

>I) Détermination du profil

- I.1) Pourquoi recruter ?
- I.2) Rédiger descriptif
- I.3) Outil de modélisation
- I.4) Profil recherché
- I.5) Valider l'analyse
- I.6) Critères de recrutement
- I.7) Applications Pratiques

II) Préparation de l'entretien

III) Contenu de l'entretien

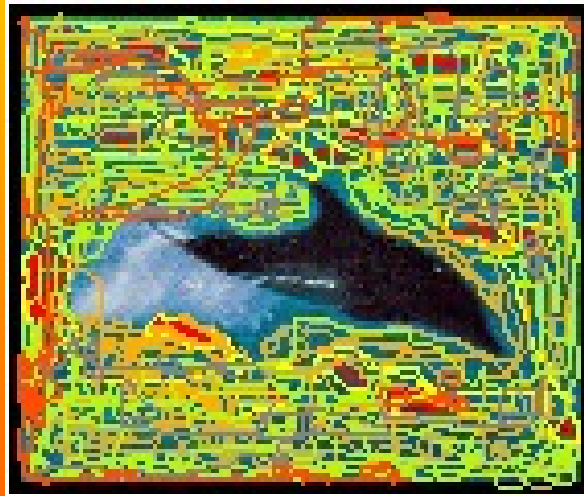
IV) Analyse et Décision

Stratégie de recrutement

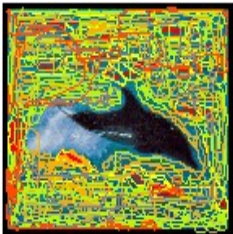


Benoît VASSENT

LD Consulting



Support de cours



Agenda



I) Détermination du profil du poste 3

II) Préparation de l'entretien 43

III) Contenu et techniques d'entretien 51

IV) Analyse et prise de décision 66

I) Détermination du profil du poste



I.1) Pourquoi voulez-vous recruter quelqu'un ?

I.2) Rédiger une description de fonction

I.3) Utiliser un outil de modélisation

I.4) Définition du profil recherché

I.5) Valider l'analyse du poste

I.6) Déterminer les critères de recrutement

I.7) Applications pratiques

I) Détermination du profil
➤ I.1) Pourquoi recruter ?
I.2) Rédiger descriptif
I.3) Outil de modélisation
I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.1) Pourquoi voulez-vous recruter quelqu'un ?



L'HOMME CAPITAL DE L'ENTREPRISE

Les salariés sont
une des principales
ressources de l'entreprise.

C'est pourquoi il est important de considérer la phase de recrutement comme une étape essentielle dans la vie de l'entreprise.

I.1) Pourquoi voulez-vous recruter quelqu'un ?



QUE SAVONS-NOUS AUJOURD'HUI ?

Complexité du comportement humain dans le travail ou dans l'entreprise._

C'est pourquoi il faut s'aider d'instruments et de méthodes susceptibles de rendre l'entretien de recrutement plus pertinent et plus efficace pour l'entreprise et le candidat.

I.2) Rédiger une description de fonction



Tout métier demande à son titulaire d'exécuter un certain nombre d'activités.

Ces compétences mises en œuvre sont une synthèse

des connaissances (SAVOIR),

des compétences techniques (SAVOIR-FAIRE),

Et des talents comportementaux (SAVOIR-ETRE),

I.2) Rédiger une description de fonction



La gestion des compétences doit répondre à plusieurs défis

Des contextes organisationnels
de plus en plus mouvants.

Le cycle d'obsolescence des métiers
s'est notablement raccourci.

Des avancées technologiques très rapides.

Le management des ressources par projet.

L'internationalisation croissante des métiers
(culture, langues).

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
➤ I.2) Rédiger descriptif
I.3) Outil de modélisation
I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.2) Rédiger une description du poste



Intitulé du poste

Historique : Création, remplacement.

Place dans l'organisation : Liaisons hiérarchiques et fonctionnelles du poste.

Description de la fonction : Missions principales, Missions secondaires.

Objectifs et tâches qui en découlent.

Répartition du temps entre les différentes missions.

Autorité et responsabilités : Type de décisions pouvant être prises sans en référer.

Type de résultats dont le salarié sera tenu responsable.

Budget à gérer.

Effectif encadré directement et/ou indirectement.

Procédures de contrôle : Comment l'action sera-t-elle contrôlée ?

Et selon quelles modalités ?

Principales difficultés du poste

Principaux éléments attractifs du poste : Étendue des responsabilités, autonomie.

Formation

Possibilités d'évolution dans la structure.

Conditions de travail et rémunération.

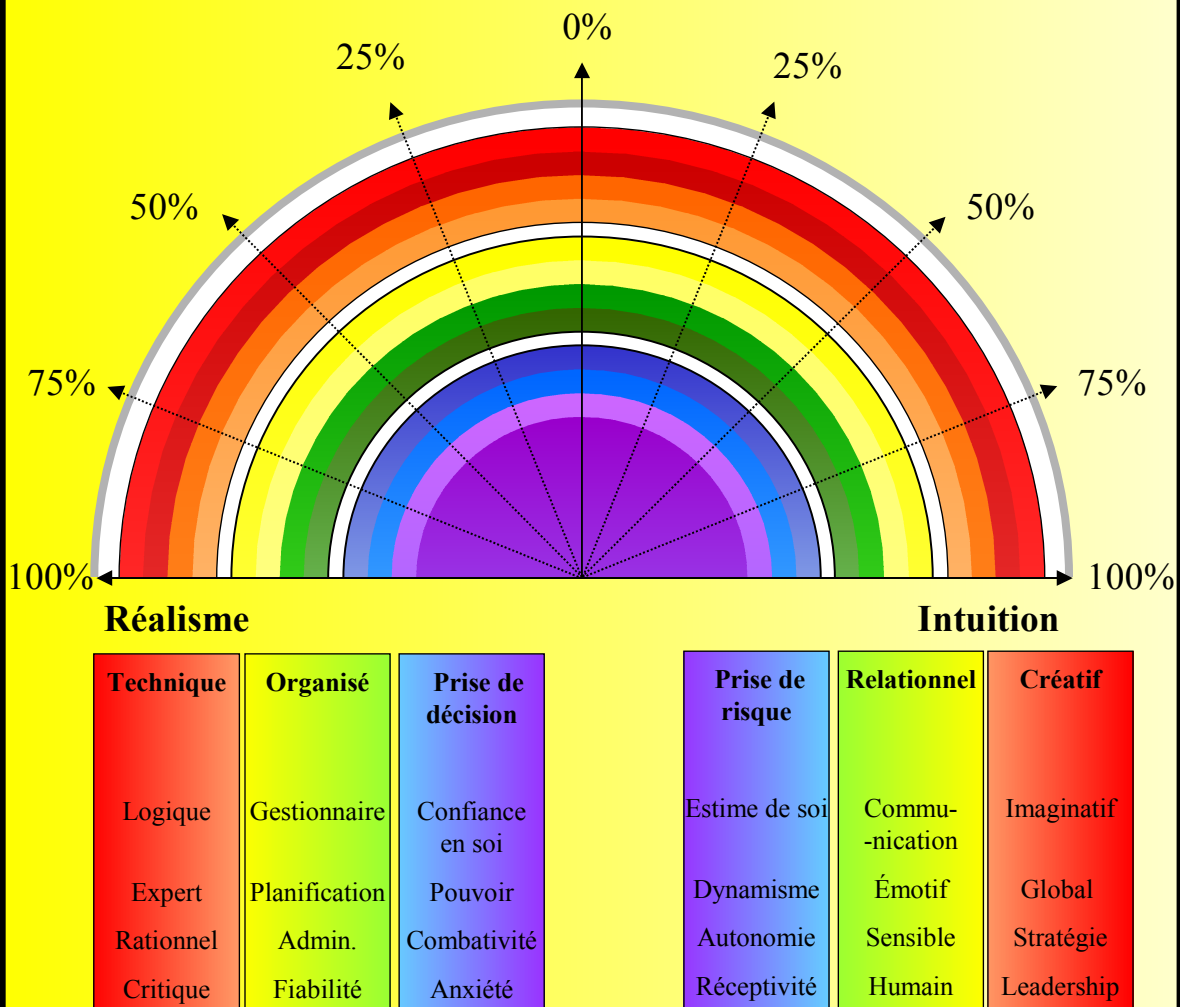
Conditions de travail : Lieu de travail, déplacements.

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
➤ I.3) Outil de modélisation
I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.3 Utiliser un outil de modélisation: le profil des potentialités



6 composantes principales du poste que vous recherchez

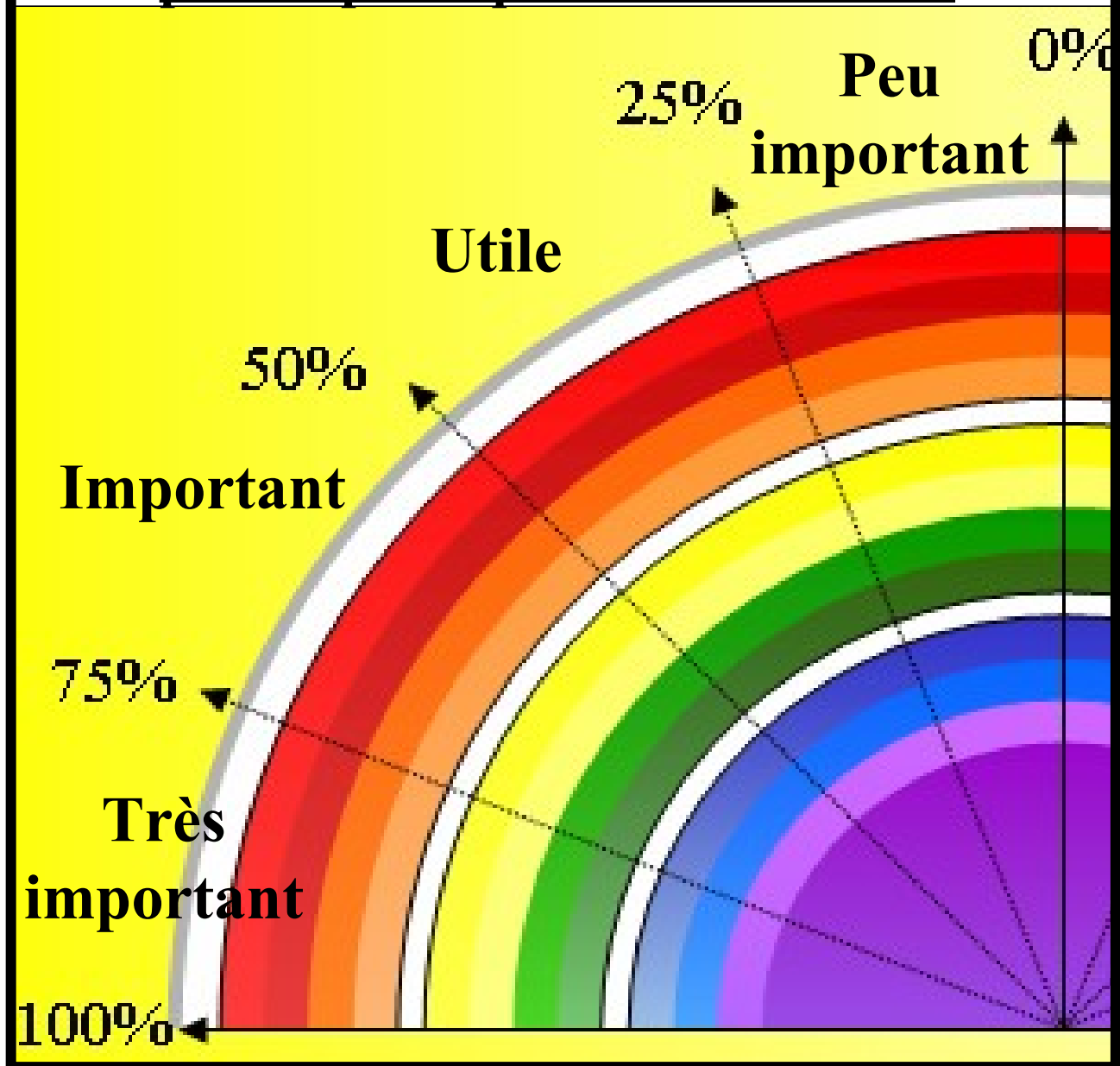


I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.3 Utiliser un outil de modélisation: le profil des potentialités



4 zones de mesure pour le poste que vous recherchez



I.3 Utiliser un outil de modélisation: le profil des potentialités



4 zones de mesure pour le poste que vous recherchez

Peu important

peu utile dans le poste considéré

Utile

« nice to have »,

peut aider à la tenue du poste mais n'est
pas strictement nécessaire

Important

nécessaire à la bonne tenue du poste

Très important

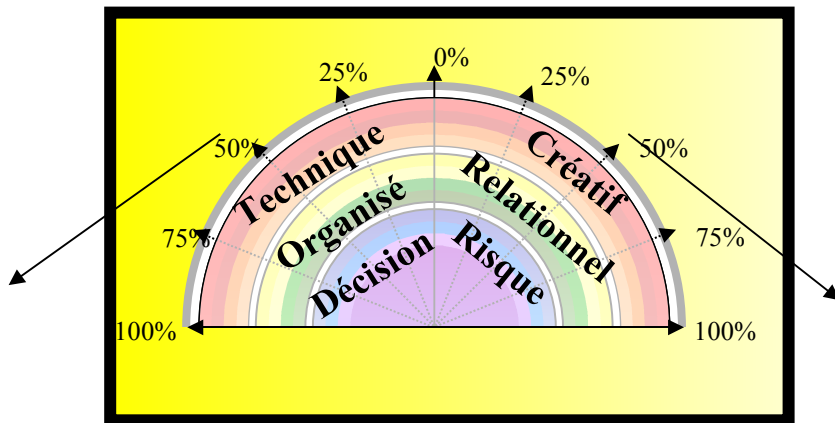
Absolument indispensable
pour la tenue du poste

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
➤ I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.4) Définition du profil recherché.



