



Guide du recrutement

Recruter à tous les âges

Avril 2014



Préambule

L'accord national de branche du 12 juillet 2013 relatif au contrat de génération répond à un triple objectif pour la branche de la métallurgie :

- Améliorer l'accès des jeunes, des alternants et des stagiaires à un emploi durable en contrat de travail à durée indéterminée
- Maintenir et développer l'emploi des salariés âgés
- Assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les générations.

Cet accord traduit aussi une volonté de mieux anticiper les besoins en compétences des entreprises et constitue une opportunité pour mettre en œuvre des mesures concrètes en matière de gestion des âges.

En effet, le diagnostic sur l'emploi des jeunes et salariés seniors, réalisé en amont de l'accord, laisse apparaître plusieurs déséquilibres dans la pyramide des âges de la branche :

- Un taux d'emploi des jeunes plus faible que dans l'ensemble de la population active.
- Une prévision importante de départs à la retraite d'ici 2020 (estimation entre 29 600 et 32 000 départs annuels).

Métallurgie

- Moyenne d'âge de **41,5 ans**
- **7,9 %** des salariés âgés de moins de **26 ans**
- **16 %** des salariés de moins de **30 ans**
- **27,4 %** des salariés âgés de plus de **50 ans**
- **12,8 %** de plus de **55 ans** et plus

Ensemble population active

- Moyenne d'âge de **40 ans**
- **12,6 %** des salariés âgés de moins de **26 ans**
- **22,4 %** des salariés de moins de **30 ans**
- **24,5 %** des salariés âgés de plus de **50 ans**
- **12,4 %** de plus de **55 ans** et plus

Objectifs

- **27 %** des salariés de moins de **30 ans**
- **11 %** des recrutements concernent des salariés de plus de **55 ans**

L'enjeu du renouvellement des compétences est donc déterminant. Il est indispensable pour la métallurgie de rajeunir la population salariée, en facilitant l'insertion durable des jeunes dans l'emploi sans pour autant se priver des compétences et savoir-faire des salariés les plus âgés.

Cette version actualisée du guide du recrutement réalisé en collaboration avec l'APEC doit vous permettre de répondre à cet enjeu.

Il doit vous aider à :

- attirer et fidéliser les candidats,
- identifier les besoins en compétences spécifiques ou pénuriques à intégrer ou à transmettre.

Comment pallier ces 2 difficultés ?

Il est indispensable de favoriser la diversité des profils pour élargir le champ de la recherche de candidats :

- ➔ **Mettre en place une démarche ouverte** qui permettra de porter une attention particulière aux jeunes diplômés, en particulier les jeunes alternants ou apprentis et aux candidats seniors en étant centré sur les motivations, les compétences et les aptitudes.
- ➔ **Professionnaliser l'approche des recruteurs occasionnels** à travers :
 - l'acquisition d'une méthodologie,
 - le recours à des techniques : des outils, des postures, des solutions alternatives,
 - la professionnalisation.

Introduction

Recruter est un acte de management important et délicat qui nécessite un temps de réflexion et une prise de décision argumentée. C'est une réponse à vos besoins à la fois immédiats et futurs.

Recruter est une approche humaine qui comporte des aléas qu'on peut réussir à réduire.

Recruter est un acte juridique qui répond aussi à des obligations du Code du Travail.

Le **recrutement** d'un nouveau collaborateur est un **investissement en temps**, aussi bien sur le plan financier qu'opérationnel.

Pour l'entreprise, recruter, c'est **donner à un "inconnu", une fonction avec des responsabilités** qui peuvent avoir un impact sur la qualité de la production, le climat interne, l'image externe, la performance et les résultats de l'équipe ou de l'entreprise.

Néanmoins beaucoup d'entreprises par manque de temps ou par conviction, continuent à pratiquer le recrutement sans méthode structurée ou à l'intuition.

Pour répondre aux besoins de l'entreprise, tout en respectant les contraintes réglementaires, **le recrutement nécessite** de bien préparer son embauche, de cerner au plus près les tenants et les aboutissants de la fonction, de définir le profil du candidat recherché ainsi que **les outils les mieux adaptés**.

Malgré toutes ces précautions, le recrutement n'est pas une science exacte : **définir son besoin est difficile et le candidat idéal n'existe pas !**

Votre offre doit prendre en compte les réalités du marché de l'emploi de votre secteur d'activité, et du contexte de votre entreprise.

Les échanges et la qualité de la procédure vont conditionner les perceptions réciproques du candidat et de l'entreprise, et conditionner le souhait de débiter une relation contractuelle.

Comment limiter la prise de risque pour le recruteur et le recruté ?

- **Appliquer une méthodologie de recrutement**
- **Centrer l'évaluation des compétences, des aptitudes et des motivations du candidat au regard des besoins de l'entreprise**
- **Une approche en 6 étapes**
- **Chaque étape conditionnant la réussite des 5 autres**

Organisation du guide

Ce guide vous propose le schéma d'une démarche de recrutement en **7 ÉTAPES**.

Pour chaque étape vous trouverez :

- **Une fiche explicative** : « *Quelles questions se poser ?* »
- **Une fiche méthodologique** : « *Comment s'y prendre ?* »

Cette partie apporte un aperçu global de la méthodologie à appliquer.

- **Une fiche** : « *Le regard senior* »
- **Une fiche** : « *Le regard jeune* »
- **La boîte à outils du recruteur** : « *Fiches pratiques* ».

L'entreprise peut se faire aider sur toutes les étapes, toutefois le décideur doit s'impliquer impérativement dans deux étapes :

- **La définition du besoin**
- **La décision**

Les autres étapes peuvent être sous-traitées.

Par convention de langage, dans l'ensemble du document, le terme *poste* a été retenu dans un sens extensif pouvant recouvrir les notions d'emploi, poste, fonction ou mission à pourvoir et résultant du besoin de l'entreprise

Quelques définitions dans cette démarche

Compétences :

Capacités à mobiliser et à combiner des ressources (savoir, savoir-faire, comportement professionnel) pour exercer une activité et produire un résultat.

La compétence est « contextuée », elle ne préexiste pas en soi, indépendamment d'un contexte de travail. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, ou équivalente, à partir de laquelle elle est validable.

C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Aptitudes :

C'est une disposition à réaliser une action, à apprendre, à comprendre l'information.

Le terme aptitude est à prendre ici, comme dans l'intégralité du présent guide dans son sens « ressource humaine ». Elle n'est pas à confondre avec l'aptitude au poste telle que déclarée par le médecin du travail.

Motivations :

C'est ce qui pousse quelqu'un à agir, à avancer.

Elles émanent de la personne et du contexte. Elles évoluent dans le temps.

Les motivations au travail sont de plusieurs ordres :

-personnel : besoin de sécurité, de développement personnel, de challenge, ...

-relationnel : besoin de considération, sociabilité, proximité avec les personnes, ...

-professionnel : besoin d'autonomie, de résultats, de créativité, de variété, ...

-reconnaissance : image de l'entreprise, rémunération, statut,

Quelques mots clés : moteurs, choix, envie, satisfaction, volonté de ...

Sommaire

Quelques clés de lecture :









- le regard sur les seniors
- le regard sur les jeunes

ETAPE 1

Définir le besoin

Enjeu par rapport à l'étape suivante :

Être précis sur le besoin pour identifier les critères de recrutement et réaliser l'ensemble des 5 étapes








-  Fiche 1.1 Mon entreprise aujourd'hui
-  Fiche 1.2 Les missions liées au besoin
-  Fiche 1.3 Contexte relationnel, managérial du poste
-  Fiche 1.4 Critères prioritaires de recrutement - profil requis
-  Fiche 1.5 Critères complémentaires de recrutement
-  Fiche 1.6 Critères contractuels du poste
-  Fiche 1.7 Recrutement interne ou externe ?
-  Fiche 1.8 Éléments supplémentaires de réflexion sur les évolutions possibles

ETAPE 2

Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

Enjeu par rapport à l'étape suivante :

Cibler et attirer les candidatures en adéquation avec le besoin

-  Fiche 2.1 Rappels juridiques
-  Fiche 2.2 Rédiger une offre Fond & Forme
-  Fiche 2.3 Les supports traditionnels
-  Fiche 2.4 L'événementiel de recrutement : salon, forum
-  Fiche 2.5 Recruter par internet
-  Fiche 2.6 Les autres méthodes
-  Fiche 2.7 Comment élaborer un plan média ?

ETAPE 3

Trier les candidatures

Enjeu par rapport à l'étape suivante :

Recueillir et traiter les candidatures pertinentes en fonction des critères retenus









-  Fiche 3.1 Grille pour analyser un CV et réaliser l'entretien téléphonique
-  Fiche 3.2 Questions pour conduire l'entretien téléphonique

ETAPE 4

Conduire un entretien

Enjeu par rapport à l'étape suivante :

Retenir les candidatures en adéquation avec les besoins identifiés





-  **Fiche 4.1** Améliorer sa technique de questionnement
-  **Fiche 4.2** Améliorer son écoute
-  **Fiche 4.3** Les grandes étapes de l'entretien
-  **Fiche 4.4** Explorer les éléments factuels témoignant de la compétence recherchée
-  **Fiche 4.5** Evaluer un potentiel
-  **Fiche 4.6** Explorer la motivation
-  **Fiche 4.7** Savoir débiter et conduire un entretien
-  **Fiche 4.8** Rédiger une synthèse d'entretien

ETAPE 5

Décider

Enjeu par rapport à l'étape suivante :

Déterminer le candidat retenu



-  **Fiche 5.1** Grille d'aide à la décision
-  **Fiche 5.2** Les outils d'aide à la décision
-  **Fiche 5.3** Les aides pour le recrutement des seniors
-  **Fiche 5.4** Les aides pour le recrutement des jeunes

ETAPE 6

Intégrer le collaborateur

Enjeu pour le futur :

Accompagner et fidéliser le collaborateur

-  **Fiche 6.1** Le premier entretien d'intégration
-  **Fiche 6.2** L'entretien de suivi d'intégration

Si toutes les étapes sont souhaitables, celles représentées en orange apparaissent indispensables.

Quel regard sur les « seniors »

La notion de senior est une notion complexe, à géométrie variable, selon les entreprises, les consultants en recrutement, les candidats et les différents textes législatifs : salariés de plus de 45 ans pour les uns, de plus de 50 ans pour les autres ou de plus de 55 ans pour certains accords.

Si les entreprises reconnaissent leur expertise, leur autonomie, leur conscience professionnelle et leurs capacités à prendre du recul, de nombreux préjugés, a priori ou freins perdurent concernant l'embauche ou le maintien dans l'emploi de salariés dits seniors :

- Ils coûtent chers.
- Ils sont difficiles à manager.
- Ils sont sur-dimensionnés pour certains postes.
- Ils sont résistants au changement.
- Ils ne maîtrisent pas les nouvelles technologies ou s'y adaptent mal.
- Ils ne sont pas mobiles.
- Ils sont moins productifs...

Résultat : le taux d'activité des 55-64 ans en France reste inférieur à la moyenne des pays européens (44,5 % versus 50 % en Europe) et le chômage des seniors progresse fortement.

Favoriser l'employabilité des seniors et lutter contre ces clichés deviennent des enjeux sociaux et économiques majeurs dans un contexte de vieillissement de la population et de déséquilibre des régimes de retraite.

De surcroît, au-delà de ces enjeux sociétaux, de récentes études comme celles menées par « A compétence Egale » en février 2013 ou l'observatoire Cegos « Les seniors et les relations interpersonnelles au travail » de juin 2013, montrent que les seniors adoptent aujourd'hui une posture résolument flexible et pragmatique :

- Ils sont prêts à :
 - ➔ se reconvertir,
 - ➔ essayer d'autres formes d'emplois,
 - ➔ changer de fonction pour 90% d'entre eux,
 - ➔ revoir leur rémunération pour 68 %,
- Ils sont 47% à se déclarer mobiles géographiquement.
- Ils revendiquent leur énergie, leur flexibilité et leur dynamisme.
- Ils sont 65 % à déclarer être candidat à devenir tuteur d'entreprise (Baromètre Menway Seniors en Entreprise).

Quel regard sur les « jeunes »

Le jeune : est une personne de moins de 26 ans avec ou sans expérience professionnelle.

De nombreuses études et publications existent sur « les jeunes d'aujourd'hui ». Un sujet d'interrogation, de la part de managers, de recruteurs, de responsables d'entreprises qui ont en général des difficultés à se retrouver dans certains comportements, à penser « moi, de mon temps ce n'était pas comme ça ».

Les images, commentaires, représentations sont nombreux, souvent proches du stéréotype : zappeurs, pas de valeurs professionnelles, négociateurs, toujours connectés à internet ou à leur téléphone, ils ne veulent pas travailler, ils sont exigeants, ils veulent tout, tout de suite, ils ne respectent rien (les managers par exemple)...

Bref, avant de juger, quelques clés de lecture sur « les jeunes » pour mieux comprendre certains comportements :

- Ils ont toujours connu un environnement économique ponctué de crises économiques.
- Leurs études sont plus longues, plus coûteuses, plus concurrentielles.
- Beaucoup d'étudiants doivent travailler pour financer leurs études ou emprunter. Ils vont donc démarrer leur vie professionnelle avec des dettes, d'où l'importance de la rémunération (salaire et avantages).
- Le travail n'est pas forcément une fin en soi. Cette génération a presque systématiquement connu quelque'un au chômage dans son environnement proche.
- Ils peuvent être très impliqués dans le travail, mais pour eux d'abord, pas pour l'entreprise.
- Ils vivent dans un environnement d'immédiateté (et vous d'ailleurs ?).
- Ils ont l'habitude d'aller chercher ou de recevoir la bonne information de la bonne personne. Si leur manager n'a pas ou ne veut pas donner l'information, ils iront la chercher ailleurs.
- La confiance dans le management est importante. Le management sera reconnu plus pour la compétence, pour son exemplarité, que pour le titre.
- Ils savent qu'ils ne feront pas carrière dans la même entreprise.
- La fidélité ou la loyauté vis-à-vis de l'entreprise a évolué : ils ne sont plus systématiquement fidèles à l'entreprise mais n'attendent pas de réciprocité.
- La transparence est de mise, sur la rémunération par exemple.

Ce qui va compter :

- La rémunération.
- Le statut et la classification.
- L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.
- L'intérêt du travail.
- La convivialité et l'ambiance sur le lieu de travail.
- Le feed-back, les retours, la reconnaissance.
- Les interlocuteurs avec lesquels le jeune va travailler et en quoi il vont faciliter leur développement des compétences.
- La possibilité de développement de carrière.
- **Et surtout je n'oublie pas** : j'ai, aussi à mon entrée dans la vie active, été le « jeune » de quelqu'un.

ÉTAPE 1

Définir le besoin

Quelles questions se poser ?

Je dois embaucher un nouveau collaborateur : Par où commencer ?

Ai-je vraiment besoin de recruter ?

Je dois prendre en compte le contexte de mon besoin en recrutement :

- Ai-je les moyens de recruter ?
- Est-ce le moment de recruter dans l'entreprise ?
- Est-ce que la conjoncture s'y prête ?
- Est-ce un remplacement ponctuel / durable ? Maladie, maternité, démission, surcroît d'activité ?
- Est-ce une création de poste ?
- Est-il possible de répartir différemment les activités visées par une nouvelle organisation ?

Comment aller plus loin ?

Une fois que je suis au clair sur les questions ci-dessus, comment procéder pour définir le portrait robot de mon besoin. J'analyse le besoin en termes de compétences, d'aptitudes et de motivations requises.

Je dois établir le « portrait robot » de mon besoin :

- Quelles sont les missions du poste et les objectifs associés ?
- Quelles sont les activités à réaliser ?
- Quelles sont les responsabilités ?
- Quel est le contexte relationnel du poste ? (nature des relations internes et externes)

A partir de cela j'établis le « portrait robot » de mon candidat :

- Quelles compétences et aptitudes attendues ?
- Quelle autonomie ?
- Quelle responsabilité ?
- Quelle motivation ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, je me centre sur les **compétences*** requises pour le poste, les **aptitudes*** et les **motivations*** que pourraient avoir un candidat.

