partie de ce projet, en ne négligeant pas l'effet positif qu'une telle solution pourrait avoir sur sa motivation ?
3. Dans tous les cas, prenez en compte les impacts financiers sur votre entité à court et moyen termes et envisagez le cas échéant des solutions du type stages, alternance, intérim, intérim management et CDD, surtout si vous êtes potentiellement confronté à un problème de ressources financières.

## ► Pour faciliter l'ensemble du processus

Analyser le besoin et le formaliser en rédigeant une description de fonction précise permet de mieux appréhender le profil du candidat à intégrer mais aussi les missions qui lui seront confiées.

La description de fonction est une boussole très utile pour garder le cap tout au long du processus. À l'aide de cet outil incontournable, il est plus aisé de déterminer et d'identifier « le bon candidat ». D'ailleurs, Il ne peut y avoir de bons ou de mauvais candidats, si on ne sait pas vraiment quel type de candidat on cherche !

Disposer d'une description de fonction de qualité permet de gagner du temps et d'être plus efficace. Ainsi, il sera plus facile :

- **D'analyser les dossiers des candidats** (CV et lettre de motivation) et d'opérer un premier tri, mais aussi d'effectuer un filtre des candidats par téléphone. Cette opération est conduite à partir d'éléments objectifs basés sur la formation initiale, le parcours et l'expérience (hard skills), mais aussi les qualités personnelles (soft skills). Choisir dans l'absolu est en effet extrêmement difficile et souvent peu rationnel.

- **De rédiger une annonce attractive** car les enjeux et les principales missions de la fonction auront été clairement identifiés. À partir de ces éléments, il sera possible de mettre en exergue des leviers permettant de tracter les candidats cœur de cibles, à travers une annonce presse ou un post sur les réseaux sociaux.
- **De rentrer en contact avec la cible de candidats visés** car elle a été clairement identifiée. Il n'est pas rare de voir des entreprises ne réussissant pas à intégrer les candidats qu'elles souhaitent tout simplement car elles ne savent pas précisément le type de candidats qu'elles recherchent et, de ce fait, ne se donnent pas les moyens de les atteindre. Il est en effet nécessaire de savoir quelle espèce de poissons nous recherchons pour tendre nos filets aux bons endroits !
- **De préparer et de bâtir le canevas d'entretien en fonction d'objectifs précis.** Ainsi armé, il est plus facile de piloter l'entretien car ce qui doit être validé et investigué a été clairement formalisé. Aligné sur un plan d'entretien, le recruteur est plus à l'écoute de son candidat et, de ce fait, moins susceptible de se faire « balader ».
- **De choisir entre plusieurs candidats sur la base d'éléments objectifs comparables et hiérarchisables.** Une description de fonction précise permet d'être plus pertinent dans l'évaluation des candidats, et d'avoir plus d'arguments pour départager les finalistes.
- **De faciliter l'intégration du candidat une fois recruté.** Plus la définition des missions aura été précise, plus le nouvel embauché sera au clair sur les attentes de l'organisation par rapport à sa fonction et pourra prendre ses marques. Creuser le besoin conduit à clarifier les rôles au sein de l'équipe et facilite le positionnement de la nouvelle recrue au sein de l'organisation.

## ► Pour rester ouvert à des profils atypiques en minimisant les risques d'erreurs

Mieux connaître son besoin permet d'être plus créatif dans la recherche des candidats et d'être plus ouvert à des candidatures de profils atypiques. L'étude approfondie du besoin et sa formalisation à travers une description de fonction précise est fondamentale pour envisager des profils moins classiques et intégrer des candidats moins « consanguins », susceptibles