24 familles de compétences peuvent être identifiées



Analyse,
Technique,
Résolution de problème,
Finances,

Stratégie,
Conceptualisation,
Création,
Innovation,

Organisation,
Planification,
Administration,
Concrétisation,

Formation,
Rédaction,
Communication,
Management,

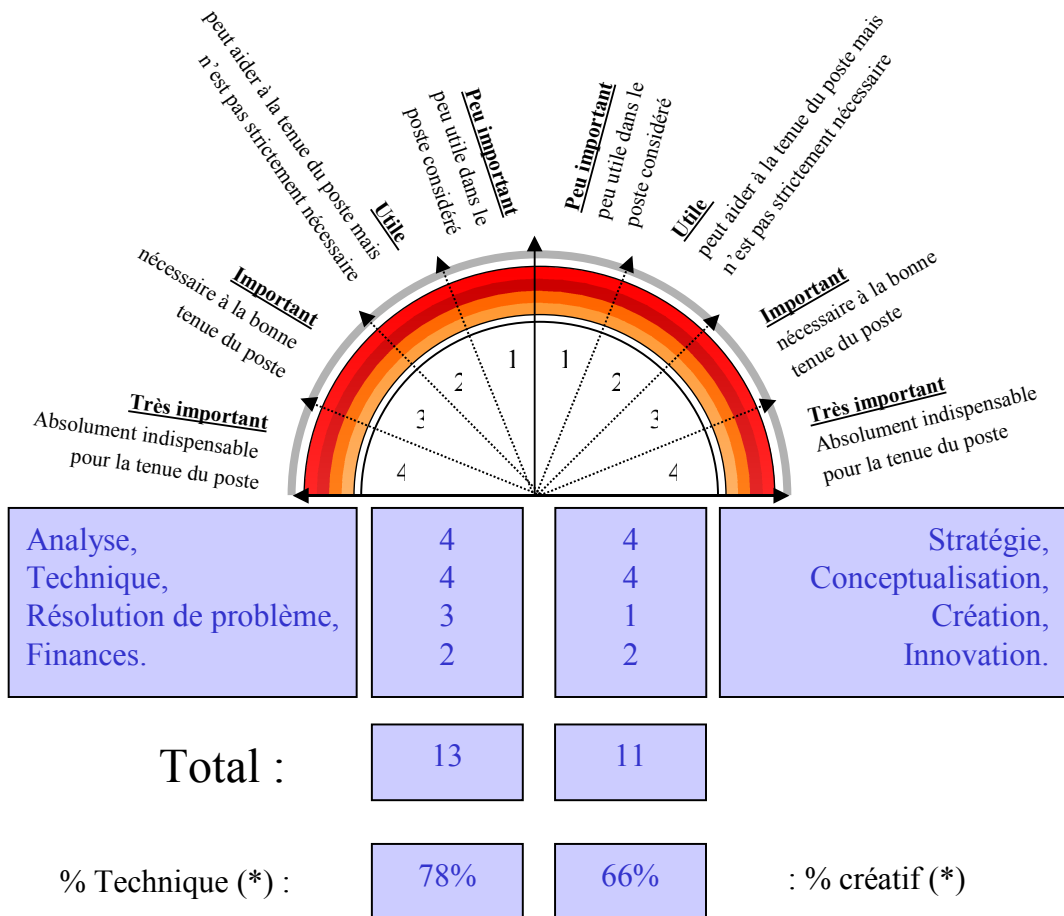
Capacité de prise de décisions,
Rapidité des décisions,
La Combativité nécessaire,
L'énergie nécessaire.

Capacité de prise de risque,
Le dynamisme nécessaire,
L'autonomie,
L'écoute.

I.4) Définition du profil recherché



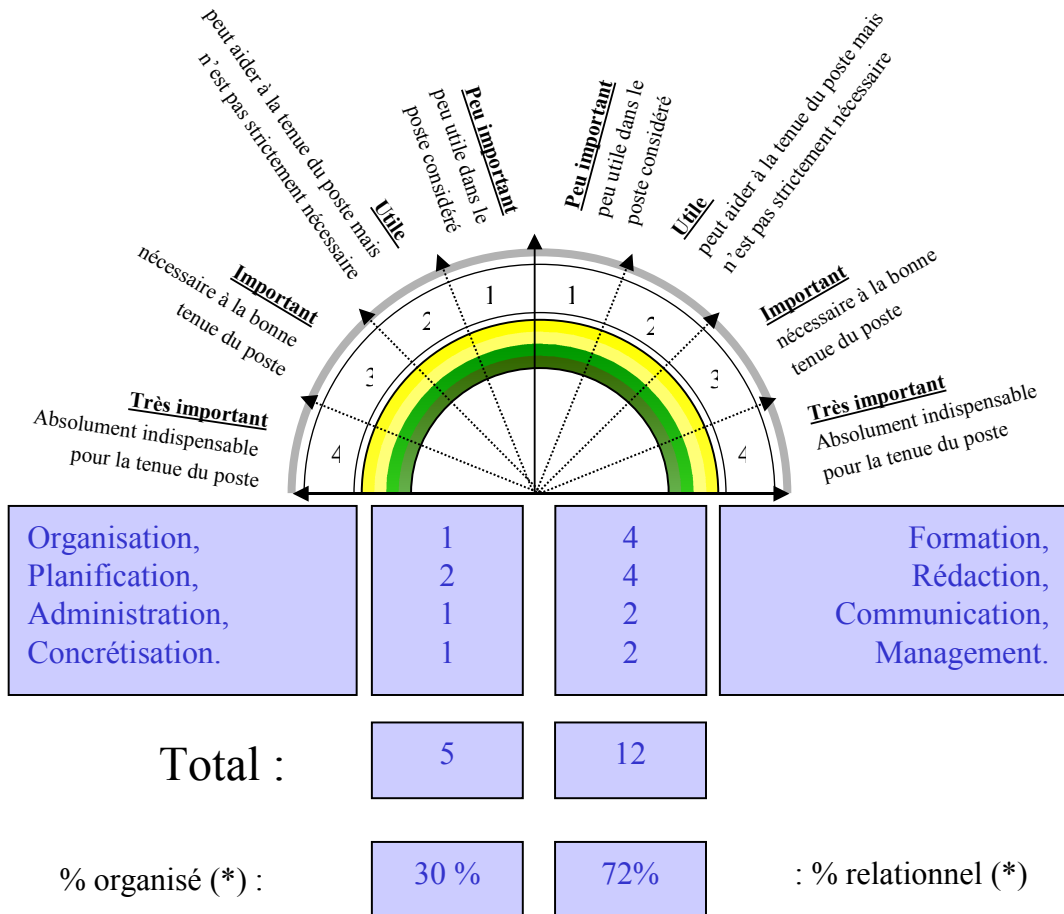
Estimation du profil du poste recherché



I.4) Définition du profil recherché



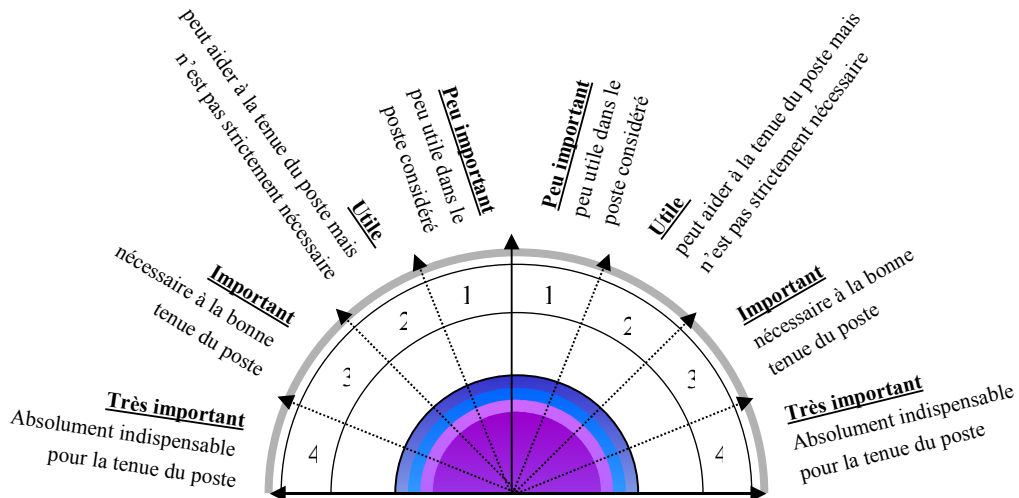
Estimer le profil d'un poste réel en calculant le nombre de points



I.4) Définition du profil recherché



Estimer le profil d'un poste réel en calculant le nombre de points



Capacité de prise de décisions,
Rapidité des décisions,
La Combativité nécessaire,
L'énergie nécessaire.

2
1
2
4

2
4
3
2

Capacité de prise de risque,
Le dynamisme nécessaire,
L'autonomie,
L'écoute.

Total :

9

11

% décision (*) :

54 %

66 %

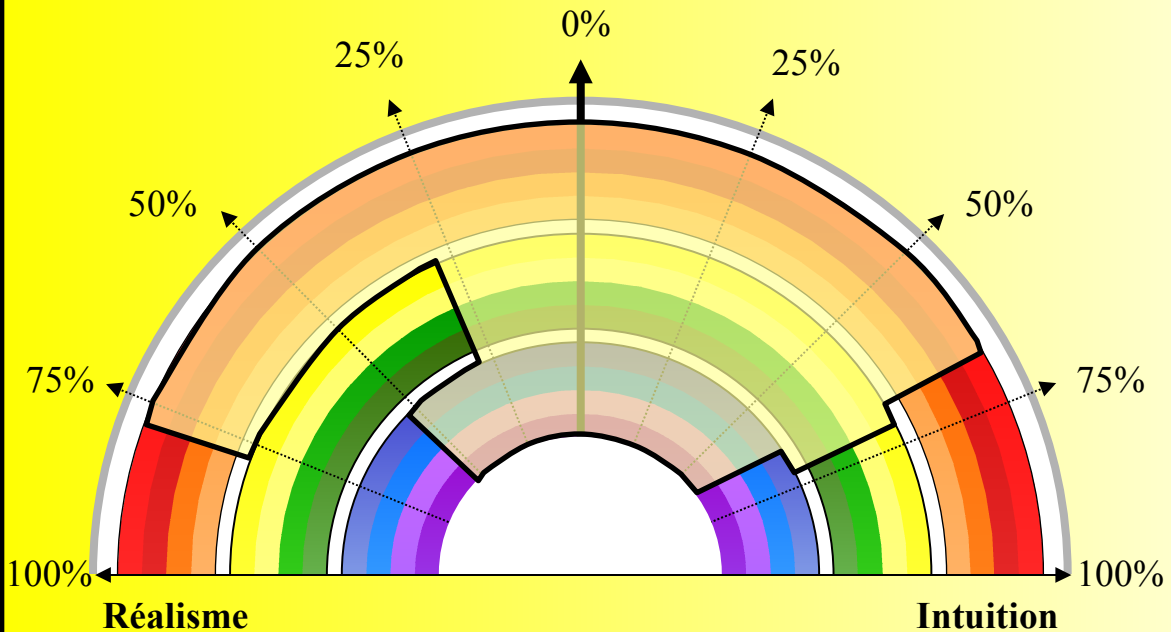
: % risque (*)

(*) multiplier par 6 le total de points

I.4) Définition du profil recherché



Le profil du poste recherché



Technique	Organisé	Prise de décision
Logique	Gestionnaire	Confiance en soi
Expert	Planification	Pouvoir
Rationnel	Admin.	Combativité
Critique	Fiabilité	Anxiété

Prise de risque	Relationnel	Créatif
Estime de soi	Communi-cation	Imaginatif
Dynamisme	Émotif	Global
Autonomie	Sensible	Stratégie
Réceptivité	Humain	Leadership

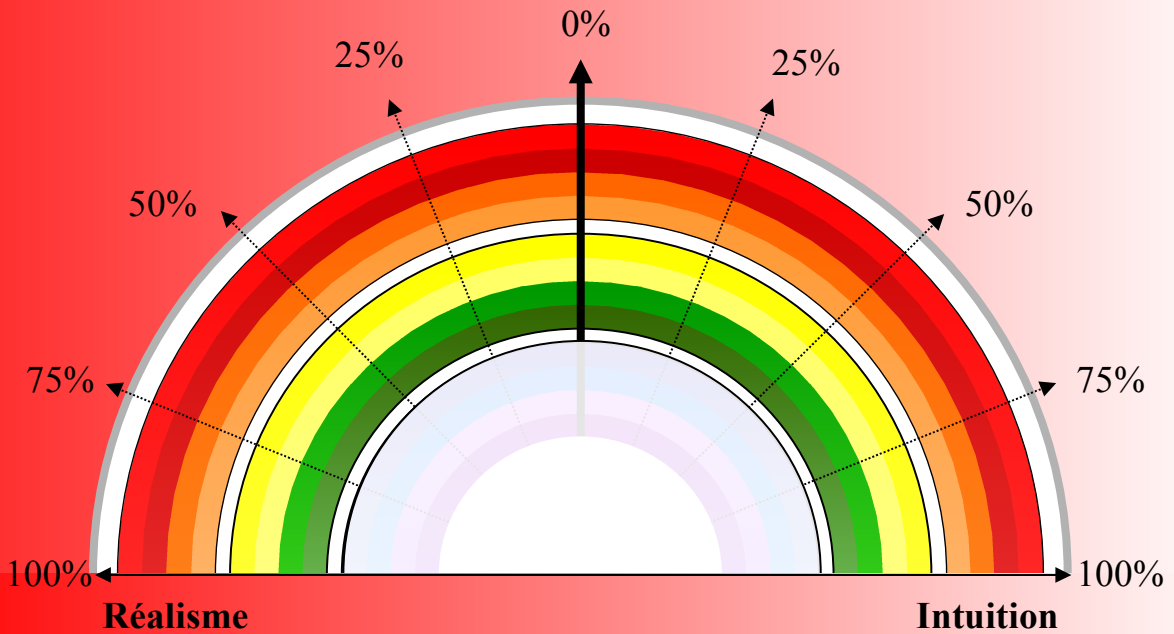
Ainsi modélisé, le profil recherché va vous permettre d'estimer, pendant l'entretien de recrutement, son adéquation avec le profil des candidats.