(*) : cf les définitions en introduction



Pièges à éviter

- *Attention à la tentation du clonage :*
 - ➔ Eviter de recruter à l'identique, sans m'intéresser au besoin.
 - ➔ Trouver le clone : risque de se persuader que le clone est la bonne personne.
 - ➔ Ne pas trouver le clone et perdre du temps sur **la recherche de candidats, que les professionnels du recrutement appellent « Sourcing »**.

- *Attention au dérapage financier et temporel :*
 - ➔ Se laisser entrainer dans des procédures longues et coûteuses faute d'un besoin imprécis (cabinets de recrutement, agence d'emploi, chasseurs de têtes).
 - ➔ Attention aux a-priori notamment sur l'âge.
 - ➔ Attention à ne pas se centrer uniquement sur la personne mais bien partir du besoin.

Comment s’y prendre ?

Pour définir le besoin, je dois prendre en compte les **4 variables suivantes** :

- L’entreprise
- Le poste
- Le profil
- Le marché



Toutes les informations recueillies me serviront à préparer et conduire l’ensemble des étapes du recrutement

En qualité de décideur de l’entreprise, je dois nécessairement être associé à cette étape.

D I A G N O S T I C

ENTREPRISE

A partir des informations sur mon entreprise, je peux définir **pourquoi** j’ai besoin de recruter et dans quel contexte je recrute.

Cela me permet de donner du sens et d’objectiver le recrutement.

- Fiche 1.1 Mon entreprise aujourd’hui

POSTE

J’identifie les **attendus** et le **contenu** du poste :

Cela me permet de décrire le poste en termes d’objectifs quantitatifs / qualitatifs.

- Fiche 1.2 Les missions liées au besoin
- Fiche 1.3 Contexte relationnel, managérial du poste
- Fiche 1.6 Critères contractuels du poste
- Fiche 1.8 Éléments supplémentaires de réflexion sur les évolutions possibles

PROFIL

Je détermine et hiérarchise les critères nécessaires à la réussite dans le poste.

Ces critères doivent être observables, mesurables, vérifiables, comparables (éléments factuels).

Cela m’indique les compétences et aptitudes à rechercher.

Ne pas juger la personne MAIS LA CANDIDATURE EN ADEQUATION AU BESOIN DEFINI.

- Fiche 1.4 Critères prioritaires de recrutement - profil requis
- Fiche 1.5 Critères complémentaires de recrutement

MARCHÉ

Au regard de toutes ces informations, je repère s’il existe bien un marché interne / externe, correspondant à mes besoins.

Cela m’indique où je vais trouver les profils.

- Fiche 1.7 Recrutement interne ou externe ?

Le regard senior

Les points clés

Les seniors sont l'objet de nombreuses représentations.

Par exemple, ils seraient :

- chers,
- réticents au changement,
- en attente de la retraite, donc démotivés,
- moins souples,
- ...

Le respect de cette étape garantit de se centrer sur le besoin pour :

- permettre une ouverture sur l'ensemble des profils et favoriser en toute neutralité le recrutement potentiel de seniors,
- éviter la tentation du clonage,
- maîtriser l'investissement temps/budget,
- se laisser entraîner dans des procédures longues et coûteuses faute d'un besoin imprécis (cabinets de recrutement, agence d'emploi, chasseurs de têtes),
- **et surtout... éviter la discrimination.**

La notion de senior est relative d'une entreprise à une autre.

Je n'oublie pas

Un senior a connu beaucoup de changements dans sa vie professionnelle (évolutions techniques, nouvelles technologies par exemple) et a su s'adapter et évoluer. Cette capacité à évoluer ne s'arrête pas le jour où le collaborateur franchit la barre de la « seniorité professionnelle ».

Le senior est une ressource comme une autre à partir du moment où son profil (compétences, aptitudes, motivations) correspond à ce que je recherche.

Un profil senior peut toujours correspondre à mon besoin et disposera d'atouts supplémentaires, si je recherche :

- Une expérience confirmée : connaissances et méthodologies spécifiques, maîtrise d'un métier, d'un environnement de travail ...
- La capacité à utiliser son expérience pour être plus efficace, aller à l'essentiel.
- Une maturité professionnelle (pondération dans l'équipe).
- Une stabilité et une disponibilité au travail.
- Des compétences en matière de pilotage de projet, relation client et d'organisation.
- Et surtout : il s'agit d'une question de personne plus que d'âge.

Donc, je fais attention à ce que la description de l'emploi ne soit pas là pour légitimer exclusivement le recrutement d'un senior, ni pour éviter de le recruter.

L'article L.1132-1 du code du Travail dispose en effet qu'aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise en raison de son âge.

Attention aux idées reçues :

- Par exemple, un senior ne peut pas être débutant : FAUX, dans le cadre d'une reconversion professionnelle.
- Un senior ne peut être pro-actif : FAUX l'expérience peut être un atout supplémentaire pour faire des propositions et prendre des initiatives.
- Un senior n'a pas envie d'apprendre : FAUX la curiosité n'a pas d'âge mais il apprend de façon différente.

Le regard jeune

Les points clés

1. Conditions de réussite du recrutement d'un alternant ou d'un jeune diplômé

Les alternants comme les jeunes diplômés ne sont pas tous immédiatement opérationnels. Il y a donc un souhait de l'entreprise de les former.

Pour optimiser cet « investissement-temps » je prends certains éléments en compte :

- *En tant que recruteur, quels sont les moyens que je vais mettre en place pour intégrer un alternant ou un jeune diplômé ?*
- *Comment vais-je intégrer un alternant en temps partiel ?*
- *Qui parmi mes collaborateurs va accueillir et accompagner le futur collaborateur ?*
- *Comment je sensibilise les managers, chefs d'ateliers, le responsable de production à l'intégration d'un jeune ?*
- *Quels seront les impacts sur les services de production, de maintenance, bureaux d'étude ?*
- *Comment optimiser l'investissement temps de mes collaborateurs ? Quelle approche pour que le futur collaborateur soit opérationnel rapidement ?*

2. J'analyse le besoin pour donner envie

Les alternants et jeunes diplômés sont attentifs au contenu du poste. Pour être attractif, il s'agit donc de leur proposer une vraie fonction, un vrai rôle dans l'entreprise et non un substitut de poste.

Je définis le plus clairement possible les missions, les actions, l'environnement, les interfaces internes et/ou externes. C'est aussi ce qui va me différencier des autres entreprises.

Pour un jeune diplômé, avoir une idée précise du poste, est un point important, car ils peuvent :

- avoir envie de s'investir et de rester dans l'entreprise,
- se projeter, en étant rassuré de pouvoir disposer d'un parcours « vendeur » pour la suite.

3. Je définis le profil

FORMATION

Pour les alternants, je veille à ce que la formation demandée soit en lien avec le contenu du poste, afin d'éviter des déconvenues mutuelles.

Pour les jeunes diplômés, j'essaie d'ouvrir le champ des possibles, particulièrement s'il y a peu de diplômés sur le marché, ou si la concurrence entre les entreprises est forte sur les profils que je recherche.

Je me documente pour :

- réaliser des rapprochements entre les formations,
- mieux connaître les matières, les fondamentaux, par le biais, par exemple, des fiches métiers des Industries Technologiques et de l'Observatoire de la Métallurgie, des CQPM, des programmes des AFPI...

STAGES, EXPERIENCES

- J'identifie le type de stages que le jeune diplômé a pu faire pour correspondre à mon besoin.
- Je distingue bien l'envie (un stage proche de la future fonction) du besoin (une première expérience en entreprise qui lui permettra de s'intégrer plus facilement).
- Je module le niveau d'expérience en fonction de la concurrence sur ce type de profil.

4. Je réfléchis à l'attractivité de mon entreprise

Pour beaucoup de jeunes diplômés, la notoriété de l'entreprise, qu'ils intègrent lors du premier poste, peut être importante. C'est une carte de visite potentielle pour la suite de leur parcours.

Ils auront souvent tendance à postuler auprès d'entreprises visibles et connues, comme par exemple les grands groupes ou leurs filiales. Ils auront moins spontanément le réflexe d'identifier d'autres entreprises.

Toutefois, ce n'est pas systématique, une petite structure peut présenter beaucoup d'avantages, par exemple :

- proximité du management,
- système de décision plus court (dirigeant, chef d'atelier ...),
- polyvalence,
- sécurité du métier : apport de perspectives sur les techniques de production utilisées (usinage, chaudronnerie, montage, ajustage...), de conception (bureaux d'études...), de maintenance, ...
- plus de visibilité pour ne pas être « noyé dans la masse »,
- proximité géographique.

Je peux questionner les stagiaires ou les jeunes diplômés que j'ai recrutés pour connaître leurs motivations.

Ce qui est attractif pour :**- les jeunes diplômés et les alternants**

- L'intérêt des missions et en quoi elles permettent au candidat de développer des compétences.
- L'ambiance de travail.
- Les retours constructifs sur les acquis et la reconnaissance.

- plus particulièrement pour les jeunes

- Les possibilités d'évolution dans l'entreprise.
- La possibilité de revendre son expérience ailleurs.
- La confiance dans son management.

- plus particulièrement pour les alternants

- Le lien avec la formation.
- Une organisation du temps qui facilite le suivi des études.
- La possibilité de travailler dans l'entreprise à la fin de ses études.

Ce que disent spécifiquement les alternants à propos de leur expérience en entreprise :

« Ils ont :

- transformé la théorie en pratique, gagné en compétence,
- une meilleure connaissance du milieu professionnel,
- plus de confiance en eux, en leurs capacités,
- renforcé leur autonomie, leur organisation,
- gagné en relationnel, plus de force de conviction,
- appris à résoudre des problèmes,
- acquis des techniques, des méthodes, du vocabulaire technique,
- appris à travailler en équipe,
- développé de la conscience professionnelle (impératifs, respect des délais, hiérarchie, priorisation des tâches...), de l'éthique,
- gagné en adaptabilité à leur environnement en alternant la vie en entreprise et la vie étudiante,
- appris à faire la part des choses entre l'affectif, le personnel et le travail ».

Je n'oublie pas

- Les jeunes diplômés ou les alternants ne connaissent pas tous les métiers de l'industrie et de l'entreprise.
- J'identifie ce qui peut donner envie au futur collaborateur de s'impliquer dans son futur travail.
- Je rends le poste concret et mets en évidence ce qu'ils vont pouvoir développer, apprendre et faire dans l'entreprise : ce qui est évident pour moi ne l'est pas forcément pour un jeune collaborateur qui n'a pas encore travaillé.
- J'associe l'opérationnel, le chef d'atelier, le responsable de production, le technicien, le futur manager pour définir le contenu du poste.
- Je veille à ce que les intitulés de postes « jargonnants » soient traduits en actions.
- J'identifie les liens entre la formation suivie (pour les alternants) ou le type de formation demandée (pour les Jeunes) et ce qu'il fera dans l'entreprise.
- J'utilise des termes, un niveau de langage, en lien avec la formation demandée : ingénieur ou technicien, par exemple.
- Je relativise l'expérience demandée, par définition le jeune diplômé débute sa vie professionnelle.

Fiche 1.1 Définir le besoin

→ Mon entreprise aujourd'hui - 1/6

Pyramide des âges de mon entreprise

Indications des informations : nom de mes collaborateurs, sexe, date de naissance, date d'embauche

La pyramide des âges de mon entreprise me permet de prévoir l'évolution de ma population à partir de sa forme. (Cf. Guide « Une gestion Dynamique des compétences – Observatoire des Métiers de la Métallurgie »)

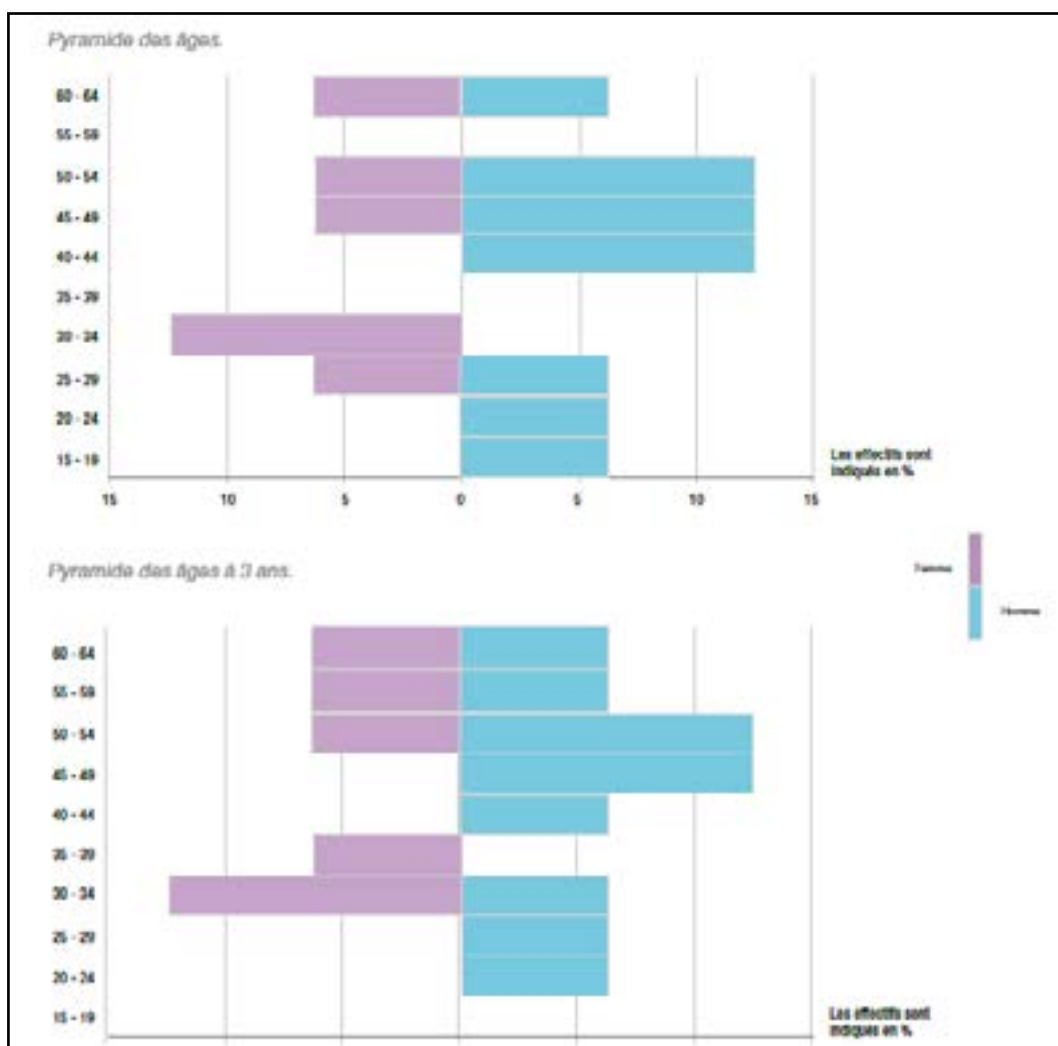
SEXE	NOM	DATE NAISSANCE	DATE D'EMBAUCHE
H	Kevin	01/06/90	04/04/12
H	Jeremie	18/10/94	01/10/11
H	Hicham	27/11/86	23/06/09
H	Julien	30/03/73	02/11/04
H	Philippe	04/02/64	05/02/95
H	Paul	15/09/54	10/10/76
H	François	04/08/62	01/12/90
H	Martin	08/11/70	03/07/91
H	Abdel	19/10/58	14/01/79
H	Said	25/04/67	06/11/85
F	Sylvie	06/02/52	04/10/77
F	Nathalie	18/03/66	06/07/90
F	Fatima	19/06/82	05/01/92
F	Nadja	25/05/78	11/02/97
F	Brigitte	19/12/59	01/10/79
F	Virginie	26/06/84	03/01/06

Exemple de tableau Excel complété calculant la pyramide des âges.

Fiche 1.1 *Définir le besoin*

➔ Mon entreprise aujourd'hui - 2/6

Exemples de pyramides des âges, obtenues avec le tableau Excel



Fiche 1.1 *Définir le besoin*

→ Mon entreprise aujourd'hui - 3/6

Analyse de la pyramide des âges de mon entreprise

Exemple d'analyse de pyramide des âges



Une pyramide «en champignon» : présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée.

Cela peut conduire à :

- une perte de compétences - un déficit de connaissances : à qui transmettre ?
- une altération des valeurs de l'entreprise,
- un frein à la mobilité interne...

Est-ce que via le contrat génération, je n'ai pas intérêt à recruter des jeunes pour faciliter la transmission des savoirs ?

Fiche 1.1 *Définir le besoin*→ **Mon entreprise aujourd'hui - 4/6****Activités, métiers de base, évolutions prévisibles****Les métiers de mon entreprise sont-ils en tension ?**

Rappel liste des métiers en tension :

- La productique, mécanique, usinage
- La chaudronnerie, soudage
- La fonderie, forge
- La maintenance
- L'électronique

Dans les fiches métiers :

- De l'Observatoire de la Métallurgie
- Des industries technologiques

J'étudie les métiers qui sont avoisinants et qui ainsi peuvent être de forte proximité.

- Cela me permet pour des métiers proches de déterminer les compétences transférables d'un métier à un autre, d'élargir le cas échéant mes critères de recrutement (exemple chaudronnier et tuyauteur).
- Cela me permet de mettre en perspective mes attendus avec le marché (beaucoup ou peu de candidats que je peux recruter en alternance pour les former à mon métier).

Fiche 1.1 *Définir le besoin*

➔ Mon entreprise aujourd'hui - 5/6

Contextes impliquant mon besoin de recrutement

(remplacement suite à un départ, choix stratégiques, positionnement sur mon marché, santé financière, projets de développement ...)

Objectifs du recrutement

(résultats attendus, ce qui doit être réalisé et ne peut actuellement pas l'être)

Fiche 1.1 *Définir le besoin*➔ **Mon entreprise aujourd'hui - 6/6****Les facteurs d'attractivité de mon entreprise et du poste**

Prendre quelques instants pour repérer les forces et faiblesses de ma proposition aux candidats.

Cette analyse m'aidera notamment à rédiger une annonce à la fois synthétique et attractive et à mieux présenter le recrutement au moment des entretiens.

Les facteurs d'attractivité de l'entreprise**Les contraintes de l'entreprise****Les facteurs d'attractivité du poste****Les contraintes du poste**

Fiche 1.2 *Définir le besoin*

→ Les missions liées au besoin (poste)

J'écris des phrases synthétiques et précises, articulées autour de verbes d'action.

Exemple : étudier, concevoir des équipements de production industrielle assistée par ordinateur.

1-Première mission / activité

- Objectifs, résultats attendus
- % approximatif de temps de travail imparti à cette mission / activité

2-Deuxième mission / activité

- Objectifs, résultats attendus
- % approximatif de temps de travail imparti à cette mission / activité

3-Troisième mission / activité

- Objectifs, résultats attendus
- % approximatif de temps de travail imparti à cette mission / activité

4-Autre mission / activité

- Objectifs, résultats attendus
- % approximatif de temps de travail imparti à cette mission / activité

J'identifie les mots-clés pour mieux définir mon besoin sur les missions et les compétences recherchées.

- Je peux les trouver de différentes façons : à travers les programmes de formations, les fiches métiers de l'Observatoire de la Métallurgie, des industries technologiques, les CQPM.
- Ils devront être cités dans les annonces pour faciliter les recherches sur internet par les candidats.
- Ils pourront me servir pour identifier des CV en ligne.

Fiche 1.3 *Définir le besoin*

➔ Contexte relationnel et managérial du poste

Positionnement dans l'organigramme

responsable hiérarchique, équipe à manager (autonomie de décision, liberté d'action...)

Relations internes transversales ou fonctionnelles

(autres services, équipes, projet...)

Relations externes

(clients, institutions, fournisseurs...)

Difficultés prévisibles

(héritage de l'ancien détenteur du poste, résistance au changement de collaborateurs)

Fiche 1.4 *Définir le besoin*

➔ Critères prioritaires de recrutement - profil requis - 1/2

Pour décrire les compétences nécessaires, reprendre le descriptif des missions et leur hiérarchisation (fiches pratiques 1.1 et 1.2) et après analyse, en déduire les compétences nécessaires : connaissances, savoir-faire, comportements professionnels...

Compétences nécessaires	Niveau	Degré d'exigence essentiel ou souhaitable
•	Expertise <input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Notion <input type="checkbox"/>	
•	Expertise <input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Notion <input type="checkbox"/>	
•	Expertise <input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Notion <input type="checkbox"/>	
•	Expertise <input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Notion <input type="checkbox"/>	
•	Expertise <input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Notion <input type="checkbox"/>	

Fiche 1.4 Définir le besoin

→ Critères prioritaires de recrutement - profil requis - 2/2

Au regard des compétences nécessaires, identification des compétences clés

Rappels compétences clés : ce sont les compétences pénuriques et stratégiques

Compétences pénuriques : l'offre des compétences est inférieure à la demande des entreprises. Cela peut être la résultante d'une expertise de niche, d'un déficit de formation, d'un manque d'attractivité ou de la pénibilité

Compétences stratégiques : elles représentent les compétences indispensables à l'entreprise pour créer de la valeur ajoutée. Leur absence peut mettre en risque le développement ou la pérennité de l'entreprise

Identification des porteurs des compétences clés

- collaborateurs non seniors :

- collaborateurs seniors :

- Pour les collaborateurs seniors, je suis attentif à «leur départ à la retraite» (cf. la pyramide des âges) pour organiser le transfert des compétences.

Fiche 1.5 *Définir le besoin*

→ Critères complémentaires de recrutement

Après avoir défini les critères prioritaires de compétences (cf. fiche 1.4), j'en déduis les types de formation ou d'expérience pouvant convenir.

Je dispose d'une grille de référence pour toutes les prochaines étapes.

	Eléments prioritaires	Eléments secondaires
Expériences (réalisations, secteurs d'activité, type d'entreprise)		
Formation (nature et niveau)		
Autres critères		

Fiche 1.6 *Définir le besoin*

→ Critères contractuels du poste

Données contractuelles

- Localisation du poste (base géographique, rayon d'activité, déplacement à prévoir, ...)
- Contrat et durée (CDD, CDD Senior*, CDI, interim, contrat de professionnalisation, d'apprentissage, période de professionnalisation)
- Rémunération (fixe, intéressement, avantages, ...)
- Eléments complémentaires (travail de nuit, travail posté, déplacements fréquents...)
- Autres informations :

A explorer

- Dispositif d'intégration envisageable (Contrat de professionnalisation, accompagnement, ...)
- Aménagement possible d'horaire (temps partiel, télétravail, alternance, ...)

(*) : Description des dispositifs dans l'étape 5 - Décider – Fiche pratique 5.3

Fiche 1.7 *Définir le besoin*

➔ Recrutement interne ou externe ?

Éléments de décisions susceptibles de favoriser un recrutement en interne ou en externe :

Interne

- Capitalisation de la compétence
- Recrutement sur le cœur de métier de l'entreprise
- Pénurie de compétences externes

Externe

- Nécessité de répondre à un développement rapide de l'entreprise
- Besoin de renforcer la diversité
- Absence de compétences internes mobilisables

Recrutement interne : **quelqu'un dans mon entreprise a-t-il le profil ou le potentiel ?**

Si oui, entamer une procédure interne de validation et de formation éventuelle complémentaire et suivre l'étape 4 suivante.

Recrutement externe :

Poursuivre l'étape 2.

Fiche 1.8 *Définir le besoin*

→ Éléments supplémentaires de réflexion sur les évolutions possibles

Repérer les évolutions possibles afin de mieux cerner les contours du poste. Cela me permet également de mieux préparer la présentation du poste aux candidats.

Evolutions du poste

Parcours possibles du candidat

au sein de l'entreprise, après 2 à 3 ans dans le poste :

Ce que le candidat pourra valoriser

sur le marché dans 3 à 5 ans :

ÉTAPE 2

Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

Quelles questions se poser ?

Comment je peux faire connaître mon besoin en recrutement et attirer des candidatures pertinentes ?

Les questions que je dois me poser en priorité :

- Qui peut m'aider (Branche, services spécialisés, Pôle Emploi, ...) ?
- Comment rédiger une offre (interne / externe) ?
- A partir de quels supports je communique ?
- Qui reçoit les candidatures, qui les traitent ?
- Quels sont les profils de candidats que je recherche ?
- Quel type de public je vise (jeunes diplômés, première expérience validée, expert dans le métier,...) ?
- Quelle « image employeur » je souhaite donner de mon entreprise ?
- Quel est le message que je souhaite communiquer auprès des candidats pour les attirer ?

Comment aller plus loin ?

Comment identifier les supports (presse, internet...) qui vont me permettre de trouver le plus grand nombre de candidats qui correspondent à mon besoin ?

Une bonne communication de recrutement suppose un contenu efficace et des supports adaptés :

- **Savoir rédiger** une **petite annonce** qui respecte les obligations légales.
(cf. Fiches pratiques 2.1 & 2.2 : Rédiger une Offre d'Emploi).
- **Planifier**, quand cela est possible, **l'ensemble des opérations de communication le « plan média »** : j'élabore et je planifie l'ensemble des opérations de communication, tel que :
 - ➔ Le choix de diffuser sur la presse écrite, Internet, radio, tv...
 - ➔ Participer à des événements (salons, forums, chat ...).
 (cf. Fiche pratique 2.6 : Comment élaborer un plan média)
- Donner des informations sur l'entreprise cohérentes avec les informations disponibles sur mon entreprise, sur mon site internet, sur les réseaux sociaux.
- Analyser certains paramètres pour faire des choix :
 - ➔ Y a-t-il beaucoup de postes similaires dans la presse ou sur les sites emploi ?
 - ➔ Y a-t-il beaucoup de CV en ligne sur les sites emploi ?
 - ➔ diffusion locale ou nationale ?

Cette analyse peut se réaliser avec «Votre Potentiel Sourcing», auprès de l'Apec pour des postes de cadres (prestation gratuite).

Penser aux profils des entreprises qui ont des collaborateurs en reclassement via le jobboard des industries technologiques.

Comment s'y prendre ?

Attirer des candidatures selon mes moyens et mes contraintes

En m'appuyant sur l'étape 1, j'identifie le meilleur moyen d'attirer des candidatures pertinentes en fonction de mes moyens (matériels, humains, financiers, ...) et de mes contraintes (urgence du recrutement, ...).

- Je prévois une **durée de diffusion de l'offre** de deux semaines minimum. C'est pendant cette période que les meilleures candidatures parviennent à l'entreprise.
- Je choisis une **période de diffusion** en tenant compte de la disponibilité des candidats (éviter une diffusion en période de ponts ou de vacances).
- Je repère les **supports les mieux adaptés** pour trouver mes candidats et m'informe sur les zones couvertes par chaque support, des coûts des annonces...
- Je peux me faire aider pour tout ou partie sur cette étape. Je peux **faire appel à des institutions**, comme **Pôle Emploi**, **l'APEC**, la **branche professionnelle**... et des agences de communication spécialisées en recrutement, des sites internet (spécifiques branches, Cadremploi, Apec, Monster...) qui prendront en charge la rédaction et la diffusion de l'annonce.
- Je peux faire connaître le besoin de mon entreprise par le « bouche à oreille ».

Comment recruter par internet ?

Attention toutes les populations ne sont pas habituées à aller sur internet.

Aujourd'hui, en fonction des postes que j'ai à pourvoir, il est important de pouvoir **communiquer** par **internet**.

Internet offre des fonctionnalités qui n'existent pas sur les supports traditionnels. Au-delà de la diffusion des offres, il permet un **dialogue à distance** avec les candidats (échange de mails, envoi de questionnaires, de formulaires de candidatures...).

On peut, par exemple, à partir d'une offre d'emploi, établir un lien avec un questionnaire auquel le candidat pourra répondre en ligne. Ce questionnaire pourra alors se substituer à l'envoi du CV et de la lettre de motivation.

(Cf. Fiche pratique 5.2 - Recruter sans CV).

Le regard senior

Les points clés

Je suis attentif au choix des supports utilisés pour faire paraître une offre de recrutement (internet, presse locale...).

Je cherche à recruter un senior et je choisis un support de communication qui va me permettre d'entrer en contact avec cette tranche d'âge.

En fonction du poste à pourvoir (Employé-Agent Maîtrise-Cadre), je dois identifier les médias les plus adaptés (PQR, Internet, jobboard des Industries Technologiques ...).

Les employés, les techniciens et les cadres sont plus familiarisés à internet. Les seniors ouvriers et les populations moins qualifiées utilisent moins ou peu internet.

Je valorise les éléments d'expérience demandés, plutôt qu'un diplôme.

Je vais ouvrir mon annonce avec des éléments d'expérience.

Je n'oublie pas

- Les seniors n'attendent pas une communication monocanale.
- Je choisis le support en fonction d'éléments factuels que je peux trouver (étude d'audience par exemple) et non pas en fonction de mes représentations.
- Je respecte les obligations en matière de discrimination.

Le regard jeune

Les points clés

Alternants comme jeunes diplômés, sont très attentifs à la « promesse employeur ». Ils recherchent de la transparence, de la crédibilité de la part des entreprises. Donc pas de fausses promesses pour attirer les candidats.

Un risque dans ce cas : le départ (si le marché est favorable) ou la démotivation.

1. Les éléments à mettre en avant

Je valorise dans ma communication des éléments factuels et vérifiables, par exemple :

- les projets de l'entreprise, ses challenges,
- l'attractivité du secteur, des produits, des clients, les technicités développées,
- l'environnement : le lieu, les conditions de travail, les transports (je précise si besoin les moyens de transport),
- les missions à mener avec les compétences à mettre en œuvre,
- l'équipe, le rattachement hiérarchique,
- les possibilités d'évolution,
- l'accompagnement, la formation dont l'alternant ou le jeune diplômé va bénéficier,
- le nombre de recrutements si mon entreprise recrute souvent, cela peut être un élément de dynamisme de l'entreprise.

2. J'utilise des médias adéquats

JOBBOARDS/ SITES EMPLOIS

Les jeunes diplômés recherchent souvent simplicité, pragmatisme et rapidité. Ils utilisent le plus souvent les jobboards pour mener leurs recherches et :

- trouver des annonces pour y répondre ou pour mieux connaître le marché, les entreprises,
- mettre en ligne son CV et être contacté directement par les entreprises,

Pour diffuser une offre de stage pour recruter un alternant, je peux utiliser des sites comme : Letudiant.fr, monster.fr, apec.fr, directetudiant.com, regionsjob.com, iqesta.com, le jobboard des industries technologiques, placeojeunes.fr...

LA PRESSE

Si la plupart des jeunes diplômés à partir de bac+3 utilisent facilement internet pour répondre aux offres, ce n'est pas le cas de tous les jeunes diplômés ou des alternants, il convient donc de diffuser certains de vos postes dans la presse : PQR, nationale, spécialisée.

3. J'élargis la communication sur mes besoins de recrutement

LES ECOLES, LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

Je peux rencontrer les alternants, les jeunes diplômés via les écoles, les campus et utiliser leurs moyens de diffusion des offres.

Lorsque j'identifie un établissement d'enseignement potentiellement intéressant pour mes recrutements, je peux participer :

- à la vie de cet établissement (présentation des métiers par exemple),
- aux programmes de formation.

Cela me permet de me faire connaître et de faciliter les recrutements.

Les formations des écoles sont répertoriées au RNCP et dans le cas de l'alternance, elles sont ainsi prises en charge ou en partie par l'OPCAIM.

4. J'utilise les réseaux

LES RESEAUX SOCIAUX PROFESSIONNELS

Les jeunes diplômés sont présents sur ces réseaux mais les utilisent moins systématiquement que les jobboards pour leur recherche d'emploi. Ceci variera en fonction du niveau d'études, les jeunes diplômés bac +4/5 ayant déjà effectués des stages en entreprise sont souvent incités à créer leur profil.

Je n'y trouverai pas forcément de CV formalisé mais plutôt un profil qui décrira en quelques lignes le candidat.

Les réseaux sociaux les plus utilisés : Yupeek, Viadeo, LinkedIn.

Attention toutefois, si la connexion sur les réseaux sociaux privés est fréquente (souvent quotidienne) la fréquence de connexion sur les réseaux sociaux professionnels est souvent moins élevée. Cela veut dire que je n'attends pas une réponse aussi rapide que pour les offres d'emploi.