- I) Détermination du profil
 - ✓ I.1) Pourquoi recruter ?
 - ✓ I.2) Rédiger descriptif
 - ✓ I.3) Outil de modélisation
 - I.4) Profil recherché
 - I.5) Valider l'analyse
 - I.6) Critères de recrutement
 - I.7) Applications Pratiques
- II) Préparation de l'entretien
- III) Contenu de l'entretien
- IV) Analyse et Décision

I.4) Définition du profil recherché



Les profils types



Technique



Expert

Scientifique

Finances

Juridique

Organisé



Gestion

Admin.

Encadrement

Qualité

Relationnel



Communication

Management

Formation

Social / Aide

Créatif



Marketing / Vente

Entrepreneur

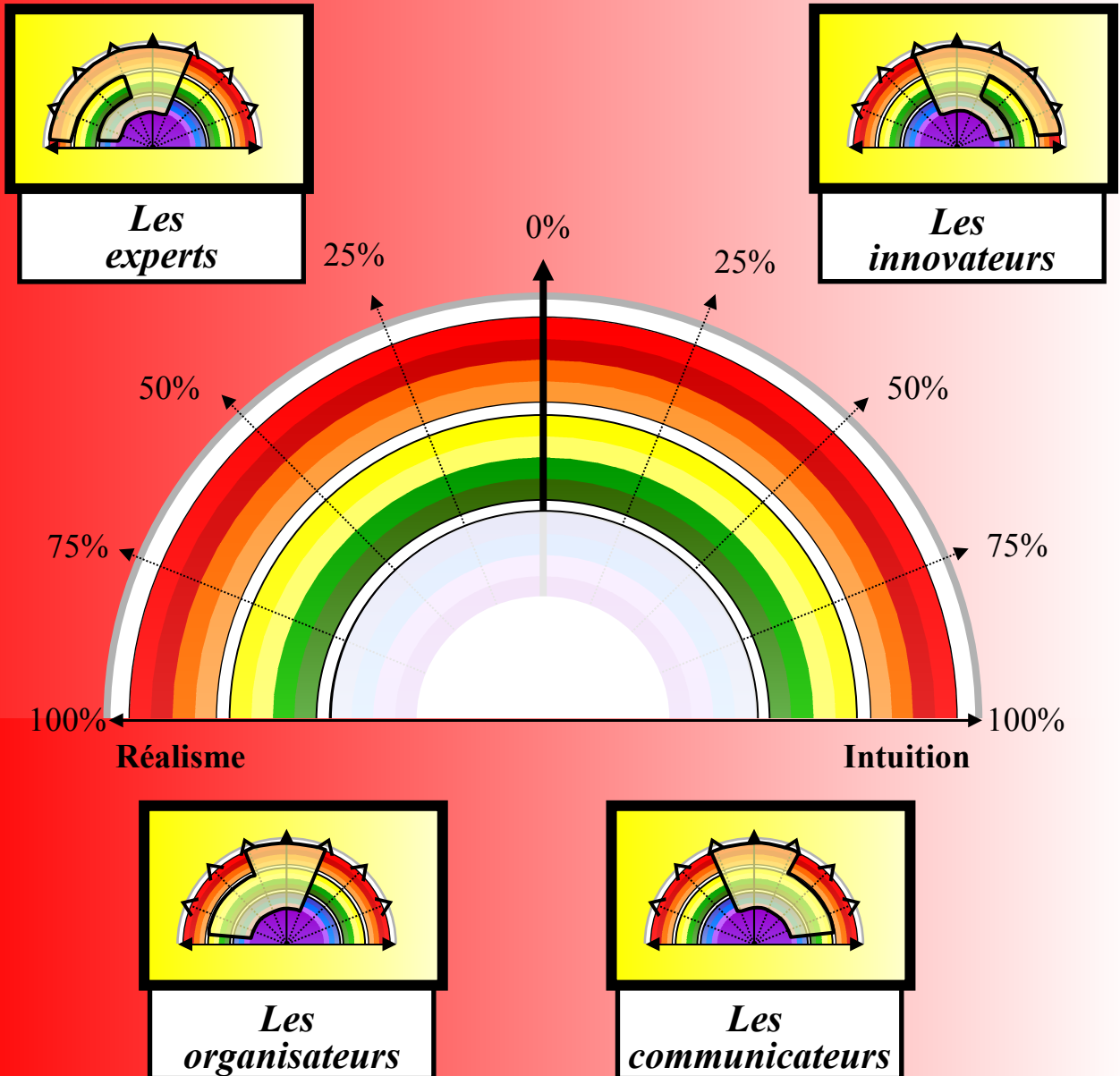
Artistique

R & D

I.4) Définition du profil recherché



Les profils types

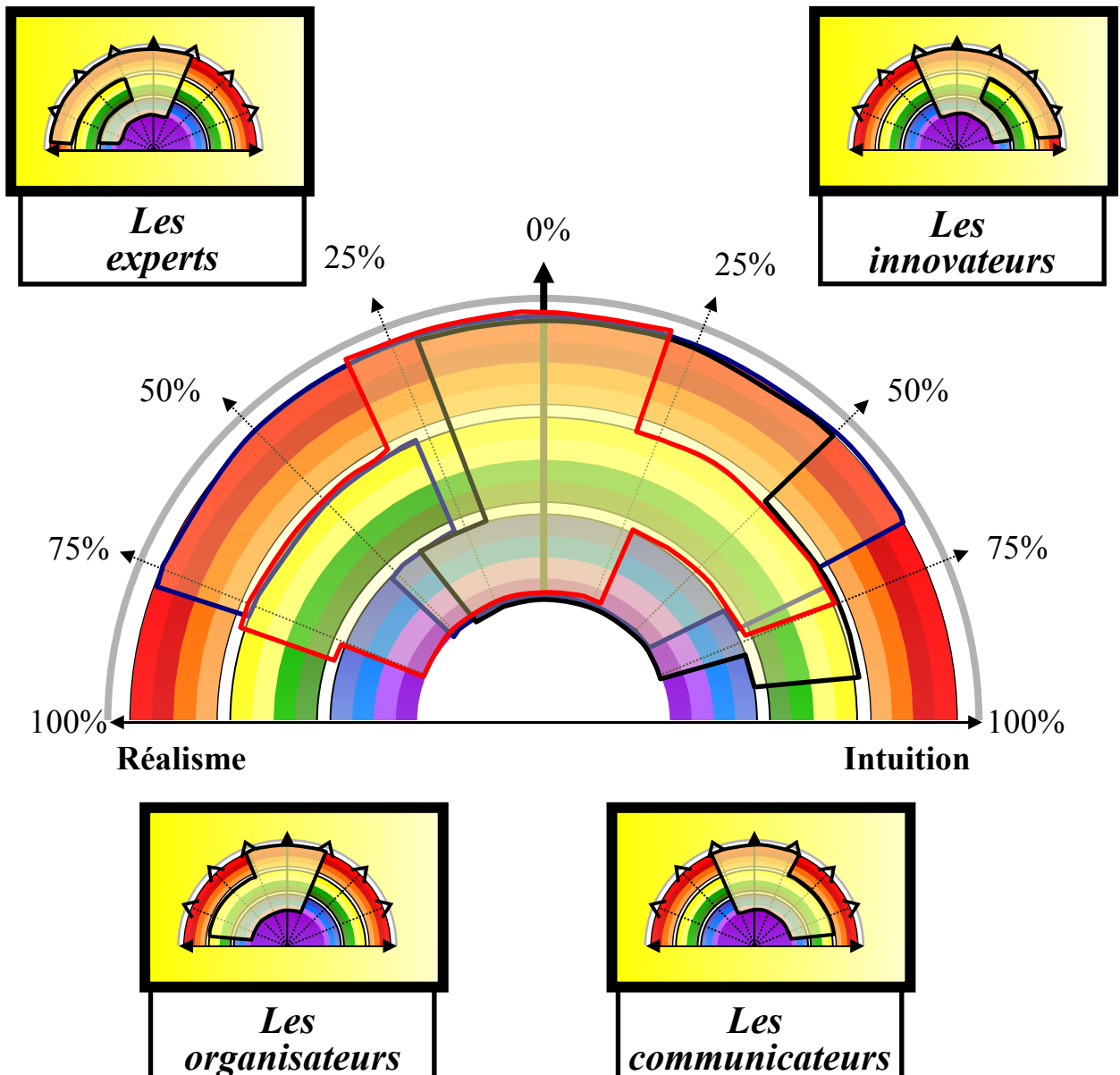


I.4) Définition du profil recherché



Quel est le profil de votre équipe ?

Superposition des profils individuels

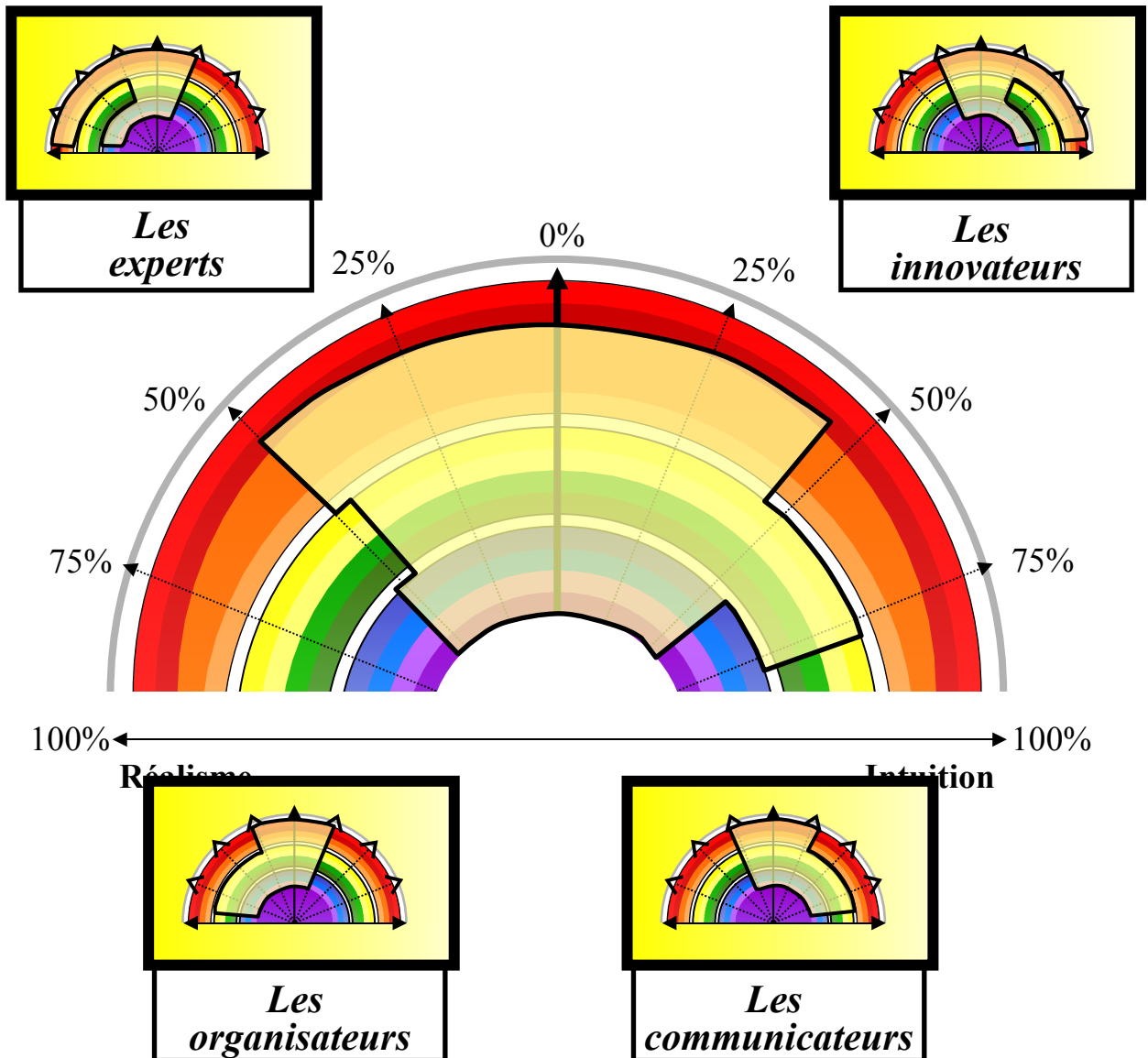


I.4) Définition du profil recherché



Quel est le profil de votre équipe ?