LES AUTRES RESEAUX SOCIAUX

Alternants comme jeunes diplômés utilisent les réseaux comme Facebook, Twitter.

Communiquer pour mon entreprise sur ce type de réseau peut me donner de la visibilité auprès de la cible jeunes diplômés et alternants. Je suis vigilant à l'exploitation des informations glanées sur les réseaux sociaux non professionnels.

Je n'oublie pas

- J'évite d'être trop restrictif sur les diplômes, la formation. Je préfère citer le domaine du diplôme.
- Je m'interroge : qui dans mon entourage pourrait me mettre en relation avec des jeunes diplômés ou une école ?
- Si je contacte des candidats éloignés géographiquement, je veille à valider certaines conditions matérielles.
- Par exemple, le salaire proposé permet-il au jeune diplômé de déménager et de venir s'installer dans ma région. Les coûts d'installation peuvent être quelquefois importants et expliquer que certains jeunes diplômés ne souhaitent pas se déplacer (leur salaire ne permettra pas toujours de couvrir des frais de logement et un remboursement de prêt étudiant par exemple).

Fiche 2.1 Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

→ Rappels juridiques

Une offre ne peut être diffusée que si j'ai un réel besoin et donc un poste à pourvoir :

- Avoir pris connaissance des *articles L 5331-2 et L 5331-3 du Code du travail* et garantir en particulier que l'offre d'emploi dont vous demandez la mise en ligne et/ou la publication ne comporte pas « d'allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur », et portant en particulier sur un ou plusieurs éléments suivants :
 - L'existence, le caractère effectivement disponible, l'origine, la nature et la description de l'emploi ou du travail à domicile offert,
 - La rémunération et les avantages annexes proposés,
 - Le lieu du travail (extrait de l'article L 5331-3 du Code du travail).
- Avoir pris connaissance et vous engager à respecter la *Délibération CNIL n°02-017 du 21 mars 2002 relative aux opérations de recrutement*, le *Communiqué CNIL du 21/02/2003* ainsi que la *Loi du 06/01/1978 (modifiée) relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés*, notamment sur l'interdiction de se constituer des fichiers de candidatures sur la base d'une offre d'emploi fictive.

Je dois respecter les critères relatifs à la non-discrimination :

- Avoir pris connaissance des termes de l'*article L 1132-1 du Code du travail*, ainsi que *L 225-1 et L 225-2 du Code Pénal* aux termes desquels il est interdit de subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur une distinction entre les personnes physiques à raison de leur(s) :
 - Origine,
 - Sexe,
 - Situation de famille,
 - Apparence physique,
 - Grossesse,
 - Patronyme,
 - État de santé,
 - Handicap,
 - Caractéristiques génétiques,
 - Mœurs,
 - Orientation sexuelle,
 - Âge,
 - Opinions politiques,
 - Activités syndicales,
 - Appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.
- Respecter les principes destinés à protéger les droits du candidat à l'embauche et s'engager à ce que l'offre ne comporte pas de mentions fondées sur des discriminations interdites.

Fiche 2.2 *Communiquer votre besoin et susciter des candidatures*

➔ Rédiger une offre – Fond et Forme - 1/2

Suggestions de rédaction d'offre sur les bases habituellement constatées :

Le bandeau

Il doit comprendre :

- L'intitulé du poste
 - ➔ Etre attentif aux termes utilisés : ils motivent ou pas la lecture de l'annonce. Surtout il doit correspondre aux mots clés utilisés par les candidats que je souhaite attirer.
- La localisation géographique :
 - ➔ Préciser d'emblée la localisation géographique du poste : je peux indiquer un lieu précis (ville ou arrondissement), un secteur géographique (notamment pour les commerciaux qui couvrent une zone déterminée).
 - ➔ La localisation constitue souvent un critère déterminant pour les candidats. Ne pas omettre d'indiquer dans le texte de l'offre la fréquence des déplacements, s'il y en a.

Première information lue par les candidats, la qualité du bandeau conditionne :

- L'audience que va rencontrer l'annonce
- La qualité d'attention des lecteurs

Le Texte

Le texte de l'offre, est en général structuré en 4 ou 5 parties distinctes :

- La présentation assez brève de l'entreprise (effectif, CA, secteur d'activité, produits, clients, organisation, projets en cours, taille du service, ...) et de la finalité du recrutement (remplacement, création de poste...).
- La mise en avant de ce qui caractérise mon entreprise et ce qui la différencie de la concurrence, ce qui peut donner envie de me répondre.
- Les missions proposées et définies à l'étape 1 : partie centrale de l'offre, elle comporte des éléments clés qui permettent aux candidats de se projeter dans le poste :
 - ➔ Les tâches à effectuer, le périmètre d'intervention
 - ➔ Les responsabilités managériales
 - ➔ Les conditions d'exercice
 - ➔ Les relations internes /externes
 - ➔ Les moyens mis à disposition : humains, matériels, financiers
- Les formules toutes faites dans mes annonces sont à éviter :
 - ➔ Leader sur son secteur (identifier des éléments concrets)
 - ➔ Nombreuses perspectives d'évolution (il vaut mieux dire lesquelles)
 - ➔ Entreprise à taille humaine (mieux vaut préciser le nombre de collaborateurs)
 - ➔ Les éléments de profil du type : dynamique, rigoureux, organisé...

Fiche 2.2 *Communiquer votre besoin et susciter des candidatures*

➔ Rédiger une offre – Fond et Forme - 2/2

L Le Profil recherché (voir Fiches 1.4 & 1.5)

Rappel : résumé des compétences nécessaires et du type de formation, d'expérience pouvant convenir

L La rémunération / La nature du contrat de travail

- Ne pas hésiter à l'indiquer si c'est possible. C'est un repère important pour les candidats qui, au-delà de l'aspect purement financier, vont pouvoir en déduire d'autres informations : les enjeux exacts du poste, le niveau de résultats attendus, la part de responsabilités.
- Indiquer une fourchette de salaire.
- Des compléments de rémunérations liées à la fonction peuvent éventuellement être évoqués.
- La nature du contrat : CDI ou CDD, contrat de professionnalisation, interim.

L Les moyens de déposer sa candidature

- Fournir aux candidats le moyen précis d'envoyer sa candidature.
- Si j'ai plusieurs canaux de diffusion d'offres (presse, sites d'emplois ...), je donne une référence précise pour chaque support afin d'évaluer la volumétrie et la pertinence des candidatures pour chaque support.
- Si j'ai plusieurs canaux de réception de candidatures (courrier, e-mail), je dois prévoir un moyen de les centraliser auprès d'une seule personne.
- Donner le nom de la personne qui s'occupe de la centralisation des candidatures, plutôt qu'une fonction, ajoute une dimension humaine.
- Enfin, même si cela semble évident, il est souvent utile de vérifier que les coordonnées que j'ai fournies sont exactes.

Fiche 2.3 Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

→ Les supports traditionnels : presse /radios

Le choix du support

Il doit être cohérent avec l'emploi et la population ciblée.

Il existe différents types de presse au niveau national et régional tels que :

- La presse quotidienne
- La presse hebdomadaire
- La presse grand public
- La presse spécialisée
- La presse professionnelle.

Un autre support média, auquel il est intéressant de faire appel est la radio. On distinguera :

- La radio nationale
- La radio locale

Rappels

- *Les supports sont lus et perçus différemment selon les publics.*

A titre d'exemple, un ouvrier lira plus volontiers la presse locale gratuite, régionale que des presses plus spécifiques, Usine Nouvelle ou générales telles que le Monde, L'Express... Il écoutera plus facilement une radio locale que des radios nationales quelles qu'elles soient.

En résumé :

En ce qui concerne les différents types de presse, je choisis le support le plus adapté à la communication de mon besoin.

Plus le besoin est spécifique, plus la cible est étroite, plus la stratégie de communication doit panacher les moyens.

Fiche 2.4 Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

→ L'événementiel de recrutement (salon, forum ...)

En complément des approches classiques et en fonction de la nature de mon besoin, je peux participer à un événement de proximité pour identifier mes futurs collaborateurs implantés dans ma région.

Ma participation à un salon, un forum de l'emploi me permet :

- D'accélérer mes recrutements en rencontrant des candidats intéressés par le secteur d'activité de mon entreprise ou une fonction en particulier.
- De gagner du temps en effectuant des pré-entretiens.
- D'augmenter ma visibilité au niveau régional en communiquant sur mon entreprise et de développer ainsi mon image.

Il existe différents types de salons :

- Spécialisés par métier : Midest, Qualitech, Interclima, Simodec, Euro-Assemblage...
- Salon généralistes : organisés par les collectivités, les branches ou fédérations professionnelles, les intermédiaires de l'emploi tels que Pôle Emploi, APEC.

J'optimise ma participation à un salon professionnel et à une manifestation régionale

- La participation à un salon professionnel ou à une manifestation régionale, peut être une opportunité de contact avec un certain nombre de candidats potentiels.
- Dans ce cas :
 - Afficher les postes à pourvoir aujourd'hui ou à court terme, dans le cadre d'une manifestation régionale.
 - Donner aux candidats potentiels la possibilité de laisser leur CV sur le salon en expliquant que vous n'avez pas le temps d'échanger avec eux et que vous vous engagez à leur répondre.

Je mobilise mon réseau personnel

- Pour recruter, le réseau direct peut être une ressource importante. Ce sont les clients, les fournisseurs, les partenaires, les anciens stagiaires ou le réseau des collaborateurs (cela peut favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs).

Fiche 2.5 *Communiquer votre besoin et susciter des candidatures*

➔ Recruter par internet - 1/2

Suggestions :

Diffuser ses offres sur Internet

Internet s'impose comme le support de recrutement incontournable pour trouver de nouveaux collaborateurs : gain de temps, élargissement des contacts, séduction des jeunes candidats.

Sur Internet, l'offre d'emploi peut se créer et se diffuser de multiples manières.

Grâce à l'utilisation des liens, internet permet, à partir de mon offre, de renvoyer sur la présentation de ma société de mon site internet.

C'est une source d'information supplémentaire pour les candidats. D'où l'importance de soigner la présentation de l'entreprise sur le site web.

Le site Internet de mon entreprise

C'est l'un des moyens les plus simples pour faire savoir que je recrute.

Je peux ouvrir une rubrique spéciale recrutement pour :

- Diffuser mes offres d'emploi
- Proposer un formulaire pour postuler en ligne
- Traiter les dossiers de candidature en ligne

Comment intituler mon espace de recrutement ? « Offres d'emploi », « Recrutement », « On recrute », « Rejoignez-nous » sont les désignations les plus fréquemment rencontrées. Tout dépend du ton que je veux donner à mon site, le « Rejoignez-nous » étant le plus convivial.

Les sites emploi

Contrairement aux grandes sociétés, les sites Internet des TPE – PME peuvent souffrir d'un manque de visibilité auprès de candidats potentiels. Il ne faut donc pas se limiter à la publication d'offres sur mon site, sous peine de manquer cruellement de candidatures. La solution peut être le recours aux sites spécialisés dans la mise en relation recruteurs / candidats. Là, je bénéficierai d'outils de recrutement performants et d'une plus grande visibilité.

Deux possibilités :

- La publication d'annonces
- La consultation de CV : les sites internet d'emploi ont des bases de CV qui sont mises à jour très régulièrement. Parfois, un simple abonnement de consultation de ces bases peut largement suffire à une opération de recrutement.

Fiche 2.5 Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

➔ Recruter par internet - 2/2

Les sites emploi (suite)

Aujourd'hui, la plupart de ces sites proposent des **candidatures en push**, qui me sont envoyées directement dans ma boîte email.

Bien sûr, je peux combiner publication d'annonces et accès aux bases de CV.

On distingue sites généralistes et sites spécialisés (par secteur, par région, par catégorie socio-professionnelles ...) : ils ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients.

Sur les **sites généralistes**, je toucherais **davantage de candidats** mais le risque, c'est de **perdre du temps** à trier les profils trop éloignés de mes besoins.

Sur les **sites spécialisés**, je restreins le champ de recherche. Les candidatures sont **moins nombreuses**, mais correspondent **mieux à mes attentes**.

Exemples de sites :

- **Généralistes** : sites professionnels [http:// www.les-industries-technologiques.fr](http://www.les-industries-technologiques.fr)
- **Spécialisés** : pour les cadres : <http://www.apec.fr> ; <http://www.cadresonline.com> ; <http://www.cadremploi.fr>
Par région : <http://www.regionsjob.com>

A connaître aussi, le site de l'association des professionnels de l'emploi sur Internet : <http://www.appei.net>

Rappels

- *Les supports sont lus et perçus différemment selon les publics.*

A titre d'exemple, un ouvrier spécialisé senior lira plus facilement les supports de presse « papier » et un jeune ouvrier accédera également à internet.

Un cadre étudiera plus aisément tous types de supports et de presses pour identifier des annonces qui lui correspondent.

Fiche 2.6 Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

→ Les autres méthodes - 1/2

Le secteur du e-recrutement est en constante évolution. Même si la simple diffusion d'offres d'emploi est encore prédominante, des modes de recrutement plus interactifs ont fait leur apparition.

Le « chat » de recrutement

Le terme Chat dérive de l'anglais « to chat » : **bavarder**. Le Chat est un « **Lieu virtuel** » de rencontre et de discussions. Il permet des **échanges de messages écrits, en temps réel, sur Internet**.

Les séances de Chat me permettront de mener des conversations, lors d'une rencontre programmée en ligne, avec des candidats potentiels. Je pourrais répondre aux questions qu'ils se posent sur mon entreprise, sur le poste que je cherche à pourvoir, sur l'actualité de mon secteur d'activité, mes projets de développement, mes métiers, les profils que je recherche...

Le Chat est un outil innovant qui permet à la fois de renforcer sa notoriété et de susciter des candidatures spontanées.

Les réseaux sociaux

Ce sont des espaces en ligne permettant à des personnes de se rencontrer virtuellement. On y entre en relation avec d'autres personnes qui ont les mêmes intérêts, la même activité ou qui souhaitent simplement «faire des connaissances».

Très vite, ces réseaux ont été utilisés pour se faire remarquer, trouver des partenaires commerciaux ou encore, se faire recruter.

On peut citer des réseaux professionnels comme Viadeo, LinkedIn, Twitter, RESEAUINGENIEURS.

Sur ces réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Viadeo, je peux diffuser une offre ou animer l'information sur mon entreprise (fil d'actualité, témoignage de collaborateurs, actualité par exemple). Je peux aussi participer à des groupes de discussion par thématiques et échanger ainsi avec des relais potentiels de mes besoins.

Certains sites ont signé des partenariats avec des réseaux sociaux et me permettent de diffuser simultanément mon offre sur les deux supports. Citons, entre autres, le partenariat Apec / Viadeo.

Plus généralistes, les espaces comme Facebook, YouTube, Google + relèvent de la sphère personnelle. Ils peuvent être cependant utilisés pour augmenter la visibilité de mon entreprise.

Les réseaux sociaux ne résolvent pas toutes les problématiques de recherches de candidats: le temps passé à chasser les candidats est chronophage.

Si je suis sur un marché pénurique, les réseaux sociaux ne m'apporteront pas forcément un nombre de candidatures massive.

C'est un canal supplémentaire à utiliser parallèlement à d'autres moyens de recrutement.

Fiche 2.6 Communiquer votre besoin et susciter des candidatures

→ Les autres méthodes - 2/2

Speed-jobbing

Il s'agit pour l'entreprise de rencontrer dans le cadre d'événementiel de recrutement des candidats qui se présentent à tour de rôle sur des temps limités en une dizaine de minutes.

Les blogs

Dans la même veine que les réseaux sociaux, les blogs sont les sites Internet personnels que les Français affectionnent. Pour multiplier leurs chances d'être remarqués, de nombreux candidats utilisent leur blog à des fins de recrutement. Et ça marche ! D'ailleurs, la technique de « la réputation » se développe aussi. Si les candidats utilisent les moteurs de recherche pour trouver des informations sur moi ou mon entreprise, je peux aussi « pré-sélectionner » mes candidats en utilisant les mêmes outils. Consulter les moteurs de recherche est effectivement une méthode efficace pour en savoir plus sur un candidat, on laisse beaucoup de « traces » sur Internet.