Profil résultant de l'équipe

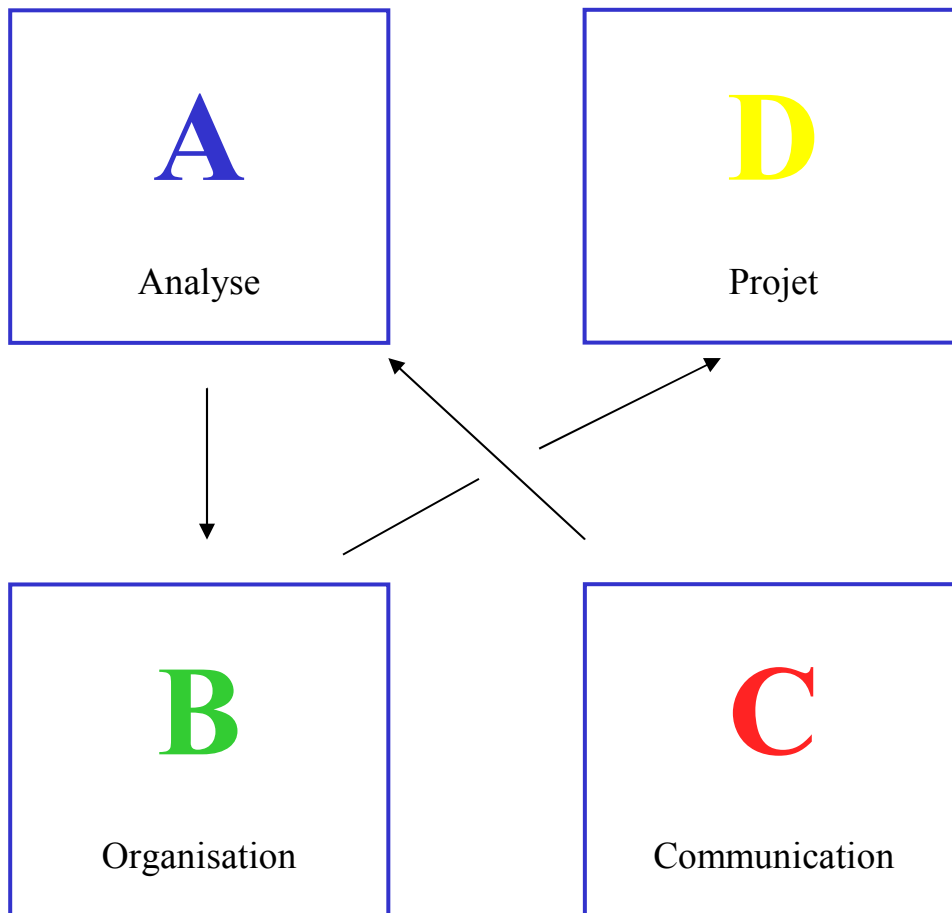


I.4) Définition du profil recherché



Les forces et les faiblesses de mon équipe

1) la résolution des problèmes

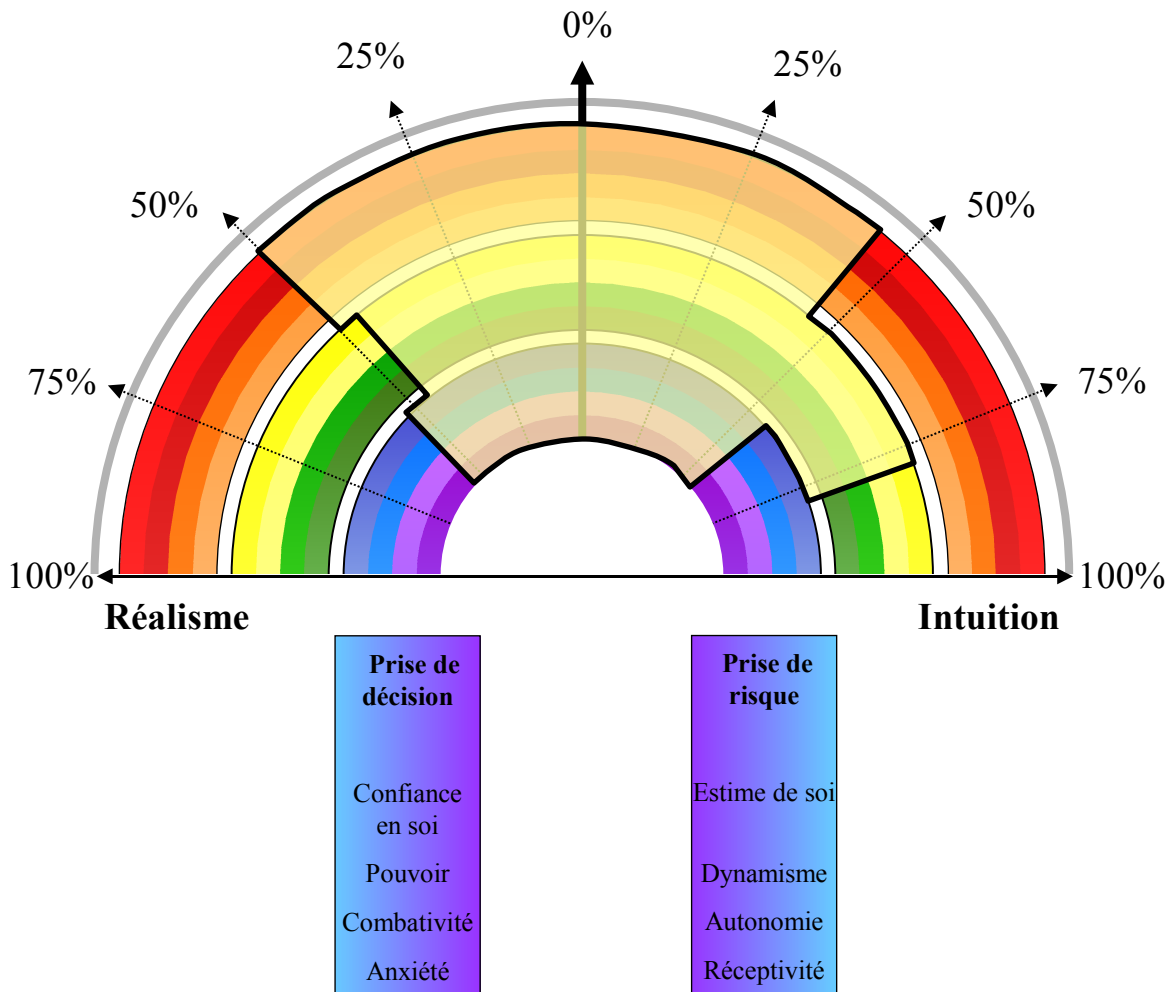


I.4) Définition du profil recherché



Les forces et les faiblesses de mon équipe

2) Le comportement



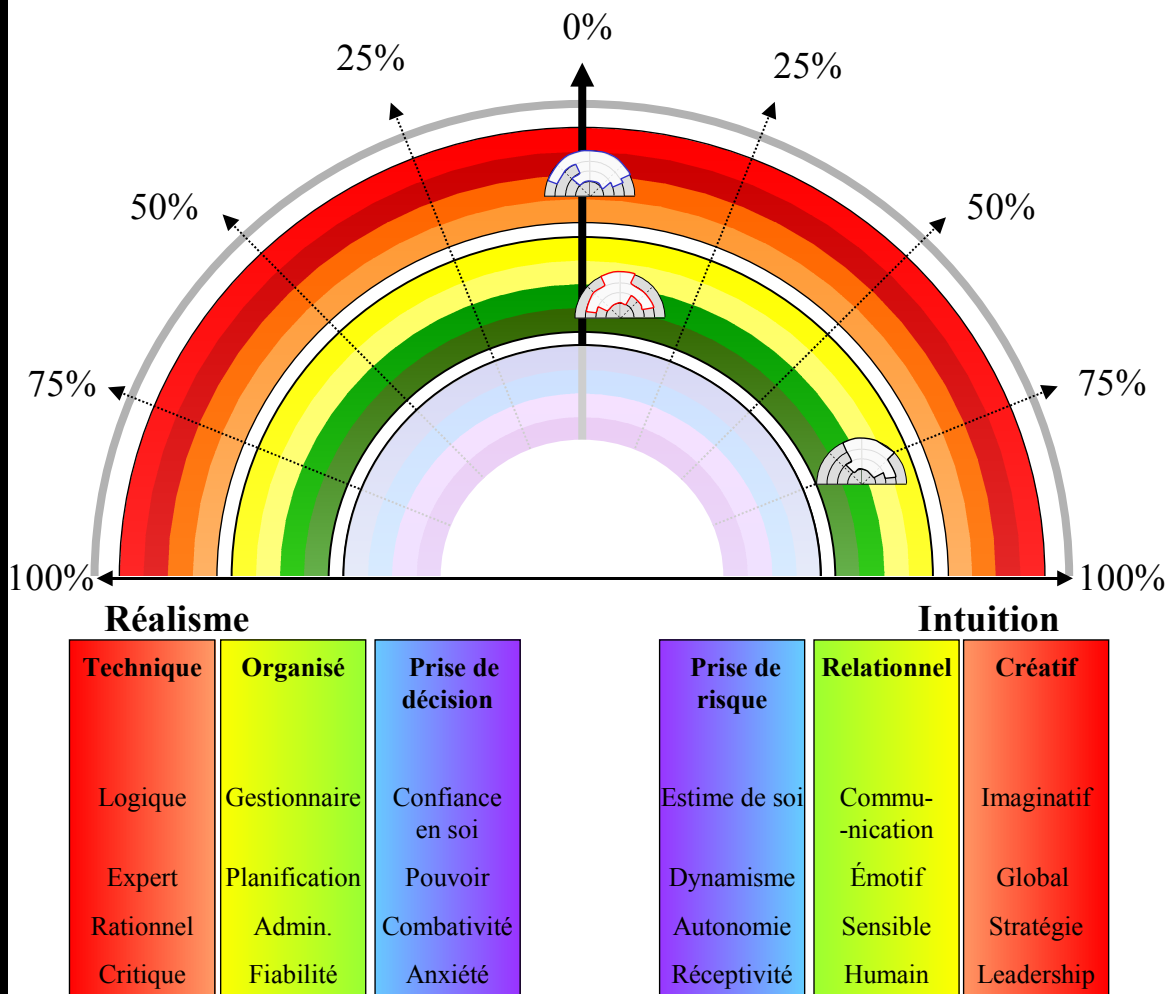
I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
➤ I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.4) Définition du profil recherché



Les forces et les faiblesses de mon équipe

3) Le positionnement relatif



I.4) Définition du profil recherché



Les forces et les faiblesses de mon équipe

Dans un recrutement il faut privilégier

- Le renforcement de ses forces,
- La compensation de ses faiblesses,
- Les besoins futurs de l'équipe en fonction de la stratégie de l'entreprise,
- Les comportements adéquates (Savoir être).

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
➤ I.4) Profil recherché
I.5) Valider l'analyse
I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.4) Définition du profil recherché



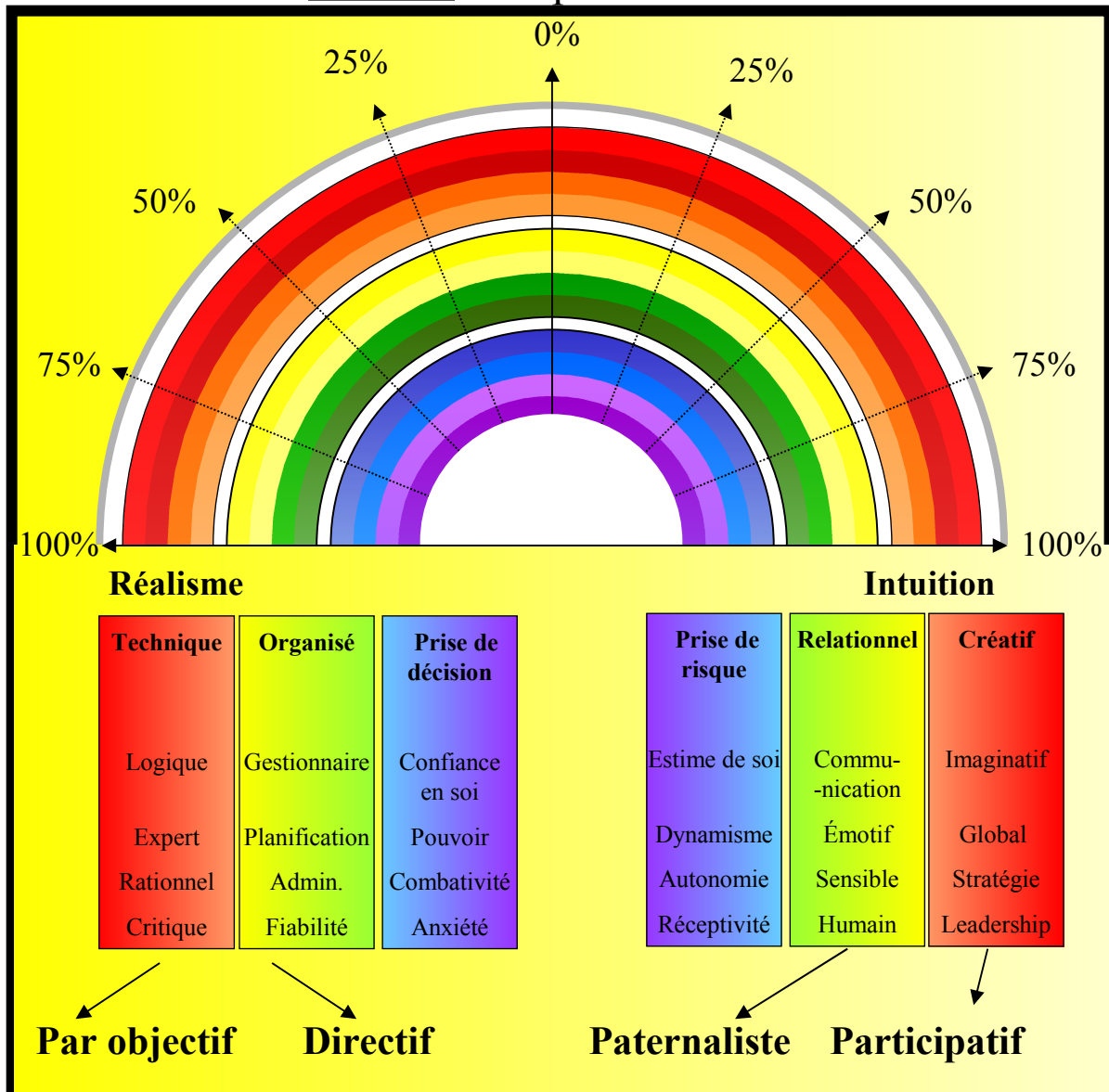
Type de management en fonction du profil

Par Objectif : Donner l'objectif et laisser le choix de la solution.