La réputation ou l'identité numérique (googlisation des candidats)

La réputation numérique, souvent appelée e-reputation, **web-réputation**, **cyber-réputation**, **réputation sur le Web**, **sur Internet** ou **en ligne**, est la réputation, l'opinion commune (informations, avis, échanges, commentaires, rumeurs...) sur le Web d'une entité (marque, personne morale (entreprise) ou physique (particulier), réelle (représentée par un nom ou un pseudonyme) ou imaginaire). Elle correspond à l'identité de cette marque ou de cette personne associée à la perception que les internautes s'en font.

A l'instar du fameux contrôle de références, ce phénomène permet par exemple de **prendre très facilement des informations sur un candidat**. On parle alors de e-reputation.

Sites utiles pour connaître la réputation d'un candidat :

- <http://www.youseemii.com>
- <http://klout.com/home>

Rappels

- *Les supports sont lus et perçus différemment selon les publics.*

A titre d'exemple, un ouvrier spécialisé senior lira plus facilement les supports de presse « papier » et un jeune ouvrier accédera également à Internet.

Un cadre étudiera plus aisément tous types de supports et de presses pour identifier des annonces qui lui correspondent.

Fiche 2.7 *Communiquer votre besoin et susciter des candidatures*

➔ Comment élaborer un plan media

Après avoir survolé l'ensemble des supports, je liste les supports retenus et les dates de parution.

Supports retenus	Date de parution
Journaux, radio local, internet	

ÉTAPE 3

Trier les candidatures

Quelles questions se poser ?

Je dois étudier puis répondre à TOUTES les candidatures reçues : par où commencer ?

Je dois prendre en compte les critères définis à l'étape 1 pour hiérarchiser les dossiers de candidatures que l'étape 2 a suscités.

- *Comment je procède pour analyser les CV ?*
- *Ai-je une grille de lecture ?*
- *Est-ce que je réalise une présélection téléphonique ? Si oui, pourquoi ?*

Comment aller plus loin ?

Comment procéder pour qualifier les candidatures ?

Je dois réaliser une sélection des candidatures en plusieurs phases :

- **Tri de CV** (candidatures pour lesquelles les critères prioritaires et objectifs sont satisfaits, partiellement satisfaits ou majoritairement non satisfaits)

Ma présélection variera selon que j'ai beaucoup ou peu de CV.

Si j'ai beaucoup de CV je peux rajouter des critères complémentaires à mes critères prioritaires.

Je reste toutefois vigilant sur le fait que des profils soient surdimensionnés par rapport à mon besoin. En les recrutant je risque la démotivation ou un départ prématuré.

Les questions que je me pose :

1. Si je reçois peu de CV : était-ce prévisible (marché tendu par exemple) ou cela peut-il venir d'un positionnement et/ou d'une communication décalés ?

Je vais rechercher, dans les CV en ligne, pour voir si je trouve des profils correspondants (si je ne l'ai pas fait avant de diffuser mon offre).

2. Si les CV que je reçois ne correspondent pas du tout à ce que je recherche, je vais peut-être revoir ma communication.

3. Si le décalage provient du niveau d'expérience demandée, je vais peut-être revoir mes critères.

- **Entretien téléphonique éventuel** : non pas pour évaluer les compétences mais pour valider les critères objectifs d'une candidature tels que la mobilité, la rémunération, ... (dans le cas où je dois traiter un nombre important de candidatures à recevoir en entretien)
- **Réponse** aux candidats en fonction de mon tri (refus, attente, ou convocation en entretien)

Je dois donc établir une grille de tri (fiche 3.1) basée sur des critères prioritaires et secondaires afin d'être en mesure de :

- Ventiler les candidatures avec équité et objectivité (candidats à recevoir en entretien ; candidats en attente ; candidats non retenus).
- Argumenter ma réponse.

Je peux m'appuyer sur cette même grille pour analyser les CV et mener un entretien téléphonique.

Comment s'y prendre ?

Une organisation méthodique me permettra de gagner du temps :

1/ Hiérarchiser les candidatures :

- Prioritairement aux critères définis à l'étape 1
- Au regard des éléments tels que mobilité, prétention salariale
- A l'expérience, la formation complémentaire pouvant être utiles dans l'emploi.

2/ L'appréciation sur chacun des critères doit être associée à des éléments factuels, mesurables, vérifiables, comparables afin d'analyser les CV, comme par exemple, les indicateurs de performance (volume, budget, effectif, atteinte des objectifs, accroissements...).



Rappel

Le soin apporté à l'analyse du besoin et la définition des critères à l'étape 1 sera le garant d'une bonne communication et un apport essentiel à la sélection des candidats.

L'entretien téléphonique éventuel :

L'entretien téléphonique (qui n'est pas une obligation) me permet de contacter rapidement les candidats qui ne sont pas longtemps disponibles sur le marché et/ou de compléter des critères essentiels tels que la mobilité géographique et le salaire proposé.

Préconisations de l'entretien téléphonique :

- ➔ Valider les points techniques
- ➔ S'assurer de la disponibilité.

Attention : dans le cadre d'une pénurie d'emploi, la rapidité de prise de contact est fondamentale pour capter mes candidats.

L'entretien téléphonique peut être déterminant mais ne peut se substituer à un entretien de face à face même bref.

Un entretien téléphonique prend 10 à 30 minutes en fonction du profil (et des critères objectifs à valider).

• Accueillir

- ➔ **Se présenter et vérifier la disponibilité du candidat** pour la durée de l'entretien.
Vérification des conditions de réalisation de l'entretien téléphonique (cadre, disponibilité) - proposer de rappeler ultérieurement si nécessaire. Les conditions de réalisation influent sur la pertinence des informations que je vais recueillir.
- ➔ **Rappeler l'offre si nécessaire :** vérifier l'intérêt de poursuivre l'entretien téléphonique.
- ➔ Fixer l'objectif de l'entretien téléphonique : recueillir des informations complémentaires sur la candidature et vérifier l'intérêt de la personne pour le poste.
- ➔ Préciser le déroulement : Attente de réponse à des questions directives et ciblées.

Comment s'y prendre ? (suite)

L'entretien téléphonique éventuel :

- *Questionner pour valider l'adéquation de la candidature avec les critères prioritaires du poste (Cf : Fiche pratique 3.1).*
- *Comparer les candidatures à partir de la grille de sélection.*

Analyser et comparer les profils des candidats en fonction des critères objectifs. Retenir les candidatures les plus pertinentes par rapport au besoin.

- *Conclure l'entretien téléphonique :*

Réponses immédiates par téléphone :

- ➔ Convocation à l'entretien : si le profil du candidat correspond aux critères recherchés et évalués à cette phase.
- ➔ Réponse différée : si le profil du candidat nécessite une analyse plus approfondie et une comparaison avec d'autres candidats.
- ➔ Réponse négative : si le profil du candidat ne correspond pas aux critères prédéfinis.

Le regard senior

Les points clés

A cette étape, je peux être influencé par l'âge et la photo sur le CV (image projetée).

Pour éviter ce risque, je me recentre sur les critères définis.

Ainsi, je pourrais donner suite à des candidatures seniors si elles répondent aux critères.

Je vais donc rechercher des éléments factuels quantitatifs et qualitatifs : expériences, acquis, techniques utilisées, environnement, entreprises connues ...

Je n'oublie pas

- Ce n'est pas parce qu'il est senior qu'un candidat excelle sur tous les critères.
- Je veille à ne pas interpréter des périodes sans emploi : certaines périodes économiques ont été difficiles.
- Je peux questionner sur les raisons des départs entre les différentes expériences.
- Je veille à ne pas focaliser sur l'âge.
- Ce n'est pas parce qu'un collaborateur a passé la majeure partie de sa carrière dans une seule entreprise qu'il n'aura pas la capacité à s'intégrer dans mon entreprise.

Le regard jeune

Les points clés

1. La présélection des candidatures

Pour les jeunes diplômés les critères à retenir :

- La formation : s'agit-il de la formation « idéale » que je souhaite ? Si je ne connais pas cette formation je cherche les points communs avec la formation que j'aurais aimé avoir.
- J'utilise les CQPM, les fiches métiers des industries technologiques et de l'Observatoire de la Métallurgie.
- Les stages : je n'attends pas qu'un stage soit une 1^{re} expérience. C'est aussi la capacité à s'intégrer dans le monde de l'entreprise à s'adapter.
- Les activités extra-professionnelles : attention aux idées reçues ou aux projections personnelles, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises activités extra professionnelles.

Ce qui va être important en entretien c'est :

- ➔ la façon dont il en parle,
- ➔ ce qu'il le motive,
- ➔ comment il décrit son rôle, ses actions.

Pour les alternants :

- Pas encore (ou rarement) de stages en entreprise, je me renseigne sur la formation qu'il suit.
- J'identifie les éléments hors parcours étudiant : petits jobs, activités extra-scolaires, par exemple.

2. L'entretien de sélection téléphonique

La présélection par téléphone me permet d'optimiser mon recrutement.

Je valide des éléments concrets au cours de l'entretien pour éviter à chacun de perdre du temps :

- La nature du contrat : contrat d'alternance (d'apprentissage, de professionnalisation), intérim, CDD, CDI.
- La disponibilité, date de démarrage possible.
- Pour les alternants : l'articulation stages/études.
- Pour les jeunes diplômés : ont-ils obtenu leur diplôme, sont-ils vraiment en recherche ou envisagent-ils éventuellement de poursuivre des études.
- La compréhension du poste, sans toutefois rentrer dans le détail de l'entretien de recrutement.
- La localisation de l'entreprise : je mentionne les moyens de transport.
- La rémunération. Si la demande me paraît disproportionnée, je cherche à savoir si le candidat a déjà eu des entretiens et s'il connaît un peu les salaires ou s'il suit les conseils qui ont pu lui être donnés. Je ne coupe pas court à la discussion, je lui demande la fourchette basse.
- L'organisation et le temps de travail : c'est souvent le futur collaborateur qui risque de me poser la question. Les rythmes de travail (3/8 ou 2/8) font partie de leur « cahier des charges ». Les 35 heures font partie de leur environnement et toutes les entreprises n'ont pas les mêmes dispositifs. Comme pour le salaire, ils agissent en transparence.

Je n'oublie pas

- Jeunes diplômés et alternants ne sont pas des professionnels du CV et de la lettre de motivation.
- Pour les alternants c'est souvent le premier contact avec l'entreprise.
- Je module mes attentes selon qu'il s'agit d'un candidat niveau Bac ou niveau Bac+5.
- Je n'attends pas un CV aussi dense ou renseigné que celui de quelqu'un qui a déjà occupé plusieurs postes.
- Ils peuvent avoir tendance à ne pas donner assez d'explications sur ce qu'ils ont fait, à ne pas valoriser leurs expériences voire ne pas parler de certaines pour en parler lors des entretiens ou parce qu'ils pensent que leurs expériences sont sans lien avec le poste.
- Je ne me formalise pas de certaines questions ou réponses : un jeune diplômé peut être tout à fait impliqué même s'il pose des questions que je n'aurais pas osé poser. Les règles du jeu en la matière ont évolué, il s'agit plus de transparence que d'un manque de respect vis-à-vis de l'entreprise.
Par exemple: si un candidat me parle rémunération dès l'entretien téléphonique, je garde à l'esprit que de nombreux jeunes diplômés démarrent leur vie professionnelle avec des emprunts à rembourser et le salaire est donc un critère important.
- Je ne m'offusque pas si la réponse à mon appel est : « Vous êtes quelle entreprise ? ». Ils n'ont pas forcément un suivi « professionnel » de leur recherche.
- Si le candidat m'intéresse, je réagis vite et fixe un rendez-vous dans 2 ou 3 jours. Je confirme le rendez-vous par mail, voire SMS. Pour certaines filières ou métiers, il existe une réelle concurrence entre les entreprises et la réactivité est importante.
- Si le candidat me dit qu'il n'est pas disponible tout de suite car il prend des vacances, j'évite de couper court à la discussion. Si c'est un profil concurrentiel je préfère le recevoir quand même.
- Je veille à l'utilisation des informations en ligne sur le candidat. Beaucoup sont encore étudiants et ne sont pas toujours sensibles à leur image en ligne. Cela peut m'influencer et je privilégie d'abord les informations objectives du CV et l'échange que je vais avoir au cours de l'entretien de recrutement.

Fiche 3.1 *Trier les candidatures*

➔ **Exemple de grille pour analyser un CV et réaliser l'entretien téléphonique éventuel**

Je recherche pour les critères définis à l'étape 1 des éléments factuels favorables ou non
(++, + - issus du CV et de l'entretien téléphonique)

Critères prioritaires (cf. Fiche 1.4)	++ Éléments factuels	+ Éléments factuels	- Éléments factuels
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Critères complémentaires (cf. Fiche 1.5)			
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
Appréciation globale			
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Fiche 3.2 *Trier les candidatures*

➔ Questions pour conduire l'entretien téléphonique

Compléter les informations manquantes :

Sonder la mobilité géographique du candidat _____

Demander les prétentions salariales _____

Interroger la disponibilité du candidat _____

**Faire un premier entretien d'investigation
et d'approfondissement du CV** _____

Fixer un rendez-vous s'il y a confirmation aux critères définis _____

ÉTAPE 4

Conduire un entretien

Quelles questions se poser ?

Par où commencer ?

Je mène un entretien afin de recueillir des informations sur le candidat et de l'évaluer. Pour ce faire 70 % du temps de parole doit être réservé aux candidats.

- Comment je m'y prends pour inciter le candidat à s'exprimer ?
- Comment je prépare mon entretien ?
- Comment je commence un entretien ?
- Quelles sont les différentes étapes d'un entretien ?
- Quelles sont les informations que je cherche à obtenir ?
- Comment je conclus un entretien ?
- Comment je rédige un compte-rendu d'entretien ?

Comment aller plus loin ?

Avant : préparer son entretien

- Je prends le temps de relire attentivement le dossier du candidat.
- Je prépare des questions à l'avance portant sur les points du CV que je souhaite approfondir avec le candidat.

En entretien :

- J'explore les expériences passées du candidat.
- Je questionne, j'écoute.
Pour faire parler le candidat en entretien, je dois maîtriser les techniques de questionnement et être totalement à son écoute.
(cf. Fiche pratique 4.1 - Améliorer sa technique de questionnement; Fiche pratique 4.2 - Améliorer son écoute).
- J'analyse les compétences techniques du candidat.
- Je teste sa motivation pour le poste proposé.
- Je suis vigilant à mon attitude :
Pas de position hiérarchique dans l'entretien, je privilégie plutôt la relation d'échange.
Est-ce que je cherche à pousser le candidat dans ses retranchements ou à instaurer une relation de confiance : le candidat s'exprimera-t-il plus à l'aise ou sous stress ?

Après : la synthèse de l'entretien

- Le recrutement ne s'achève pas avec la fin de l'entretien. Je dois prendre un temps de réflexion avant de prendre ma décision de recruter.
- Si dans le cadre de mon recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise interviennent, je dois prévoir un temps de concertation pour recueillir l'ensemble des avis.

Cette prise de distance par rapport à l'événement est extrêmement importante, elle permet de :

- Pondérer et de relativiser certaines informations,
- Dégager les lignes de forces de l'entretien,
- Découvrir des non-dits et les silences passés inaperçus,
- Faire évoluer la conception du poste.

Nous vous proposons avec la *Fiche pratique 4.8*, un exemple de synthèse d'entretien.

Le regard senior

Les points clés

Il peut être parfois long de décrire tout un parcours professionnel.

J'adapte mon entretien à la durée de l'expérience du candidat, je lui propose par exemple de parler des expériences les plus significatives pour éviter une chronologie point par point.

Je centre l'entretien sur les acquis des différentes expériences, les motivations et les étapes de changement dans le parcours.

Conduire un entretien avec un senior nécessite quelques précautions surtout lorsque le recruteur est nettement plus jeune que le candidat...

- «On risque de tomber très vite dans le conflit de génération lié à une représentation faussée de la part des seniors et de la part des recruteurs..»
- Qu'est-ce qu'un senior me renvoie comme représentations si je suis plus jeune que lui / Qu'est-ce que je renvoie au senior, si je suis plus jeune que lui ?

Je n'oublie pas

- Le diplôme n'est pas le premier critère de recrutement d'un senior, je privilégie l'expérience.
- Les situations d'entretiens de recrutement peuvent être stressantes pour les seniors car les difficultés de recrutement sont importantes (a priori, durée de la recherche d'emploi plus importante pour un senior).
- Je ne me contente pas du déclaratif, même si le CV me paraît très riche, je prends le temps d'explorer les compétences, de demander des exemples, des réalisations et des résultats.
- Je fais «raconter son histoire» au candidat senior. Je demande au candidat d'identifier les expériences les plus significatives en lien avec le poste. Je suis vigilant à la manière dont il analyse et synthétise ses expériences.

Le regard jeune

Les points clés

Si la plupart des jeunes diplômés Bac+4/5 ont bénéficié d'une préparation à la recherche d'emploi (particulièrement ceux des écoles de commerce/ ingénieurs), pour beaucoup l'entretien de recrutement représente souvent une situation de stress.

Pour les alternants, c'est souvent le premier contact « en vrai » avec l'entreprise.

Ils peuvent :

- ressentir de l'appréhension pour l'entretien et avoir une vision scolaire : « Ai-je les bonnes réponses ? »,
- être méfiants compte tenu des « on-dit » : « Le recruteur cherche à me piéger »,
- méconnaître les « règles du jeu », les codes (vestimentaires, prise et temps de parole pendant l'entretien et donc avoir une attitude qui peut me paraître déphasée par rapport à mes attendus).

1. Quelques conseils pour adapter la conduite d'un entretien aux jeunes diplômés ou aux alternants

- Je recherche ce que le candidat a retenu, observé, appris dans ses différentes expériences. Certaines « petites » expériences peuvent être plus riches que des stages pompeux.
- J'évite les jugements, je cherche plutôt à comprendre. Par exemple : un jeune diplômé qui a un parcours qui ne me paraît pas très cohérent n'est pas forcément lui-même incohérent.
- J'instaure la confiance, je rassure : je privilégie l'échange, de professionnel à professionnel (ou à futur professionnel).
- J'utilise des termes facilitants : « J'ai envie que nous échangions », « J'aimerais que vous m'expliquiez »...
- J'incite à poser des questions. Je veille toutefois à ne pas attendre d'un CAP les réponses d'un Bac+5 (je me rappelle comment je pouvais réagir au même âge).
- J'interroge le candidat pour m'assurer qu'il a bien compris les métiers de mon entreprise (bureau d'études, essais, production, maintenance...).
- Je recherche les points communs entre les missions du poste et les réalisations du jeune au travers de ses études, ses stages, ses activités dans sa vie extra-professionnelle, ses emplois saisonniers.
- Je fais raconter au candidat ce qu'il a fait.
- Je rends les choses vivantes, concrètes : je lui parle, par exemple, des personnes avec qui il pourrait travailler.
- Si je n'ai pas beaucoup de réponses je peux suggérer.

2. Comprendre les motivations

Les motivations sont d'ordre personnel et variable selon chacun : le salaire pour l'un, la proximité du lieu du travail, la notoriété de l'entreprise, la nouveauté pour les autres, la sécurité....

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises motivations.

Je peux poser des questions sur :

- Son projet professionnel,
- Ce qui lui donne envie de rejoindre l'entreprise, d'occuper le poste.

Mais je risque d'avoir des réponses de convenance ou décevantes.

Pour mieux comprendre ce qui anime le jeune candidat, je vais le questionner sur son passé, les choix qu'il a fait par exemple. Cela permet d'appuyer l'échange sur des éléments concrets.

Je vais aussi rechercher l'enthousiasme qui se dégage et l'envie.

Questions pour les alternants ou jeunes diplômés :

- Si vous deviez retenir 2/3 éléments clés de vos études, de ce stage, ce serait ?
- Quelles ont été vos premières observations lors de votre premier stage ?

Questions pour les alternants :

- A la fin de la formation en alternance qu'est ce qui vous satisferait ?
- Comment organisez-vous votre recherche de stage ?

Questions pour les jeunes diplômés :

- Pourquoi vous avez choisi ces études, ce qui vous a plu ?
- Donner au jeune diplômé le droit d'avoir fait plusieurs choses au cours de son parcours.
- Comment avez-vous trouvé vos stages ?
- Qu'est ce qui vous a plu au cours de ces stages ? Qu'en attendiez-vous ?
- Qu'avez-vous observé, appris au cours de ces stages ?
- Qu'est-ce qui a été agréable lorsque vous êtes passé du monde étudiant au monde de l'entreprise ?
- Où en êtes-vous de votre recherche d'emploi ? Quelles sont vos 3 priorités ?
- Que recherchez-vous dans votre vie extraprofessionnelle (vie associative, activités), qu'est-ce qui vous stimule ?
- Quelle situation avez-vous connue au cours de vos études qui vous paraît proche de la vie professionnelle ? Qu'avez-vous apprécié ?

3. Jeune diplômé ou alternant : je recherche le potentiel du candidat

Quand je recrute un jeune diplômé ou un alternant je ne peux pas attendre les mêmes éléments de démonstration des compétences que pour quelqu'un qui a déjà eu une expérience. Au-delà de l'acquis des études, je recrute donc un potentiel : quelqu'un qui a la capacité à...

Au cours de l'entretien je vais chercher à tester sa capacité à :

- **comprendre ce que j'attends** du futur collaborateur ou alternant,
- **identifier ses facultés d'observation, sa curiosité** : s'intéresse-t-il à ce qui l'entoure professionnellement, que retient-il par exemple. En entretien me pose-t-il des questions ? S'intéresse-t-il à ce que fait mon entreprise, mon équipe (attention au facteur stress du candidat) ?
- **analyser** : comprendre la question, la traiter et apporter des éléments de réponse,
- **argumenter** : défendre son projet, trouver les bons atouts,
- **être force de proposition** : quelles sont les propositions mises en œuvre dans ses études, ses stages,
- **réaliser une synthèse** (soit juste à la fin de l'entretien, soit après par mail sous 24h après l'entretien en réaffirmant sa motivation),
- **apprendre** : par exemple comment fait-il les liens entre sa formation et ses stages ? Que retient-il de ses expériences ?

Je n'oublie pas

- La transparence : le sujet de la rémunération peut être abordé très rapidement au cours de l'entretien.
- Je n'oublie pas que certains jeunes ont fait des choix d'études pour des raisons économiques (proximité donc moins de frais, débouchés potentiels) ou influencés par des tiers (les parents par exemple).
- Je garde à l'esprit qu'ils sont très jeunes et inexpérimentés pour certains.
- Je prends en compte les évolutions plutôt que le passé : « moi de mon temps ».
- Je vais rechercher la motivation chez le jeune collaborateur.
- **Je fais varier le curseur** entre un alternant dont c'est le premier contact avec une entreprise et un jeune diplômé qui a déjà effectué des stages.
- **J'évite les projections personnelles** : si à l'âge qu'a le candidat j'avais déjà des projets, une première expérience par exemple, aujourd'hui l'entrée dans la vie professionnelle se fait plus tard.
- **J'évite les fausses promesses**, si je n'ai pas de perspective d'évolution dans l'entreprise, je préfère être clair et éviter les déceptions et le risque de démotivation et donc de départ.
- Je peux demander au jeune comment il se projette dans le poste.

Fiche 4.1 *Conduire un entretien*

➔ Améliorer sa technique de questionnement - 1/2

Il existe **4 grandes familles de questions**, elles-mêmes divisées en sous-familles. Certaines nous sont familières, d'autres beaucoup moins. Nous avons, les uns et les autres, de véritables « tics » de questionnement qui nous amènent à privilégier certains types de questions au détriment des autres. Or chaque type de questions a une fonction bien précise : **faire parler, vérifier une information, influencer, approfondir...** Le but de cette présentation est de m'amener à **diversifier mon questionnement** et à savoir poser la bonne question au bon moment.

Questions ouvertes

3 types

Elles sont utiles pour faire parler mon interlocuteur

- Le registre du **quel / que / qu'est-ce que ?** :
Elles appellent une explication, une **description**, une **narration**.
Ex : Qu'est-ce que vous réalisez comme type de séries ?
- Le registre du **comment** :
Elles renvoient à des faits ou à des commentaires.
Ex : Comment déterminez-vous les outils de coupe ?
- Le registre du **pourquoi** :
Il permet d'accéder à l'analyse des causes. Elle oblige le candidat à changer de registre intellectuel.
Ex : Pour quelles raisons avez-vous changé de poste ?

Questions fermées

3 types

Elles permettent de vérifier l'exactitude d'une information. Elles amènent l'interlocuteur à prendre parti.

- Les questions **alternatives** : registre du « Est-ce que... ? »
Ex : Est-ce que vous programmez votre centre d'usinage de façon autonome ou est-ce un technicien qui le fait ?
- Les questions **informatives** : Qui / Quand / Combien / où / quel ?
*Ex : Quel langage utilisez-vous pour pouvoir programmer votre centre d'usinage ?
Qui effectue le programme ?*
- Les questions à **choix multiples** :
Ex : Etes-vous plus spécialisés sur des petites ou des grandes séries ?

Fiche 4.1 *Conduire un entretien*

➔ Améliorer sa technique de questionnement - 2/2

Questions suggestives

3 types

Ce sont des interrogations « **directives** » dans la mesure où la question fournit la totalité ou des éléments de la réponse.

- Les **affirmations interrogatives** :

Ex : Vous maîtrisez l'usinage en série ?

- Les **questions interro-négatives** :

Elles recherchent avant tout l'assentiment et impose une réponse. Cf : l'insistance du « n'est-ce pas ? »

Ex : Ne pensez-vous pas que ?

- Les **questions-réponses** :

La projection est maximale : on ne peut que souscrire ou se résoudre à contredire.

Ex : Qu'est-ce qui vous dérange, c'est le salaire- horaire ?

Questions « à effet miroir »

- Les **questions relais** :

Interrogations qui s'appuient sur l'énoncé qui précède et recherche son approfondissement. Elles permettent de passer d'une opinion à des faits.

Ex : C'est-à-dire ? En quel sens ? Dans quelle mesure ? Sur quel plan ? Par exemple ?

Fiche 4.2 *Conduire un entretien*

→ Améliorer son écoute

La reformulation

L'écoute active ou reformulation est le pendant du questionnement.

Un entretien qui ne ferait appel qu'à des questions tournerait très vite à l'interrogatoire.

La **reformulation** permet de prolonger la question initiale, de lui donner une suite sans avoir l'air de harceler le candidat. Elle réclame une **attention soutenue** à ses paroles, une forme d'empathie, qui permet à l'échange de progresser naturellement et d'éviter un « dialogue de sourds ».

- La reformulation peut porter sur le **contenu** :

Elle permet alors de donner des bases solides, claires, partagées au dialogue.

- Elle peut prendre la forme du **résumé** :

Ex : De ce que vous venez d'évoquer, je retiens que...

- Ou de la **clarification** :

Ex : si je comprends bien...

- La reformulation peut parfois risquer une **interprétation** :

Ex : En d'autres termes... Si j'ai bien compris

- La reformulation peut porter sur le **processus d'échange** :

- Elle peut alors prendre la forme d'un **recentrage** :

Ex : Pour en revenir à ce que vous disiez précédemment...

- Ou d'un **pilotage** de l'échange :

Ex : Passons à la question suivante...

- La reformulation peut porter sur le **non-verbal** :

- (mimiques, postures, gestuelle...)

Ex : Vous semblez interrogatif...

Fiche 4.3 *Conduire un entretien*

→ Les grandes étapes de l'entretien

Passé, présent et avenir déterminent la progression de tout entretien de recrutement. Oublier l'une de ces trois dimensions temporelles complique sérieusement la prise de décision. C'est la raison pour laquelle, l'entretien de recrutement obéit à une progression précise.

Il comprend 5 étapes incontournables qu'on peut représenter de la façon suivante :

1 - L'ACCUEIL

2 - LA VALIDATION

(validation des informations figurant sur le CV)

3 - L'INVESTIGATION

(Investigation d'éléments / d'informations absents du CV)

4 - LA PROJECTION

(permettre au candidat de se projeter dans le poste)

5 - LA CONCLUSION

(conclusion de l'entretien avec le candidat puis rédaction du compte-rendu)

Fiche 4.4 *Conduire un entretien*

➔ Explorer les éléments factuels témoignant de la compétence recherchée au regard de la fiche 3.1 - 1/2

Cette exploration doit apporter des réponses aux questions suivantes sur la base des postes occupés précédemment :

- Quelles contributions le candidat a-t-il apporté au poste ? ➔ **Quoi ?**
- Quels étaient ses modes opératoires ? ➔ **Comment ?**
- Quelles étaient les interactions que le candidat a construites pour agir ? ➔ **Avec qui ?**

Quoi ?

La contribution professionnelle générale

- Interroger la ou les contributions essentielles du candidat dans le ou les derniers postes occupés.
- La place du candidat et éventuellement celle de son service dans les objectifs généraux de l'entreprise.

La nature des réalisations professionnelles

- Analyser une ou plusieurs réalisations significatives par rapport au poste proposé.
- Quels sont les résultats marquants obtenus par le candidat ?
- Les compétences qui ont pu être mises en œuvre à cette occasion.
- Evaluer sa contribution active dans les missions qu'on lui a confiées.

Evaluer le niveau de décision

- Quelle était la nature des décisions que le candidat a été amené à prendre ?
Les domaines sur lesquels il en référait à son hiérarchique pour prendre des décisions (marge d'autonomie).
- Quelle compréhension le candidat a-t-il des finalités générales de sa fonction ?
- Expose-t-il une vision globale de sa fonction et de son rôle ?
- Perçoit-il les impacts " économiques " globaux de son métier ?
- Comment son champ de responsabilités a-t-il évolué dans les postes successivement occupés ?

Fiche 4.4 *Conduire un entretien*

➔ Explorer les éléments factuels témoignant de la compétence recherchée au regard de la fiche 3.1 - 2/2

Comment ?

Le champ d'intervention

Les éléments techniques, financiers, humains qui ont été gérés et pris en compte dans la ou les dernières fonctions occupées.

Les conditions de la réussite

- Les facteurs essentiels qui ont contribué à sa réussite (fonction, contexte, moyens, soutiens...).
- Les domaines qui selon le candidat doivent être maîtrisés pour réussir dans la ou les fonctions tenues.
- Quels paramètres essentiels ont influé sur sa réussite dans les postes précédents ?

Avec qui ?

- Qu'est-ce qui caractérise les environnements des postes précédents, sur le plan technique, sectoriel, géographique, organisationnel ... ?
- Les personnes avec qui le candidat a été amené à travailler (niveau et diversité des interlocuteurs, nature des relations fonctionnelles établies, capacité à déléguer, relations hiérarchiques, capacités managériales).

Le mode de travail du candidat

- La façon dont il a procédé pour résoudre des difficultés rencontrées.
- Comment le candidat a procédé pour prendre des décisions (technique, d'organisation...).
- Les outils que le candidat a dû concevoir, mettre en œuvre ou utiliser.
- La façon dont il a travaillé avec son ou ses responsables, ses collaborateurs, son environnement externe.

Fiche 4.5 *Conduire un entretien*

➔ Evaluer un potentiel

L'analyse du potentiel s'appuie notamment sur les éléments issus de l'entretien concernant le passé professionnel et sera complété par les éléments de projection dans l'avenir.

J'ai tout intérêt à me soucier dès la phase d'entretien, non seulement des ambitions et des souhaits d'évolution du candidat, mais aussi de son potentiel. La détection du potentiel permettra de reconnaître ceux dont les dispositions paraissent favorables pour répondre ultérieurement aux besoins évolutifs de l'organisation. L'acte de recrutement n'engage pas seulement le présent mais aussi l'avenir de l'entreprise.

La reformulation des enjeux

- Être attentif à la façon dont le candidat reformule les enjeux essentiels de ses futures missions.
- Sa capacité à replacer l'enjeu du poste dans l'environnement général de l'entreprise.
- Sa capacité à projeter son action dans l'avenir de l'entreprise.

La projection dans le poste

- Les critères de performance ou les indicateurs que se donne le candidat pour apprécier la réussite dans sa nouvelle activité.
- Sa capacité à hiérarchiser les urgences et évaluer les délais.

Sa capacité d'anticipation

- Quelles sont les difficultés que le candidat identifie et envisage de surmonter pour mener sa mission à bien ?
- Les méthodes qu'il préconise pour les résoudre.
- Nature des savoir-faire immédiatement transférables dans la situation future.