Participatif : Susciter la créativité de vos collaborateurs.

Paternaliste : Motiver, encourager et contrôler la qualité.

Directif : Ne pas laisser de choix.



I.5 Valider l'analyse du poste



Validation par

Le supérieur hiérarchique,
Les ressources humaines ou le responsable de l'entreprise (TPE).

En se posant les questions suivantes

Ce poste répond-il à un but, un projet ou une mission de
l'entreprise ?

Est-ce que le travail est réalisable par une personne ?

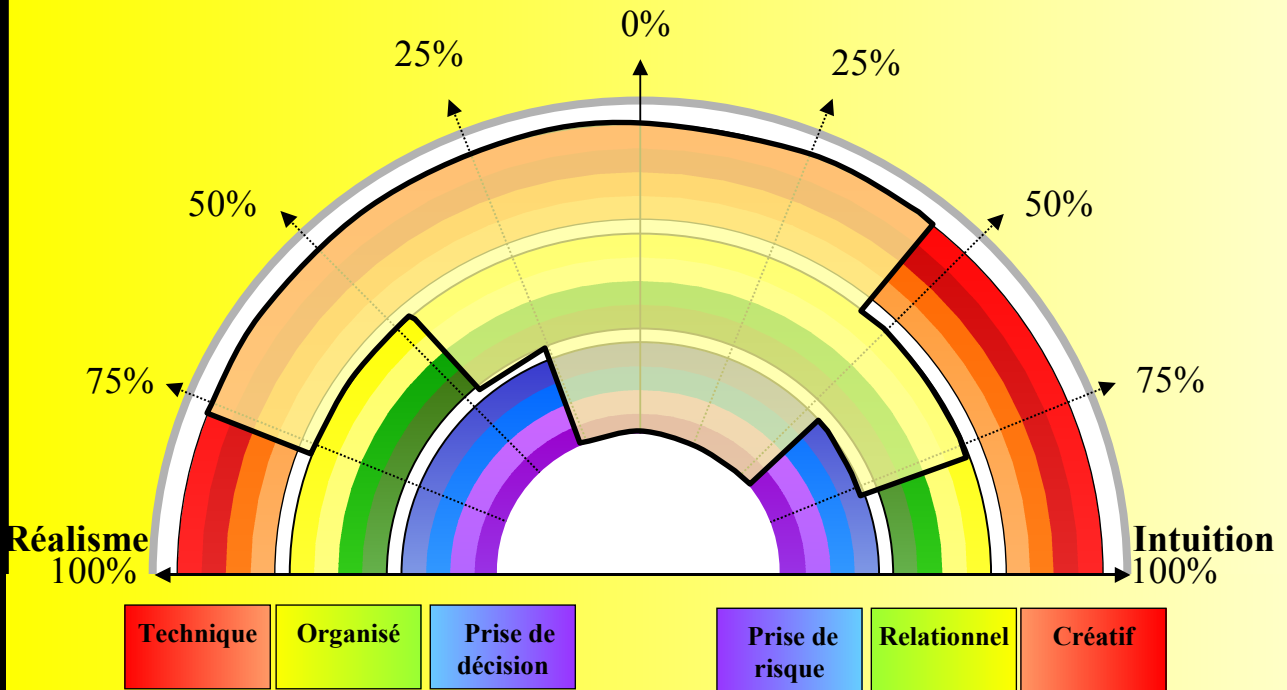
Ai-je de bonnes chances de trouver cette personne ?

Mon entreprise a-t-elle les moyens de l'attirer ?

Ai-je besoin de quelqu'un en plus pour faire ce travail ?

N'est-ce pas le bon moment d'organiser le travail différemment ?

I.5 Valider l'analyse du poste



Le profil du poste recherché est-il en cohérence avec les compétences comportementales ?

➤ Pour un poste technique ou organisé
le score de prise de décision n'est-il pas trop faible ?

➤ Pour un poste relationnel ou créatif
le score de prise de risque n'est-il pas trop faible ?

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
➤ I.6) Critères de recrutement
I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.6) Déterminer les critères de recrutement



Formation :

Connaissances (techniques, langues...) :

Expérience (nombre d'années, milieu...) :

I.6) Déterminer les critères de recrutement



Qualités requises :

- ☐ Prise de décision
- ☐ Adaptabilité
- ☐ Rédaction
- ☐ Argumentation
- ☐ Autorité
- ☐ Initiatives
- ☐ Résistance au stress
- ☐ Correspond au profil du poste
- ☐ Autres
- ☐ Autres

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques

Déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir



Intitulé du poste :

Historique :

Création, remplacement...

Place dans l'organisation :

Liaisons hiérarchiques et fonctionnelles du poste

Conditions de travail :

Lieu de travail, déplacements.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Convention Collective :

Rémunération :

Politique RH :

Perspectives d'évolution :

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques

Déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir



Description de la fonction

Missions principales :

Missions secondaires :

Objectifs et tâches qui en découlent :

Répartition du temps entre les différentes missions :

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques

Déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir



Autorité et responsabilités

Type de décisions pouvant être prises sans en référer

Type de résultats dont le salarié sera tenu responsable

Budget à gérer

Effectif encadré directement et/ou indirectement

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques

Déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir



Procédures de contrôle

Comment l'action sera-t-elle contrôlée ?

Et selon quelles modalités ?

Principales difficultés du poste

I.7) Applications pratiques

Déterminer les caractéristiques du poste à pourvoir



Principaux éléments attractifs du poste
 Étendue des responsabilités, autonomie

Formation

Possibilités d'évolution dans la structure

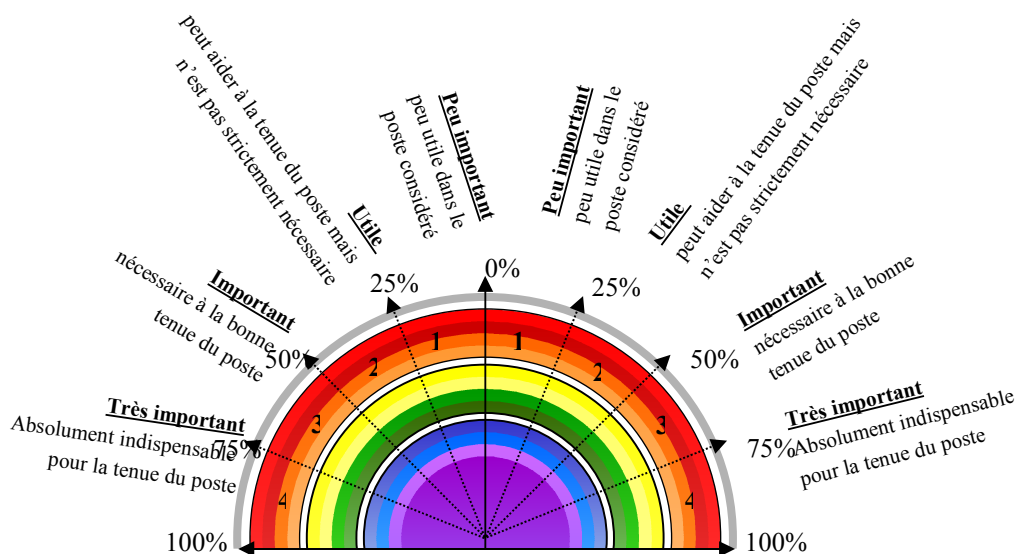
Conditions de travail et rémunération

- I) Détermination du profil
 - ✓ I.1) Pourquoi recruter ?
 - ✓ I.2) Rédiger descriptif
 - ✓ I.3) Outil de modélisation
 - ✓ I.4) Profil recherché
 - ✓ I.5) Valider l'analyse
 - ✓ I.6) Critères de recrutement
 - I.7) Applications Pratiques
- II) Préparation de l'entretien
- III) Contenu de l'entretien
- IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques



Déterminer le profil du poste recherché en calculant le nombre de points par famille de potentialités



Analyse, Technique, Résolution de problème, Finances.		Technique Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>	Créatif Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>		Stratégie, Conceptualisation, Création, Innovation.
Organisation, Planification, Administration, Concrétisation.		Organisé Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>	Relationnel Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>		Formation, Rédaction, Communication, Management.
Prise de décisions, Rapidité des décisions, Combativité nécessaire, L'énergie nécessaire.		Décision Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>	Risque Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>		Prise de risque, Dynamisme nécessaire, L'autonomie, L'écoute.

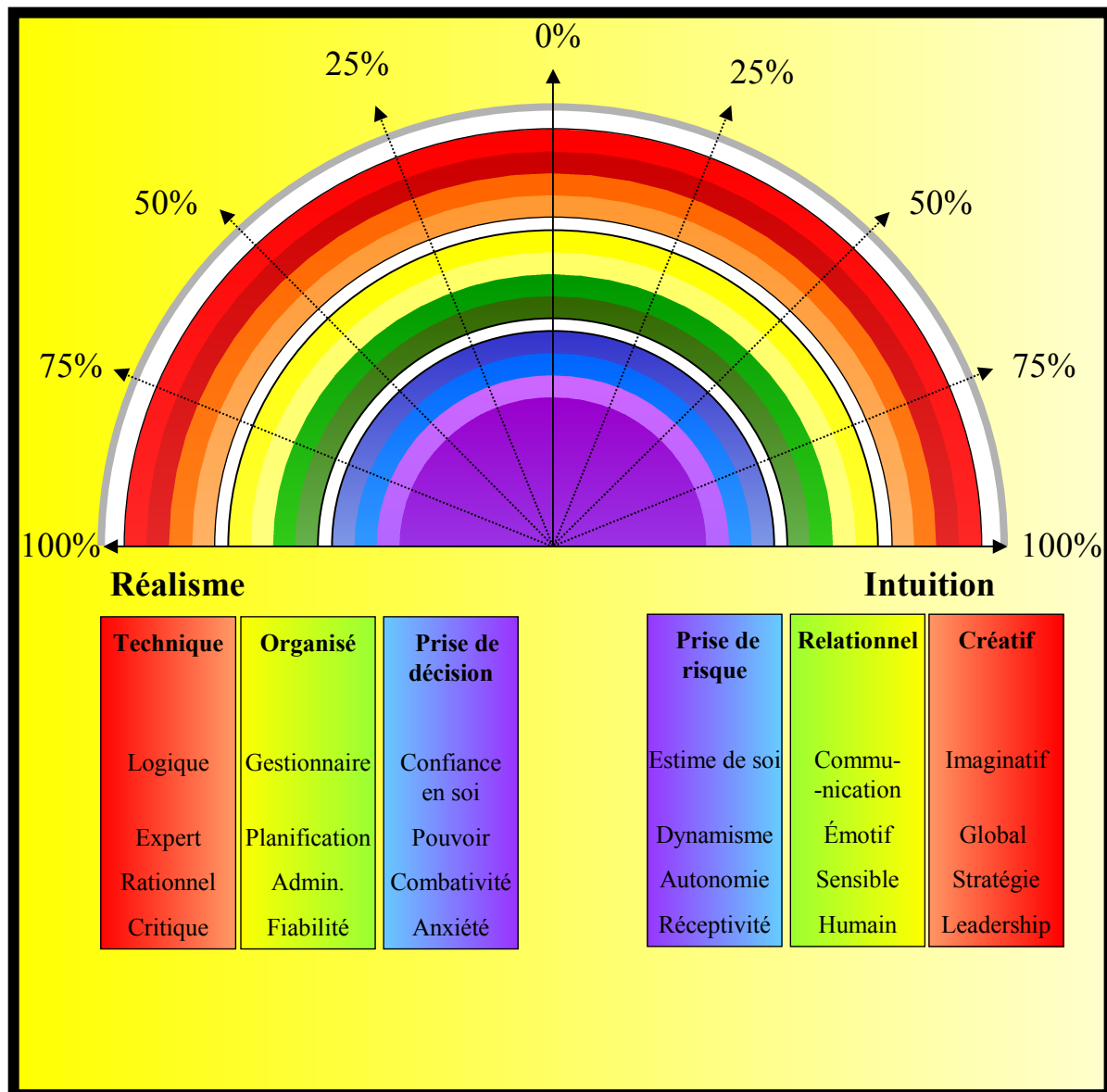
(*) multiplier par 6 le total de points

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques



Déterminer le profil du poste recherché en reportant les résultats obtenus



I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques



Valider l'analyse du poste, en répondant aux questions suivantes

Ce poste répond-il à un but, un projet ou une mission de l'entreprise ?

Est-ce que le travail est réalisable par une personne ?

Ai-je de bonne chance de trouver cette personne ?

Mon entreprise a-t-elle les moyens de l'attirer ?

Ai-je besoin de quelqu'un en plus pour faire ce travail ?

N'est-ce pas le bon moment pour organiser le travail différemment ?

Le profil du poste recherché est-il en cohérence avec les compétences comportementales ?

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques

Déterminer les critères de recrutement



Formation :

Connaissances (techniques, langues...) :

Expérience (nombre d'années, milieu...) :

I.7) Applications pratiques

Déterminer les critères de recrutement



Qualités requises :

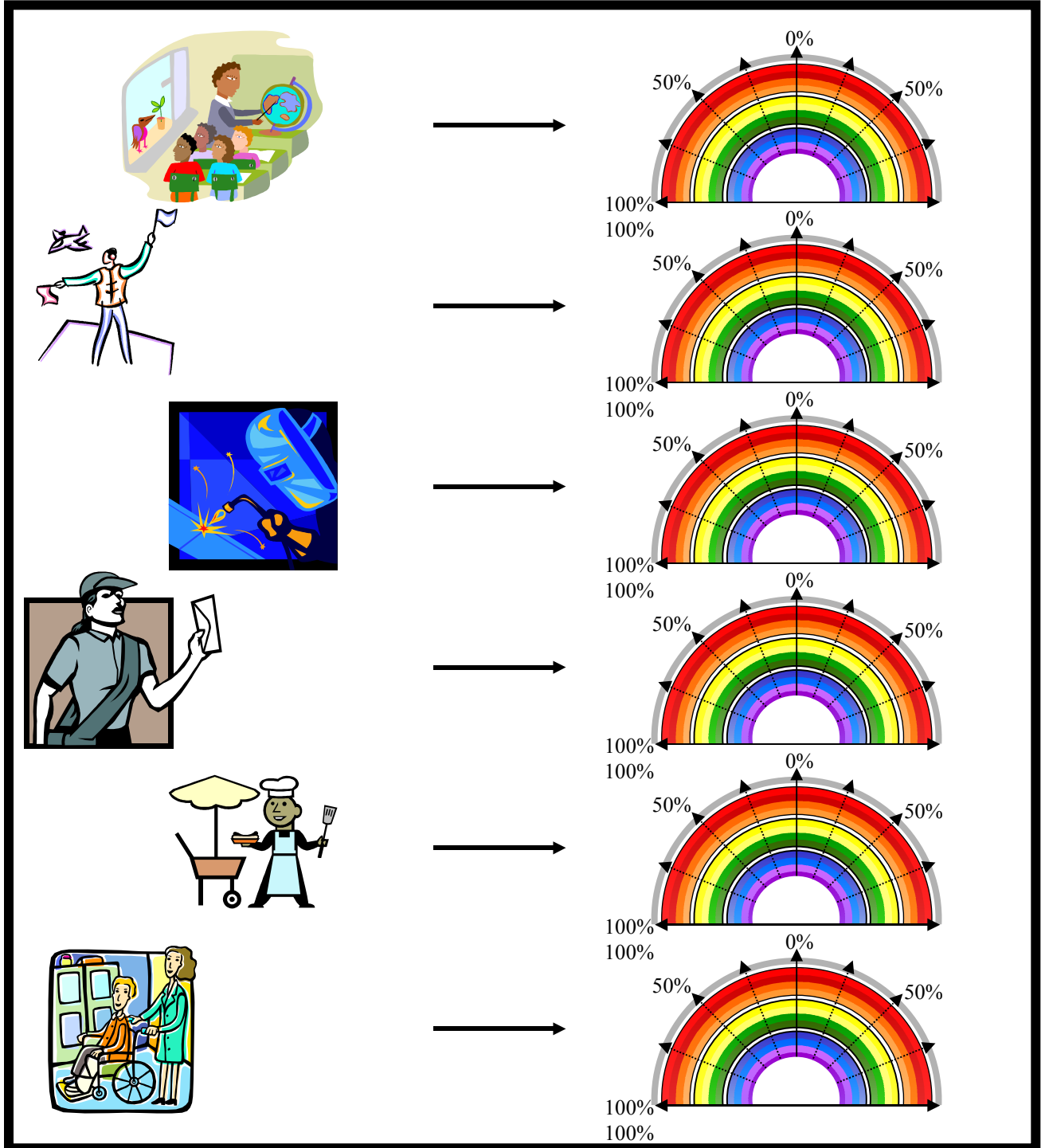
- ☐ Prise de décision
- ☐ Adaptabilité
- ☐ Rédaction
- ☐ Argumentation
- ☐ Autorité
- ☐ Initiatives
- ☐ Résistance au stress
- ☐ Correspond au profil du poste
- ☐ Autres
- ☐ Autres

I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques



Déterminer le profil des métiers symbolisés

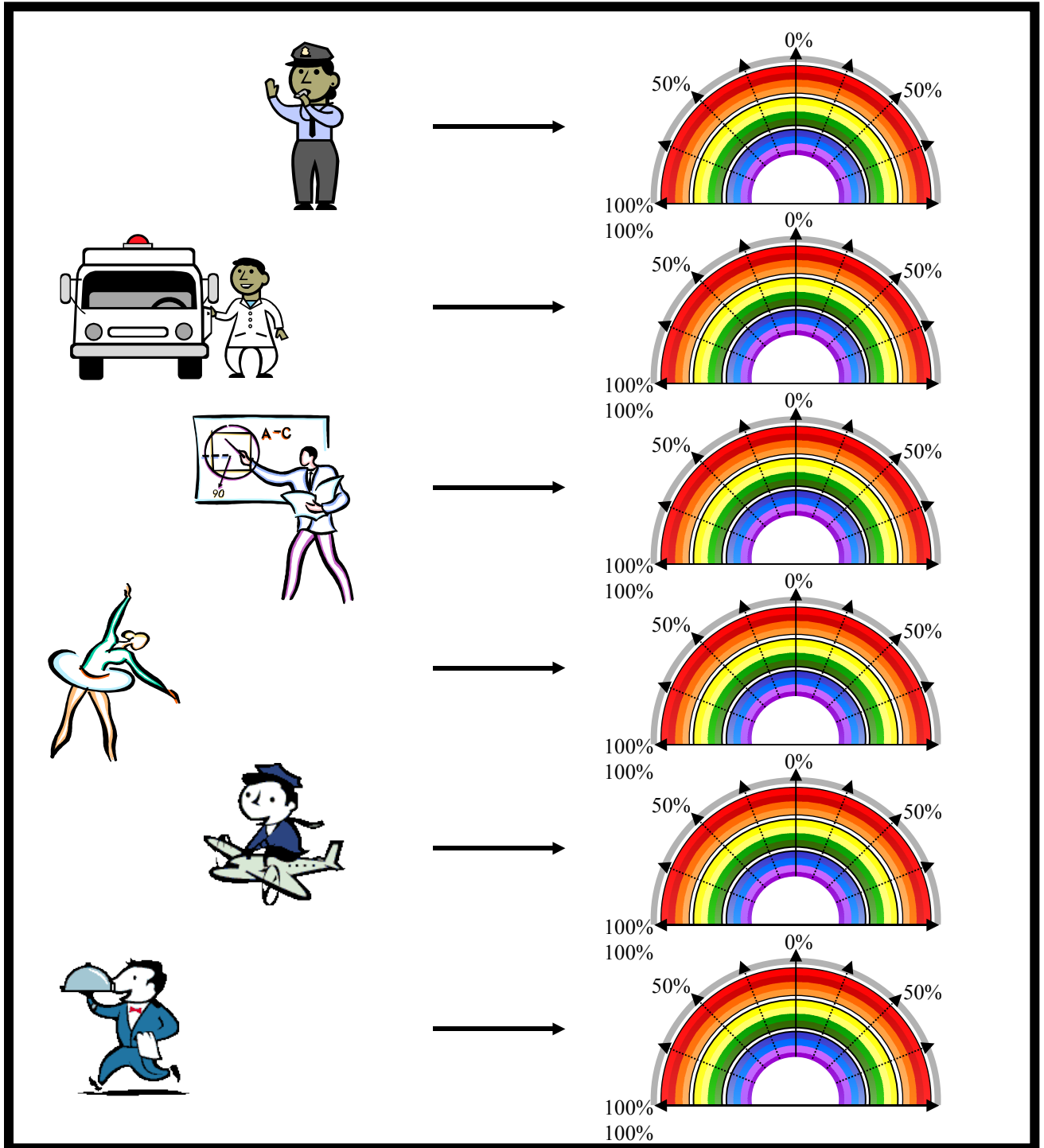


I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques



Déterminer le profil des métiers symbolisés

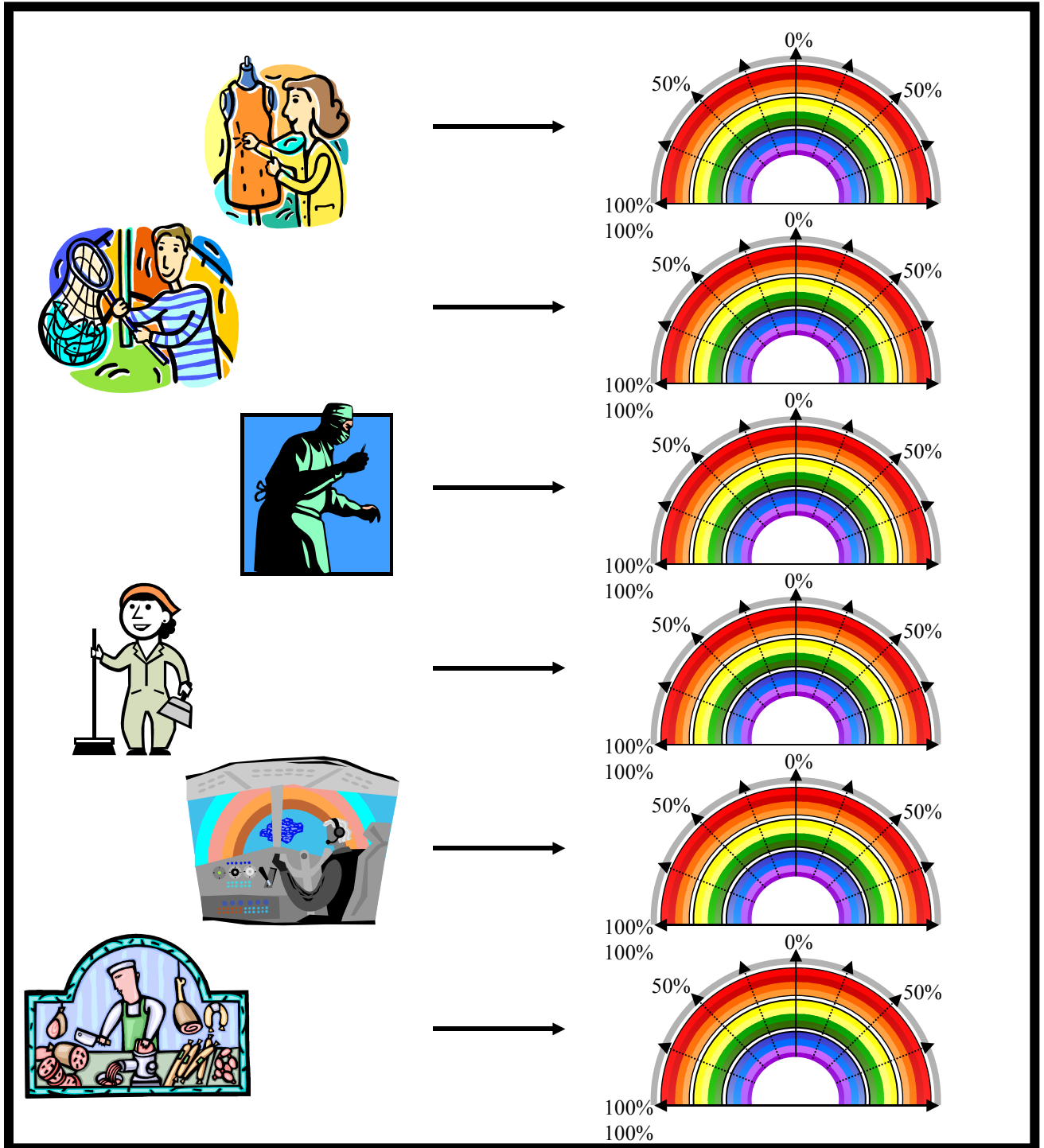


I) Détermination du profil
✓ I.1) Pourquoi recruter ?
✓ I.2) Rédiger descriptif
✓ I.3) Outil de modélisation
✓ I.4) Profil recherché
✓ I.5) Valider l'analyse
✓ I.6) Critères de recrutement
➤ I.7) Applications Pratiques
II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

I.7) Applications pratiques



Déterminer le profil des métiers symbolisés



II) Préparation de l'entretien



II.1) Rechercher les candidats potentiels

II.2) Pré-sélectionner les meilleurs profils

II.3) Entretien téléphonique préalable

II.4) Dossier de candidature

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
➤ II.1) Recherche candidats
II.2) Pré-sélection
II.3) Entretien téléphonique
II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.1 Rechercher les candidats potentiels



Sources de candidatures

Candidatures spontanées,

Ecoles,

ANPE,

APEC,

Agences d'intérim,

Annonce presse,

Organismes professionnels
(CCI, syndicats professionnels, unions patronales),

Forums d'étudiants,

Cooptation,

Internet.

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
➤ II.1) Recherche candidats
II.2) Pré-sélection
II.3) Entretien téléphonique
II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.1 Rechercher les candidats potentiels



Avantages et inconvénients des différentes sources de candidatures

Sources	Avantages	Inconvénients	Commentaires
Candidatures spontanées	Coût faible si l'on ne met pas en place un système de gestion.	Candidatures non ciblées. Candidatures qui se « périment ».	Concerne tous les niveaux de poste.
Écoles	Coût faible ; permet de cibler la formation.	Retour aléatoire.	Concerne les grandes écoles et les bac + 2 ou écoles professionnelles.
ANPE	Gratuité des services.	Ne concerne que les personnes inscrites à l'ANPE.	
APEC	Gratuité d'annonce.	Ne concerne que les postes de cadres.	Pour bénéficier des services, l'entreprise doit cotiser impérativement à une caisse cadres.
Intérim	Vivier plus ou moins important.	Coût de la période de travail. La sélection reste à la charge de l'entreprise.	Plutôt pour des postes d'exécution. Encore marginal pour des cadres expérimentés.
Organismes professionnels	Coût faible. Ciblage des candidatures.	Diffusion limitée. Délai de retour des candidatures de 3 ou 4 semaines.	
Forums étudiants	Contact direct. Communication entreprise.	Coût et temps pour préparer et participer.	Pour les jeunes diplômés.
Cooptation	Coût inférieur à un recrutement externe complet.	Risque de clans.	La cooptation suppose une bonne organisation interne pour ne pas risquer de « s'éparpiller ».
Internet	Rapidité de diffusion.	Coût d'un site.	