Fiche 4.6 *Conduire un entretien*

➔ Explorer la motivation - 1/2

A quoi je reste attentif

A compétence égale voire inférieure c'est souvent la motivation qui va faire la différence : l'envie, le moteur, la capacité à faire des choix, ce qui permet à quelqu'un d'agir, de s'impliquer; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises motivations.

Bien sur un candidat ne me dira pas : « votre poste ne m'intéresse pas mais je n'ai rien d'autre »...

Il dira plutôt : « votre entreprise m'intéresse de par sa notoriété, sa réputation, la qualité de ses produits, son dynamisme, sa présence, etc, etc »...

Cela me fera peut être plaisir mais ne me permettra pas d'être convaincu ou de faire la différence entre les candidats.

Je n'oublie pas qu'un travail peut être purement alimentaire.

Pour cerner la motivation d'un candidat, je peux être attentif à :

- ce qui le fait agir,
- l'image qu'il se fait de lui-même,
- la représentation qu'il se fait du poste.

Qu'est-ce qui fait agir le candidat ?

- Comment avez-vous connu notre entreprise ?
- Vous êtes-vous renseigné sur notre entreprise ? Connaissez-vous nos concurrents ? Nos clients ? Notre secteur d'activité ?
- Quels sont les 2 critères principaux qui vous feront choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?
- Qu'est ce qui vous ferait hésiter à rejoindre notre entreprise ?
- Qu'est ce qui vous fait le plus envie pour votre arrivée en entreprise ?
- Qu'est ce qui vous craignez le plus ? Qu'est ce qui a été difficile ?
- A la fin de cet entretien qu'aimeriez-vous dire à vos pairs ?
- Avec qui aimeriez-vous travailler ?
- Ce qui détermine ses choix professionnels (pour une branche d'activité, une fonction).
- Ce qui a motivé ses changements de poste (d'entreprise, de responsabilités...).
- Les facteurs qui ont concouru à l'évolution de ses motivations personnelles.
- Quelles sont les valeurs professionnelles qui guident le candidat (salaire, responsabilités, autonomie, promotion, conditions de travail, lieu de travail, qualité des relations, ambiance d'entreprise...)?
- Quelles sont les activités dans lesquelles le candidat se reconnaît le mieux ?
 - Ce qui lui a plu, déplu dans ses activités précédentes.
 - Dans quelles situations le candidat se sent à l'aise et celles où il se sent en difficulté.
 - Les types de personnes avec lesquelles le candidat aime travailler.

Fiche 4.6 *Conduire un entretien*

➔ Explorer la motivation - 2/2

Quelle perception a le candidat de lui-même ?

- Le rôle que s'attribue le candidat dans l'entreprise (leader, préparateur de décision, second...).
- Les domaines professionnels dans lesquels le candidat pense devoir progresser.
- Les initiatives qu'il a prises pour être plus efficace dans le ou les derniers postes.
- La capacité du candidat à avoir un regard critique sur ses acquis et à tirer de l'information des expériences vécues.
- Les critères de résultats que se donne le candidat pour évaluer son action.
- Sur quoi portent les indicateurs de performance du candidat ? Les critères qu'il se donne.

Qu'est-ce qui l'intéresse dans le poste ?

- Sur quoi le candidat met-il l'accent dans sa représentation du poste ?
- Le gain attendu par le candidat et l'intérêt pour le travail proposé.
- Sur quoi le candidat insiste-t-il dans la formulation des enjeux du poste ?
- Comment le candidat répartit le temps consacré aux différentes missions du poste.

Fiche 4.7 *Conduire un entretien*

→ Savoir débiter et conclure un entretien

L'accueil :

C'est un moment crucial qui peut décider du déroulement de tout l'entretien. L'objectif est de mettre le candidat à l'aise et pour cela, il faut :

Soigner la logistique

- Choisir un lieu tranquille (pas d'allées et venues, ni conversations).
- Basculer les appels téléphoniques sur un autre poste.
- Prévoir 1 h ½- 2 heures, c'est une durée minimum.

Soigner l'accueil

- Recevoir le candidat à l'heure.
- Aller le chercher personnellement.
- Se présenter en indiquant sa fonction, son rôle dans le processus de recrutement.
- Indiquer le déroulement prévu de l'entretien, ses différentes phases.

Etre attentif à la 1^{re} impression

- La façon dont le candidat se présente (aspect, tenue vestimentaire, présentation...).
- Sa capacité à établir le contact.

La conclusion :

Un entretien a un début et une fin.

- Pour ne pas courir le risque de tomber dans un entretien fleuve et souvent improductif, la durée de celui-ci doit être déterminée à l'avance et signifiée au candidat dès le début de l'entretien. 1 heure ½ ou 2 heures semble être la durée moyenne d'un entretien de recrutement.
- Ne pas conclure un entretien avant d'avoir exposé au candidat la suite de la procédure de recrutement : Y aura-t-il d'autres entretiens : quand, avec qui, pourquoi ? Qui prendra la décision d'embauche ? Annoncer le délai de réponse (15 jours maximum).
- Il est prudent d'alerter le candidat qu'il a des concurrents : il sera plus facile, après coup, de justifier votre décision de recrutement.
- Ne pas hésiter à demander au candidat une synthèse de l'entretien.
- Ne pas hésiter à faire un feed-back « à chaud » sur les points faibles/forts de la candidature.
- Si le candidat ne correspond pas au poste : lui annoncer en expliquant pourquoi.
- Conclure en remerciant le candidat de sa visite.

Fiche 4.8 *Conduire un entretien*

➔ **Rédiger une synthèse d'entretien - 1/2**

Madame, Monsieur :

Entretien du :

Pour le poste de :

Informations ou hypothèses à vérifier :

Compétences (savoir et savoir-faire) : niveau perçu

Compétences recherchées	Notion	Maîtrise	Expertise	Les faits illustrant l'exercice de la compétence
-------------------------	--------	----------	-----------	--

Motivations :

- Pour le poste et l'entreprise (sa compréhension des enjeux du poste, les gains qu'il en attend...).
- Ce qui fait agir le candidat (la conduite de sa vie professionnelle, ses valeurs, situations et personnes avec lesquelles il aime travailler).
- La perception qu'il a de lui-même (l'auto-description du candidat dans son travail, le regard critique sur ses acquis, les critères de résultat qu'il se donne pour évaluer son action).

Fiche 4.8 *Conduire un entretien*

➔ **Rédiger une synthèse d'entretien - 2/2**

Comportements professionnels (savoir être) :

Le déroulement de l'entretien (ma 1^{re} impression) :

Faisabilité de la prise de poste :

- Délai possible d'entrée en fonction :
- Disponibilité géographique :
- Conditions salariales souhaitées :

A ce stade, je recommande le recrutement de ce candidat ?

Oui Non

Expliciter les raisons majeures du choix :

.....
.....

Hypothèses ou informations à revalider lors de prochains entretiens :

.....
.....

Mes notes :

**« La perception du candidat
sur ses missions passées : ce qu'il en dit »**

Questions ou impressions

ÉTAPE 5

Décider

Quelles questions se poser ?

Par où commencer ?

Comparer les candidats finalistes pour prendre une décision.

- *Quels sont les profils les plus en adéquation avec mon entreprise ?*
- *Quelles sont les conditions de réussite d'une bonne décision pour mon entreprise ?*
- *Quels sont les outils à la décision complémentaires à l'entretien ?*

Comment aller plus loin ?

- Pour comparer je dois m'appuyer sur l'ensemble des notes et éléments recueillis au cours de la procédure afin :
 - ➔ d'avoir une vision objective, centrée sur les faits de chaque candidat,
 - ➔ de pouvoir mesurer leur adéquation au poste sur chaque critère.
- Si cela est insuffisant je peux m'appuyer sur d'autres outils de décision.
- Je peux approfondir la connaissance concernant les aptitudes du candidat en associant différents outils de recrutement : entretiens, tests, mise en situation.
- J'optimise si plusieurs personnes sont impliquées dans le process et confrontent leur avis : directeur de l'entreprise, RRH, N+1 du futur collaborateur, cabinets extérieurs...
- Pour prendre ma décision, je projette dans l'entreprise à court, moyen, long terme.

Comment s'y prendre ?

« Décider, c'est savoir conclure avec objectivité »

Il faut comparer les informations obtenues lors de l'entretien avec la grille d'analyse de l'entretien (cf Fiche pratique 5.1) et les critères du poste recherché.

Je constate l'écart entre le candidat et :

- le besoin,
- l'évolution de l'entreprise.

Répondre à 3 types de questions :

- *Le candidat est-il en mesure d'assurer les missions du poste ?*
- *Le candidat correspond-il aux critères prioritaires et secondaires identifiés lors du diagnostic ?*
- *Les motivations du candidat sont-elles un plus ?*

Je peux m'appuyer également sur des outils d'aides à la décision :

- Les tests psychotechniques,
- Les mises en situation,
- La méthode des habiletés,
- Le contrôle des références.

S'appuyer sur des grilles a un triple intérêt :

- Centrer son évaluation sur des critères objectifs.
- Comparer les candidatures.
- Avoir un outil de liaison lorsque plusieurs personnes sont impliquées dans le processus de recrutement (personnes internes ou externes) et utiliser un langage commun.

Le regard senior

Les points clés

- Un profil expérimenté peut être opérationnel très vite sur certaines missions et nécessite une adaptation sur d'autres compétences.
- En cas de décalages entre le besoin et le profil du collaborateur, j'analyse si ces compétences peuvent être acquises rapidement par :
 - ➔ la mise en situation,
 - ➔ l'accompagnement et le transfert par les autres collaborateurs de l'équipe,
 - ➔ la formation.
- Les changements de poste dans le parcours passé peuvent me donner un bon indicateur.
- En tant qu'entreprise qui recrute des seniors je peux bénéficier d'aides à l'embauche, d'aide à la formation de la branche. Je peux également embaucher en contrat de professionnalisation. (Mais cela ne doit pas être mon critère principal).

Je n'oublie pas

Au moment de prendre la décision je reste centré sur :

- des compétences,
- le potentiel du collaborateur senior à acquérir d'autres compétences et à s'adapter à un nouvel environnement.

Les modes d'apprentissage dépendent de la personne et non pas de son âge, un senior peut être en situation d'apprendre quelque soit son âge.

Je suis vigilant sur le fait que ma décision de recruter ou non un candidat ne repose pas sur des critères d'âge mais bien sur des critères de compétences.

Le regard jeune

Les points clés

Pour prendre ma décision je me base sur des critères objectifs et non des a priori. Ce n'est pas parce que le candidat est junior qu'il va apprendre plus rapidement ou qu'il sera plus adaptable.

Je m'assure qu'il a bien assimilé ce qui était attendu de lui.

Je fais le rapprochement entre les besoins, les compétences, le potentiel du candidat.

Si j'ai le choix entre plusieurs candidats, j'identifie ce qui fait la différence « les plus » plutôt que « les moins ».

Je travaille avec les personnes concernées par la décision : responsables de production, chefs d'ateliers, techniciens...

Pour cela je privilégie certains modes de questionnement :

- Qu'est-ce qui vous donne envie de travailler avec ce candidat ?
- Qu'est-ce qui vous ferait hésiter ? En remettant les réponses en perspective avec le fait qu'il s'agit d'un jeune diplômé ou d'un alternant.

J'évite absolument les questions du type : « Vous le trouvez comment ? »

J'intègre la notion de motivation : une motivation plus élevée peut compenser des compétences.

Je m'assure que le candidat ne vient pas « par défaut » au risque qu'il continue de chercher une autre opportunité pendant la période d'essai.

Je n'oublie pas

Au moment de prendre la décision, je m'assure que je n'ai pas fait de fausses promesses.

Je peux par exemple demander un feed-back global au candidat sur ce qui le motive dans le poste.

Par exemple : les 3 bonnes raisons de venir et une bonne raison qui vous ferait hésiter.

Je peux questionner le candidat sur l'état de sa recherche.

Je revalide tous les composants de la proposition d'embauche : salaire, déplacements...

Fiche 5.1 Décider

→ Grille d'aide à la décision

++
 +
 -
 --

Critères liés aux exigences de la mission et à son contexte

Réponse aux compétences requises - synthèse

- Compétences mobilisables répondant aux exigences du poste

Appréciation liée au poste

- Compréhension des métiers de l'entreprise, des missions qui lui seront confiées et des objectifs du poste
- Capacité à être directement opérationnel dans le poste et à mettre en œuvre rapidement les actions nécessaires

Critères complémentaires d'appréciation

**Attention à être plus vigilant car ces critères peuvent être discutables et donc non stables
Ils dépendent du recruteur.**

Facultés d'adaptation

- Adhésion aux valeurs de l'entreprise, capacité à les promouvoir
- Adéquation aux conditions d'exercices du poste (organisation, procédures, management...)
- Adéquation entre la perception de son propre rôle et celui attendu par l'entreprise

Potentiel d'évolution

- Le poste proposé représente pour lui/elle une évolution
- La cohérence entre ses motivations professionnelles et les évolutions prévisibles du poste
- Le potentiel de compétences à développer pour le futur
- La capacité d'apprentissage et la volonté de se former, de maintenir et développer ses compétences pour demain.

Raisons majeures du choix :

Décision oui /non :

Axe de vigilance, si recrutement :

Fiche 5.2 Décider

→ Les outils d'aide à la décision - 1/6

Fiche 5.2 a : L'aide à l'évaluation

Les tests psychotechniques

Les tests d'aptitude :

Ils cherchent à évaluer les capacités d'organisation, l'attention, la précision, etc. Ils se résument à des exercices basés sur la mémoire (visuelle, numérique, verbale), sur du classement, de l'observation, de l'aisance manuelle.

Les tests de connaissances :

Ils peuvent porter sur la langue française, des langues étrangères, les mathématiques et la culture générale (histoire, géographie, littérature...). Très pratiqués dans les fonctions administratives.

Les tests de personnalité :

Ils sont souvent utilisés pour recruter des commerciaux, des cadres ou des postes à responsabilités. Leur objectif est de cerner le caractère, la sociabilité, l'ambition, le dynamisme, etc. Seul un psychologue peut en analyser les résultats avec sérieux. Il en existe des ludiques (QCM, répondre par oui ou par non...). Certains sont de grands classiques (Papi, Sosie, Alter Ego...).

Les droits des candidats :

- La loi du 31 décembre 1992 spécifie que les tests de recrutement doivent être en rapport direct avec le poste. Si ce n'est pas le cas, il ne sera d'aucune utilité et controversé par le candidat.
- Un recruteur doit toujours prévenir le candidat sur le type de tests qu'il souhaite lui soumettre.
- Un recruteur est tenu de révéler, au candidat, les résultats des tests (loi Aubry).
- Les résultats des tests sont confidentiels. En aucune façon, le recruteur n'a le droit de les divulguer.

Mises en situation pour évaluer les compétences des candidats

Assessment ou mise en situation :

Observer les comportements de l'individu et évaluer s'il agit efficacement dans les situations que sa future fonction lui imposera de maîtriser.

L'assessment center se veut donc une des façons d'évaluer les qualités professionnelles d'un candidat ainsi que ses compétences par sa mise en situation au cours de simulations ou de tests...

Il vise à compléter les méthodes d'évaluation plus traditionnelles telles que l'entretien ou l'auto-évaluation et par ce fait à améliorer la qualité des décisions en matière de ressources humaines.

Fiche 5.2 Décider

→ Les outils d'aide à la décision - 2/6

Fiche 5.2 a : L'aide à l'évaluation

Évaluation en milieu de travail

Attention – prestation pôle emploi pour les demandeurs d'emploi et pas pour les entreprises

Cette évaluation permet au demandeur d'emploi de vérifier ses compétences et ses capacités professionnelles par rapport à un emploi recherché ou de découvrir les conditions d'exercice d'un métier envisagé.

La situation actuelle du demandeur d'emploi :

Il dispose d'une expérience professionnelle et d'une expérience récente dans le métier recherché. Il éprouve des difficultés à cerner ses points forts dans le cadre de son parcours professionnel

Il souhaite faire le point sur ses savoir-faire ou sur ses aptitudes, être en situation réelle de travail en entreprise, connaître concrètement un métier ou un type d'entreprise, démontrer à un employeur ce qu'il sait faire en pratique.