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
✓ II.1) Recherche candidats
➤ II.2) Pré-sélection
II.3) Entretien téléphonique
II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.2) Pré-sélectionner les meilleurs profils



Analyse des CV par la méthodes des 3 tas

A la lecture de chaque CV,
le recruteur classera les candidatures en 3 catégories

++ : correspond au profil

+ - : subsiste des interrogations

-- : ne correspond pas du tout au profil

Cette sélection sera effectuée en fonction
d'une grille de critères objectifs définis et hiérarchisés
dans la définition du poste.

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
✓ II.1) Recherche candidats
➤ II.2) Pré-sélection
II.3) Entretien téléphonique
II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.2) Pré-sélectionner les meilleurs profils



Exemple de grille d'analyse (1 ère partie des critères de recrutements)

	BTS compta et >	3 ans exp. comptable unique	Exp. en secteur activ. Banq/Fin.	Anglais	Excel	Pratique anim. équipe	Observations
Candidat 1	+	+	+	+/-	+	?	DESCF
Candidat 2	+	+/-	+	+/-	+/-	-	
Candidat 3	+	+	-	+	+/-	+	Exp. en établ. financier aux USA
Candidat 4	+	+/-	+	?	+	?	
Candidat 5	+	+	+	+	?	+	Exp. 10 ans – surdimensionné ?
Candidat 6	+	-	+	-	?	?	
Candidat 7	+	-	-	?	+	+	2 ans expérience comptable unique
Candidat 8	+/-	+	+	+	+	+	Forte exp. dans le secteur d'activité

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
✓ II.1) Recherche candidats
II.2) Pré-sélection
➤ II.3) Entretien téléphonique
II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.3) Entretien téléphonique préalable



Objectifs de l'entretien

Clarifier des points spécifiques du CV,

Vérifier la bonne compréhension du poste par le candidat,
ainsi que les contraintes liées au poste (lieu de travail ...)

Préciser la fourchette de salaire,

Recueillir des impressions relatives au savoir être du candidat :
clarté des messages, sincérité.

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
✓ II.1) Recherche candidats
✓ II.2) Pré-sélection
✓ II.3) Entretien téléphonique
➤ II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.4) Dossier de candidature



NOM _____ Prénom _____

Adresse _____

Tél. (pers.) _____ Tél. (prof.) _____

Date et lieu de naissance _____

Nationalité _____

Situation de famille* _____ Enfants (nombre et âge) _____

Profession du conjoint* _____

1. FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Diplômes obtenus _____

Dates _____

Établissement d'enseignement _____

2. LANGUES ÉTRANGÈRES

	Anglais	Allemand	Espagnol
notions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pratique occasionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pratique professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bilinguisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires sur vos connaissances linguistiques _____

3. SERVICE NATIONAL*

effectué dans le cadre de _____

du _____ au _____

4. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

• Quelle a été pour vous l'expérience la plus marquante et pourquoi ?

✓ I) Détermination du profil
II) Préparation de l'entretien
✓ II.1) Recherche candidats
✓ II.2) Pré-sélection
✓ II.3) Entretien téléphonique
➤ II.4) Dossier de candidature
III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision

II.4) Dossier de candidature



• Quels sont vos souhaits d'évolution professionnelle ?

• Pouvez-vous effectuer des déplacements ?

En France _____ À l'étranger _____

Accepteriez-vous de changer de résidence ? _____

Si oui, avez-vous des régions préférentielles et lesquelles ?

• Quelles sont vos activités et intérêts extra professionnels ?

• Voulez-vous faire un portrait de vous-même en quelques lignes ?

• Dernière rémunération (brut annuel et avantages)

• Rémunération souhaitée _____

• Date de disponibilité _____

5. EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Société _____

Dates et postes occupés _____

Principales responsabilités exercées _____

Dernière rémunération _____

Motif du départ _____

J'autorise XXXXX à conserver mon dossier dans le cadre de la «Loi Informatique, Fichiers et Liberté» n° 78-17 du 6 janvier 1978. Les renseignements fournis ci-dessus sont exacts, confidentiels et ne pourront être communiqués sans mon accord. Vous conservez la possibilité d'accéder à ces informations et de les rectifier, le cas échéant.

Date :

Signature :

III) Contenu et techniques d'entretien



III.1) Structure de l'entretien de recrutement,

III.2) Savoir distinguer les 2 parties essentielles,

III.3) Les écueils à éviter,

III.4) Démarrer un entretien,

III.5) Progresser dans l'écoute des motivations,

III.6) Conclure un entretien de recrutement,

III.7) Applications Pratiques.

III.1) Structure de l'entretien de recrutement



Accueil du candidat

Présentation succincte de l'entreprise

Analyse de la formation et des expériences du candidat

Recherche des motivations et préférences

Plan de développement du candidat

Présentation détaillée du poste

Réponses aux questions du candidat

Conclusion

III.2) Savoir distinguer les 2 parties essentielles



Pour l'entreprise

l'entretien servira à se faire connaître

Pour le candidat

l'entretien servira à se présenter

La situation devrait être la suivante

	Qui ?	Quoi ?	Comment ?
I	Le responsable interviewe le candidat	Connaissance du candidat	Entretien semi-directif
II	Le candidat interviewe le responsable	Connaissance de l'entreprise	Entretien directif

III.3) Les écueils à éviter



Trop parler

Le temps de parole devrait être équilibré entre les 2 parties.

Confondre les 2 parties

Connaissance de l'entreprise, présentation du candidat.

Confondre l'entretien de recrutement et l'entretien d'aide

L'entretien N EST PAS
un entretien d'orientation de carrière
ou de conseil professionnel.

Confondre l'entretien de recrutement et l'entretien d'appréciation

La question centrale n'est pas :

Que sait faire ou non le candidat ?

Mais

Qu'est-ce qu'il dit de ses compétences ?

Comment en parle-t-il en terme de préférences ?

Quelles sont ses qualités ?

Sont-elles adaptées au profil recherché ?

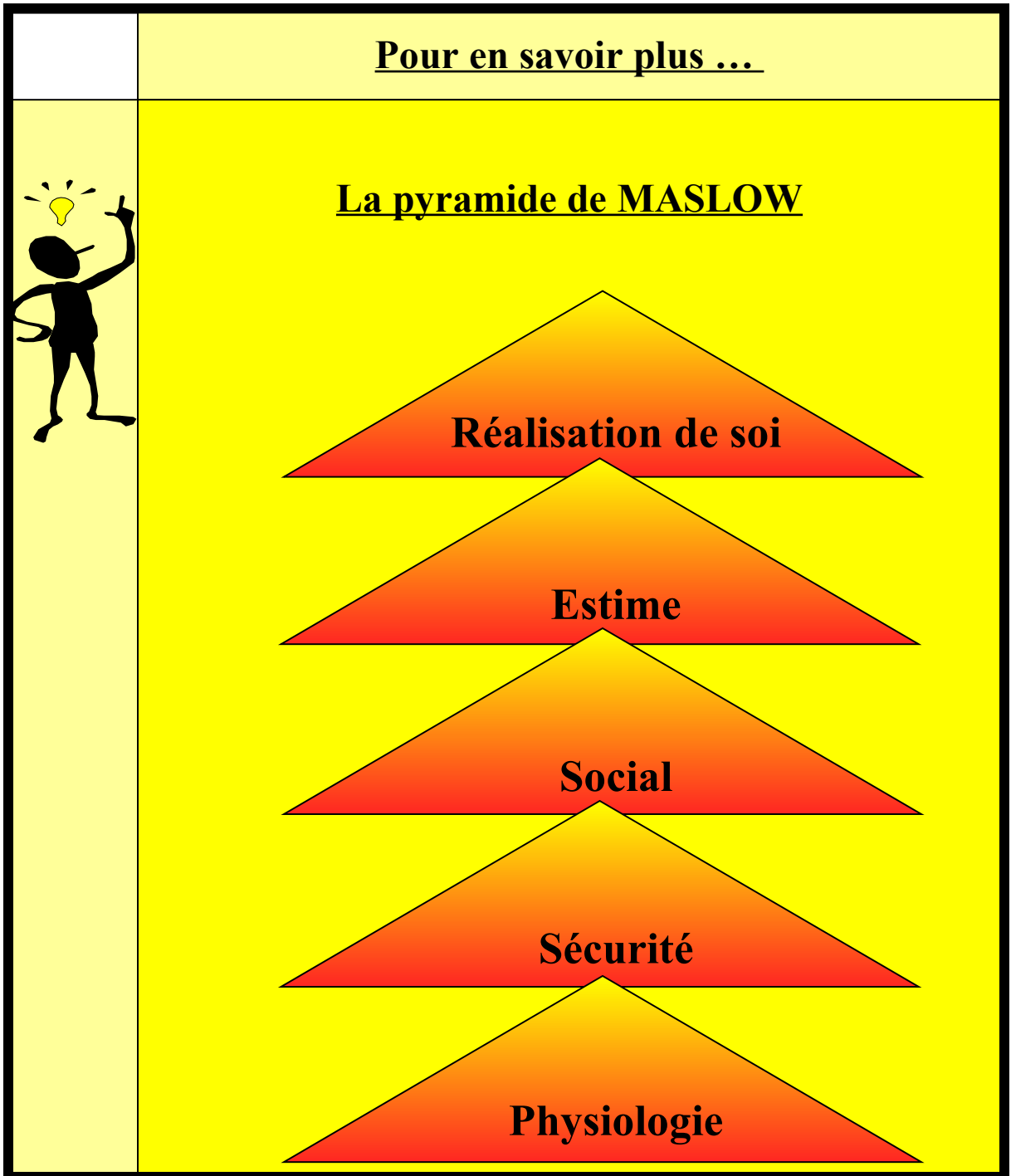
III.4) Démarrer un entretien



Le recruteur

- ☐ Était-il là en avance ?
- ☐ A-t-il dit « bonjour » personnellement avec un contact des yeux ?
 - ☐ La salle était-elle préparée pour l'entretien ?
 - ☐ Y avait-il le minimum de confort ?
- ☐ A-t-il parlé d'autre chose en attendant l'heure fixée ?
- ☐ A-t-il démarré l'entretien à l'heure fixée ?
- ☐ A-t-il introduit l'entretien en rappelant les objectifs et l'agenda ?
 - ☐ S'est-il présenté ?
 - ☐ A-t-il présenté sa société ?
- ☐ A-t-il vérifié l'accord du candidat sur les objectifs et l'agenda ?

III.5) Progresser dans l'écoute des motivations des candidats



III.5) Progresser dans l'écoute des motivations des candidats



Réalisation de soi

Faire avancer le groupe

Faire progresser l'entreprise

Estime

Besoin de reconnaissance pour :

lui-même,

son savoir-faire,

sa contribution au groupe.

III.5) Progresser dans l'écoute des motivations des candidats



Social

Besoin d'appartenance au groupe

Sécurité

Savoir qu'on ne sera l'objet d'aucune agression verbale

Comprendre la logique, les objectifs de l'entretien.

Physiologie

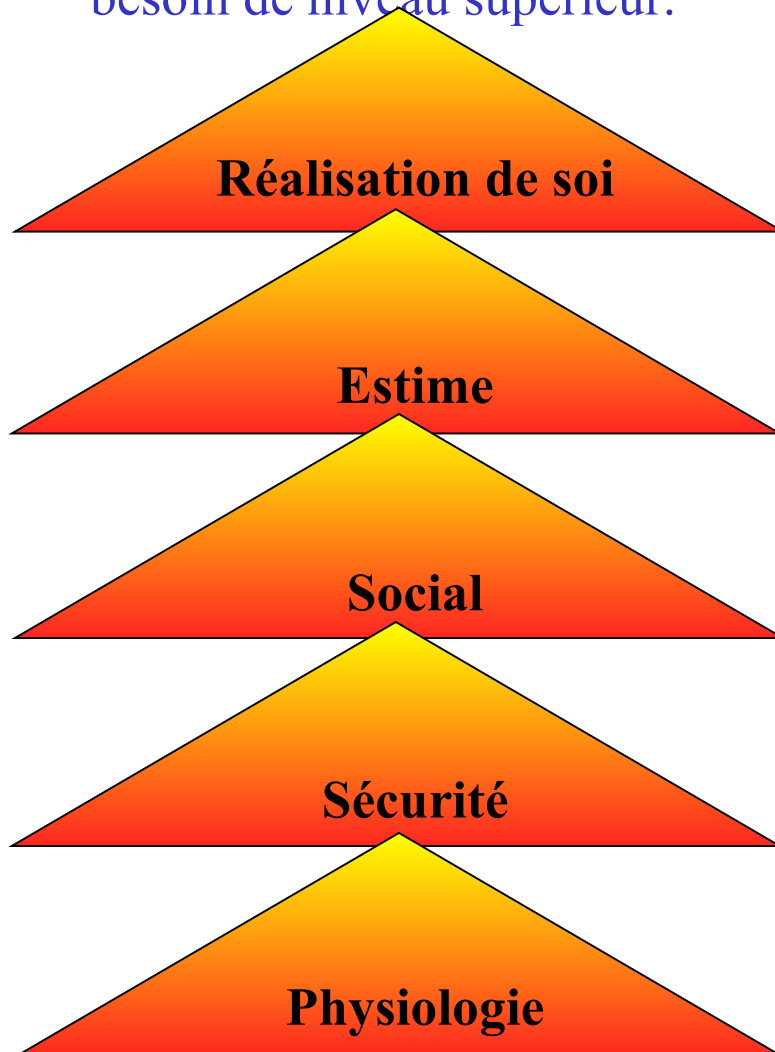
Santé,
Survie.

III.5) Progresser dans l'écoute des motivations des candidats



Lors des interventions agressives ou hors sujet,
il s'agit d'un besoin de base non satisfait.

Tant qu'un individu n'a pas satisfait un besoin de base, il est difficile de le motiver pour satisfaire un besoin de niveau supérieur.



III.5) Progresser dans l'écoute des motivations des candidats



Le recruteur devra se poser les question suivantes

- ☐ A-t-il parler autant que son interlocuteur ?

- ☐ A-t-il vérifié l'adéquation entre les critères de recrutement et le candidat?

- ☐ A-t-il vérifié l'adéquation entre le profil recherché et le profil du candidat?

- ☐ A-t-il présenté les valeurs fondamentales de son entreprise ?

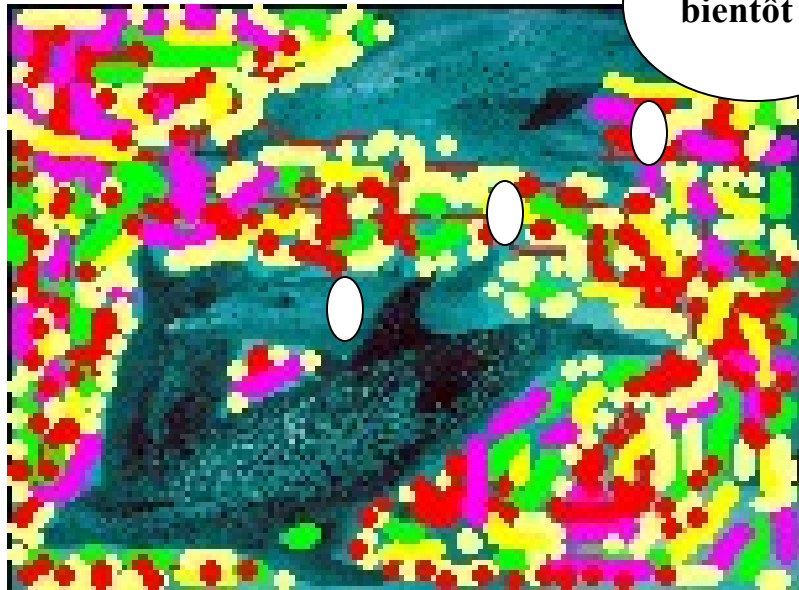
- ☐ Le candidat a-t-il pu poser les questions nécessaires à la bonne compréhension du poste ?

III.6) Conclure un entretien de recrutement



Le recruteur conclura la réunion sur

1) une note d'ouverture positive
(Merci pour votre participation et à bientôt ...),



2) en résumant la procédure suivie
pour le choix définitif,
3) et finira à l'heure.

III.7) Applications pratiques



Basé sur un cas réel de recrutement,
vérifier les points suivants.

le recruteur

- ☐ Était-il là en avance ?
- ☐ A-t-il dit « bonjour » personnellement avec un contact des yeux ?
- ☐ La salle était-elle préparée pour l'entretien ?
- ☐ Y avait-il le minimum de confort ?
- ☐ A-t-il parlé d'autre chose en attendant l'heure fixée ?
- ☐ A-t-il démarré l'entretien à l'heure fixée ?
- ☐ A-t-il introduit l'entretien en rappelant les objectifs ?
- ☐ S'est-il présenté ?
- ☐ A-t-il présenté sa société ?
- ☐ A-t-il vérifié l'accord du candidat sur l'agenda ?

III.7) Applications Pratiques



**Basé sur un cas réel de recrutement,
vérifier les points suivants.**

Pour animer son entretien, le recruteur

- ☐ A-t-il parlé autant que son interlocuteur ?
- ☐ A-t-il vérifié l'adéquation entre les critères de recrutement et le candidat?
- ☐ A-t-il vérifié l'adéquation entre le profil recherché et le profil du candidat?
- ☐ A-t-il présenté les valeurs fondamentales de son entreprise ?
- ☐ Le candidat a-t-il pu poser les questions nécessaires à la bonne compréhension du poste ?

Pour conclure son entretien, le recruteur

- ☐ A-t-il conclut sur une note positive ?
- ☐ A-t-il résumé son impression avec le candidat ?
- ☐ A-t-il terminé à l'heure ?

✓ I) Détermination du profil
✓ II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
✓ III.1) Structure entretien
✓ III.2) Les 2 parties
✓ III.3) Les écueils à éviter
✓ III.4) Démarrer l'entretien
✓ III.5) Écoute motivations
✓ III.6) Conclure l'entretien
III.7) Applications pratiques
IV) Analyse et Décision

III.7) Applications Pratiques



Basé sur un cas réel de recrutement, Estimer les qualités du candidat

(1) Notation Individuelle

- 1: Ne satisfait pas le critère demandé
- 2: Satisfait partiellement le critère demandé
- 3: Satisfait pleinement le critère demandé
- 4: Dépasse le critère demandé

Nom

Prénom

Formation :

Connaissances
(techniques, langues...) :

Expérience
(nombre d'années, milieu...) :

✓ I) Détermination du profil
✓ II) Préparation de l'entretien
III) Contenu de l'entretien
✓ III.1) Structure entretien
✓ III.2) Les 2 parties
✓ III.3) Les écueils à éviter
✓ III.4) Démarrer l'entretien
✓ III.5) Écoute motivations
✓ III.6) Conclure l'entretien
III.7) Applications pratiques
IV) Analyse et Décision

III.7) Applications Pratiques



(1) Notation Individuelle 1: Ne satisfait pas le critère demandé 2: Satisfait partiellement le critère demandé 3: Satisfait pleinement le critère demandé 4: Dépasse le critère demandé	Estimer les qualités du candidat Nom Prénom
	Prise de décision
	Adaptabilité
	Rédaction
	Argumentation
	Autorité
	Initiatives
	Résistance au stress
	Correspond au profil du poste
	Autres
	Autres

IV) Analyse et prise de décision



IV.1) Prendre une décision : un acte de management,

IV.2) De la première impression à l'impression générale,

IV.3) Revue des critères,

IV.4) La mise en commun et synthèse générale,

IV.5) Choix du candidat retenu,

IV.6) Informer les candidats,

IV.7) Prévoir l'accueil et l'intégration.

IV.1) Prendre une décision



Le recruteur prendra une décision collégiale en fonction

1) Le candidat rencontré correspond-t-il aux critères de recrutement

(grille des critères - pondération - note) ?

2) A-t-il (d'après moi) le profil recherché ?

3) Est-il le mieux positionné ?

IV.1) Prendre une décision



Les outils d'aide aux recrutements

	<u>Objectifs du test</u>	<u>Flexibilité</u>	<u>Coût</u>	<u>Fiabilité</u>	<u>Lisibilité</u>
<u>HBDI :</u>	*** Profil des 4 préférences	** nécessite l'intervention d'1 consultant	** 125 euros coût de licence	**** plus de 120 000 tests	**** clair accessible synthétique
<u>PerfromanSe :</u> (ECHO)	**** Profil des 10 compétences comportementales	** nécessite l'intervention d'1 consultant	* 150 euros coût de licence	**** Des références du marché (Air France, AREVA ...)	** Difficile nécessite une formation
<u>PerfromanSe :</u> AssessNet	** Profil des 5 compétences comportementales (Big Five)	**** via internet ldconsulting.fr onglet : « S'évaluer »	*** 12 euros à régler en carte bleue (Sécurisé)	**** Des références du marché (Air France, AREVA ...)	*** Rapport très lisible

* : Mauvais ** : Moyen *** : Bon **** : Excellent

- ✓ I) Détermination du profil
- ✓ II) Préparation de l'entretien
- ✓ III) Contenu de l'entretien
- IV) Analyse et Décision
 - IV.1) Prendre une décision
 - IV.2) Première impression
 - IV.3) Revue des critères
 - IV.4) Synthèse
 - IV.5) Choix du candidat
 - IV.6) Informer les candidats
 - IV.7) Accueil et intégration

IV.1) Prendre une décision



Les outils d'aide aux recrutements

	<u>Objectifs du test</u>	<u>Flexibilité</u>	<u>Coût</u>	<u>Fiabilité</u>	<u>Lisibilité</u>
<u>Profil LDC :</u> (Formulaire rempli par le candidat)	*** Profil des potentialités de vos candidats	*** Envoi du formulaire et résultat par e-mail	*** (30 euros) paiement par facture	*** des références du marché (PME, CCI ...)	*** Accessible Plus complet que HBDI synthétique
<u>Profil LDC :</u> (Réponse aux 24 questions par le recruteur sur Internet)	*** Profil des potentialités de vos candidats	**** Formulaire et résultat via WEB	**** (1,80 euros) paiement par téléphone (allopas)	** dépend des qualités d'écoute du recruteur	*** Bonne, Clair, Très synthétique.

* : Mauvais

** : Moyen

*** : Bon

**** : Excellent

IV.2) De la première impression à l'impression générale.



La première impression générale a

Une influence sur le jugement des recruteurs

MAIS

Elle ne doit pas le déterminer

IV.3) Revue des critères



	Critères	RH (1)	Mgr 1 (1)	Mgr 2 (1)	Pondération (2)	Total
1	Formation					
2	Connaissance technique					
3	Expérience					
4	Prise de décision					
5	Adaptabilité					
6	Rédaction					
7	Argumentation					
8	Autorité					
9	Formation					
10	Initiative					
11	Résistance au stress					
12	Correspond au profil du poste					
13	Autres					
14	Autres					
15	Autres					
	Total général	----->				
(1) Notation Individuelle 1: Ne satisfait pas le critère demandé 2: Satisfait partiellement le critère demandé 3: Satisfait pleinement le critère demandé 4: Dépasse le critère demandé		(2) Pondération à déterminer collectivement 0: Aucune importance pour le poste concerné 1: Significatif pour le poste concerné 2: Important pour le poste concerné 3: Très important pour le poste concerné				

✓ I) Détermination du profil
✓ II) Préparation de l'entretien
✓ III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision
✓ IV.1) Prendre une décision
✓ IV.2) Première impression
✓ IV.3) Revue des critères
➤ IV.4) Synthèse
IV.5) Choix du candidat
IV.6) Informer les candidats
IV.7) Accueil et intégration

IV.4) La mise en commun et synthèse générale



Cette synthèse devra reposer sur

Non rejet d'un candidat par l'une ou l'autre des parties

Une mise en commun des critères,

Une mise en commun des profils,

En cas de désaccord, une discussion ouverte
sans arriver à une opposition majeure.

IV.5) Choix du candidat



Trois cas possibles

Un candidat est accepté par toutes les parties,
 « Je ne m'oppose pas à ce que notre décision soit positive »
cas favorable

Aucun candidat ne correspond à toutes les parties,
 « je m'oppose à ce que nous prenions une décision positive »
cas défavorable, il faut se faire aider par un expert.

2 ou 3 candidats correspondent
**cas favorable, le meilleur candidat
 doit être départagé sur le meilleur profil.**

✓ I) Détermination du profil
✓ II) Préparation de l'entretien
✓ III) Contenu de l'entretien
IV) Analyse et Décision
✓ IV.1) Prendre une décision
✓ IV.2) Première impression
✓ IV.3) Revue des critères
✓ IV.4) Synthèse
✓ IV.5) Choix du candidat
➤ IV.6) Informer les candidats
IV.7) Accueil et intégration

IV.6) Informer les candidats



L'information (positive ou négative) doit être donnée

A tous les candidats par écrit

Au candidat retenu par écrit et par téléphone.

IV.7) Prévoir l'accueil et l'intégration

Accueillir

Accompagner

Organiser une progression dans l'apprentissage

L'entreprise

3 acteurs

Tuteur

Employé

IV.7) Prévoir l'accueil et l'intégration



**Dans le cas d'une mise en situation,
la personne tutorée
peut être un de vos collaborateurs.**



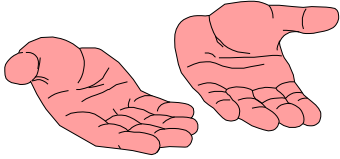
Profil du tuteur

Etre un modèle
(expertise dans le métier ou la compétence recherché)

Etre un facilitateur
(aider à faire découvrir de nouvelles façons de travailler)

Etre un conseiller pour l'apprenant
(apporter des connaissances pointues sur un domaine précis)

IV.7) Prévoir l'accueil et l'intégration



Compétences du tuteur

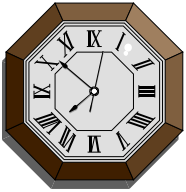
des compétences managériales,

des compétences pédagogiques,

des compétences relationnelles.

Attention, un bon tuteur n'est pas forcément le manager !

IV.7) Prévoir l'accueil et l'intégration



Les contraintes pour le tuteur

Etre disponible aux moments importants,

Faire des points réguliers,

Fixer un plan d'objectifs.

Faire une réunion à la fin de la période probatoire

Validation définitive du recrutement.

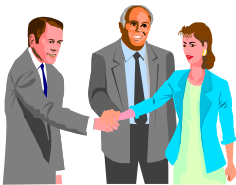
IV.7) Prévoir l'accueil et l'intégration



Les bénéfices pour le tuteur



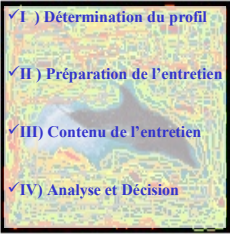
Apprendre à transmettre son expertise,



Apprendre à déléguer,



Se créer un réseau relationnel.



Bonne chance ...



**Merci et à
bientôt ...**