A l'issue de l'évaluation, il pourra mesurer les écarts éventuels entre ses compétences et celles de l'emploi visé, découvrir les conditions réelles d'exercice du métier, vérifier que ses compétences correspondent à celles recherchées par les employeurs, savoir si l'emploi vers lequel il se dirige lui convient.

L'organisation et la méthode :

L'Évaluation en Milieu de Travail (EMT) porte sur les compétences et capacités définies dans le référentiel ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers) et constitue une aide dans la réussite de la recherche d'emploi. Sa durée est de 80 heures maximum.

Le demandeur d'emploi est encadré individuellement par un tuteur de l'entreprise qui l'évalue. A partir de la fiche d'évaluation, le conseiller validera et enrichira son profil professionnel et proposera des offres d'emploi adaptées. Il pourra également envisager avec lui des actions de formation si nécessaire.

Attention : certaines mesures ou prestations n'ont pas de caractère automatique. Leur attribution varie en fonction de certains critères et en fonction des situations locales.

Pour aller plus loin :

Voir <http://www.pole-emploi.fr/candidat/l-evaluation-en-milieu-de-travail-emt--@/suarticle.jspz?id=5109>

Fiche 5.2 *Décider*

→ Les outils d'aide à la décision - 3/6

Fiche 5.2 b : **L**e contrôle de référence

Contrôle des références

Le contrôle des références est très réglementé et doit être réalisé dans le respect de la déontologie et de la loi (réglementation sur la protection de la vie privée et des droits de la personne).

Il est nécessaire de **demandeur au candidat, une autorisation de réaliser un contrôle de référence.**

- Il est souhaitable d'avoir un document pré-rédigé où il indique, pour chaque emploi, les coordonnées des personnes à contacter :
 - Nom,
 - prénom,
 - fonction de la personne,
 - lien hiérarchique,
 - adresse et téléphone.
- Il doit signer ce document afin de confirmer son volontariat.

Il est intéressant de pouvoir **vérifier la véracité des informations** (exclusivement professionnelles,) fournies par le candidat. Les éléments détectés aident à faire le choix décisif, en contrastant les références professionnelles fournies par les candidats.

Pièges à éviter

Etre vigilant sur les a-prioris de l'ancien employeur : « il est très bien, mais il a 50 ans... »

Fiche 5.2 *Décider*

→ Les outils d'aide à la décision - 4/6

Fiche 5.2 b : Le contrôle de référence

Contrôle des références (suite)

Quelques thèmes à approfondir et questions associées :

Confirmation de l'information recueillie lors de l'entrevue et celle figurant sur le CV :

- De quel type de projets X s'occupait-il ?
- Quelle fut la contribution de X aux projets ?

Questions centrées sur les compétences du candidat :

- Comment X s'entendait-il avec ses collaborateurs de travail ?
- Rester sur du factuel : vérifier la vérité de ce qui a été raconté (missions réalisées, contrat de travail, résultats obtenus...).
- Lever un doute sur un comportement (impulsivité remarquée lors de l'entretien...).

Questions sur les antécédents :

- Depuis combien de temps connaissez-vous X ?
- Quelle a été votre relation avec X ?
- Quand avez-vous travaillé avec X et pour combien de temps ?

Évaluation des qualités personnelles :

- Quelle serait la carrière ou l'emploi idéal pour X ?
- Quel serait le milieu de travail le plus propice pour X ? Le moins propice ?
- Pourquoi X vous a-t-il quitté ?
- Si vous en aviez l'occasion, l'embaucheriez-vous à nouveau ? (posée chaque fois)
- Y a-t-il autre chose que nous devrions savoir avant de prendre une décision de recrutement ?

Fiche 5.2 Décider

→ Les outils d'aide à la décision - 5/6

Fiche 5.2 c : Les méthodes particulières de recrutement

Méthode des habiletés ou recrutement par simulation : mrs (Pôle emploi)*

Une habileté, qu'est-ce que c'est ?

Les habiletés constituent l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail. Elles correspondent à des aptitudes techniques, des qualités personnelles, des comportements adéquats à un poste de travail. Elles sont transférables d'une situation à une autre ou d'un emploi à un autre. Elles ne transparaissent pas forcément dans le curriculum vitae. Depuis sa création, la méthode a permis d'identifier 26 habiletés couramment recherchées par les entreprises parmi lesquelles :

- Comprendre et respecter un système de normes et de consignes
- Travailler sous tension
- Mener une action dans la durée
- Travailler en équipe
- Agir dans une relation d'aide et de service
- Procéder à des contrôles et vérifier la qualité ...

Une méthode sur mesure

Mise au point par Pôle emploi, cette méthode originale permet :

- de faire face à des recrutements en nombre,
- de répondre à des offres pour lesquelles les connaissances techniques ne sont pas incontournables dans le recrutement,
- d'élargir les critères de recrutement en maintenant un niveau d'exigence élevé,
- d'évaluer les candidats avec des exercices qui reproduisent par analogie les situations de travail,
- de proposer une réponse sur mesure adaptée aux besoins de l'entreprise.

Elle s'applique à tous secteurs d'activité et à tous types de postes.

*http://www2.pole-emploi.fr/region/limousin/employeur/conseils_au_recrutement/recruter_par_methode_habiletes_6588.html

Fiche 5.2 Décider

→ Les outils d'aide à la décision - 6/6

Fiche 5.2 c : Les méthodes particulières de recrutement

Recruter sans CV

Le « Recrutement sans CV » est basée sur :

- la diffusion d'une offre dépourvue de critères de profils,
- un questionnaire en ligne permettant de révéler les compétences,
- les savoir-faire opérationnels et les comportements professionnels des candidats tout en garantissant leur anonymat.

Les étapes clés de recruter sans CV

Cela consiste à donner la parole aux candidats en leur offrant, à travers un questionnaire en ligne, la possibilité de valoriser leurs compétences professionnelles :

- *L'analyse du poste à pouvoir*

Durant cette phase, il s'agit d'identifier :

- a. Le contexte de l'entreprise et du poste,
- b. Les situations que le candidat devra gérer,
- c. Les compétences indispensables à maîtriser,
- d. les critères de réussite dans le poste,
- e. Les pratiques recrutement de l'entreprise.

- *Conception du questionnaire en ligne*

Cette phase d'analyse des compétences clés et des critères de réussite dans le poste permet de définir les thématiques à investiguer. Il s'agit ensuite de décliner ces thématiques sous forme de questions (une trentaine en moyenne) ouvertes ou fermées et de les ordonnancer dans un questionnaire. Le questionnaire est ensuite testé et personnalisé en fonction de la charte du client.

- *Dispositif de communication pour recueillir des candidatures*

Les candidats accèdent au questionnaire à partir d'un lien figurant dans l'offre publiée sur apec.fr. Pour attirer le maximum de candidatures, des dispositifs de communication et de promotion (e-mailing personnalisé, publicité en ligne sur apec.fr) peuvent être proposés.

- *Réception des candidatures*

Le recruteur reçoit l'ensemble des réponses des différents candidats.

Charge à lui ensuite de présélectionner les candidats et de mener les entretiens jusqu'à la décision finale.

Sa sélection repose sur des éléments objectifs et tangibles. Il peut ainsi identifier des profils qu'un premier tri sur CV aurait peut être amené à éliminer.

Le premier rendez-vous d'échange entre le candidat et le recruteur est plus riche. Il permet directement d'analyser comment le candidat s'est projeté dans le poste, ses motivations et les compétences objectives dont il dispose pour y réussir.

Fiche 5.3 Décider

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 1/7

CDD senior (1/2)

À savoir

La particularité du CDD « senior » tient au public visé, à la durée (renouvellement compris) du contrat et aux situations dans lesquelles il peut y être recouru. Pour le reste, le CDD senior relève des dispositions applicables à tous les autres CDD, dont les principales sont rappelées ici.

Qui peut conclure un CDD « senior » ?

Du côté des employeurs

Le CDD senior peut être conclu par tous les employeurs à l'exception des professions agricoles. Ce CDD doit être conclu avec une personne remplissant les conditions visées ci-dessous, afin de faciliter son retour à l'emploi et de lui permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de sa retraite à taux plein.

Du côté de la personne recrutée

Le CDD « senior » s'adresse aux personnes âgées de plus de 57 ans inscrites depuis plus de trois mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP). Ce cas de recours au CDD ne concerne que les seniors qui souhaitent acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein. Par conséquent, le CDD « senior » ne peut pas être utilisé dans le cas d'un cumul emploi/retraite.

Fiche 5.3 Décider

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 2/7

CDD senior (2/2)

Quelle est la durée d'un CDD « senior »

Le CDD « senior » peut être conclu pour une durée maximale de 18 mois. Il peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

Quel est le statut du titulaire d'un CDD « senior » ?

Le salarié titulaire d'un CDD « senior », comme tout autre titulaire d'un CDD « classique », dispose des mêmes droits que les autres salariés de l'entreprise : il exécute son travail dans des conditions identiques (durée du travail, travail de nuit, repos hebdomadaire, jours fériés, hygiène et sécurité...) et peut accéder aux mêmes équipements collectifs : transport, restauration, tickets restaurant, douches, vestiaires, bibliothèque, salles de repos, crèches... Sa rémunération doit être au moins égale à celle que percevrait, après période d'essai, un autre salarié de l'entreprise, sous contrat à durée indéterminée, de qualification professionnelle équivalente et occupant les mêmes fonctions. En cas de maladie ou d'accident, le salarié en contrat à durée déterminée peut avoir droit aux indemnités complémentaires prévues par la convention applicable à l'entreprise, s'il remplit les conditions posées par cette convention (par exemple, les conditions d'ancienneté).

Par ailleurs, il peut bénéficier d'indemnités et de mesures particulières pour compenser la précarité de son emploi, notamment une indemnité compensatrice de congés payés au titre du travail effectivement accompli durant le contrat, quelle qu'en ait été la durée, si les congés n'ont pas été pris pendant la durée du contrat. Son montant ne peut être inférieur à 10 % de la rémunération totale brute due au salarié (indemnité de précarité comprise, lorsque celle-ci est due). Sur ces questions, on se reportera aux précisions figurant dans *la fiche consacrée au contrat de travail à durée déterminée*.

Le CDD senior est un contrat conclu au titre de dispositions légales destinées à favoriser le recrutement de certaines catégories de personnes sans emploi (1° de l'article L. 1242-3 du Code du travail) ce qui exclut en principe ses titulaires du bénéfice de l'indemnité de précarité versée en fin de contrat. Toutefois, l'avenant du 9 mars 2006 à l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2006, prévoit que les titulaires d'un CDD « senior » bénéficient, à l'issue de leur contrat, d'une indemnité de même nature que cette indemnité de précarité. Cet avenant ayant été étendu par arrêté du 12 juillet 2006 (JO du 22), il s'applique à tous les employeurs relevant des secteurs d'activité représentés par le Mouvement des entreprises de France (Medef), la Confédération générale des petites entreprises (CGPME) et l'Union professionnelle artisanale (UPA). Ainsi, en pratique, à de rares exceptions près, les salariés embauchés en CDD « senior » pourront prétendre à une indemnité d'un montant équivalent à celui de l'indemnité de précarité (soit en principe 10 % de la rémunération brute totale due au salarié).

Fiche 5.3 Décider

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 3/7

Aide différentielle de reclassement (1/2)

Mis à jour le 04.05.2009 par la Direction de l'information légale et administrative

Principe

Certaines catégories de demandeurs d'emploi peuvent bénéficier, en cas de reprise d'un emploi moins bien rémunéré que le précédent, d'une aide différentielle de reclassement destinée à compenser la baisse de leur rémunération.

Bénéficiaires

Peuvent bénéficier de l'aide différentielle de reclassement les allocataires :

- Âgés d'au moins 50 ans,
- Ou indemnisés depuis plus de 12 mois.

Conditions d'attribution

L'aide est accordée à condition que :

- l'emploi ne soit pas repris chez le dernier employeur,
- la durée de l'emploi repris soit d'au moins 30 jours calendaires, s'il s'agit d'un contrat à durée déterminée,
- le salaire brut mensuel soit, pour une même durée de travail, inférieure d'au moins 15 % à 30 fois le salaire journalier de référence ayant servi au calcul de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE),
- l'allocataire ne bénéficie pas du cumul de l'ARE avec la rémunération tirée de son activité occasionnelle ou réduite.

Fiche 5.3 Décider

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 4/7

Aide différentielle de reclassement (2/2)

Montant

Le montant mensuel de l'aide différentielle de reclassement est égal à la différence entre 30 fois le salaire journalier de référence ayant servi au calcul de l'ARE et le salaire brut mensuel de l'emploi salarié repris.

En cas d'embauche et/ou de fin de contrat en cours de mois, le montant mensuel de l'aide est calculé au prorata du nombre de jours travaillés.

Versement

L'aide est versée mensuellement à terme échu, sous réserve que le contrat de travail soit toujours en cours, pour une durée qui ne peut excéder la durée maximale des droits à l'ARE et dans la limite d'un montant total plafonné à 50 % des droits à l'ARE restant au jour de l'embauche.

Le versement de l'aide cesse au jour de la fin du contrat de travail ou lorsque le plafond de 50 % du reliquat des droits à l'ARE est atteint.

Il est interrompu lors de toute suspension du contrat de travail pour maladie, maternité, fermeture d'entreprise pour congés d'une durée supérieure ou égale à 15 jours au cours d'un même mois civil.

Si, à l'issue du contrat de travail, le demandeur d'emploi bénéficie encore de droits à l'ARE, ceux-ci sont réduits de la durée de versement de l'aide différentielle de reclassement.

Impossibilité de cumul avec certaines autres aides

L'aide différentielle de reclassement ne peut être cumulée avec l'aide incitative au contrat de professionnalisation, ni avec l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise.

Formalités à accomplir

Toute personne souhaitant bénéficier de l'aide doit déposer une demande auprès de l'agence Pôle emploi - Assédic dont il dépend.

Fiche 5.3 *Décider*

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 5/7

Autres formes d'emploi (1/2)

L'interim

Quel travail ?

Le remplacement sur un poste existant, faisant l'objet d'un contrat spécifique (mission de travail temporaire). Très fréquemment, il s'agit d'un apport de ressources dans un domaine faisant partie de l'exploitation courante de l'entreprise cliente.

Quel profil de salarié ?

Toute personne en droit de travailler, y compris :

- retraités,
- personnes en poste cherchant un complément d'activité,
- profession libérale désirant renoncer au statut indépendant mais pas à leur activité,
- équipes montant des projets de façon ponctuelle,
- des créateurs d'entreprise souhaitant tester leur projet en sécurité,
- des free lance souhaitant éviter les risques et les contraintes du statut d'indépendant.

Quelle relation commerciale ?

Le salarié porté est à l'initiative de la relation commerciale et négocie les contrats de mission, en coordination juridique avec l'entreprise de portage. Le salarié est propriétaire de sa clientèle.

Fiche 5.3 *Décider*

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 6/7

Autres formes d'emploi (2/2)

Quel lien de subordination ?

Le salarié est subordonné au supérieur hiérarchique du poste qu'il occupe dans l'entreprise cliente.

Quelles activités ?

Très large gamme, intellectuelle et manuelle, y compris les services aux particuliers
(ex : psychologue)

→ La formation professionnelle continue (entreprises et particuliers).

Quelle base de rémunération ?

En fonction de la négociation commerciale (sans rapport avec la grille de rémunération de l'entreprise cliente).

Fiche 5.3 Décider

→ Les aides pour le recrutement des seniors - 7/7

L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)

Pour un CDD d'au moins six mois, un contrat de professionnalisation, un CDI, j'éprouve de la difficulté pour trouver un candidat correspondant exactement au profil de poste.

L'objectif est de résorber efficacement l'écart entre les compétences du candidat que je retiens et les compétences requises par le poste.

L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) permet la mise en place d'une formation de préparation à cette prise de poste. Elle finance en partie les frais que j'engage pour une formation réalisée en interne ou en organisme extérieur.

Quels employeurs ?

Tous les employeurs, y compris les ETT (Entreprise de Travail Temporaire) et ETTI (Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion), sont concernés sauf l'Etat, les collectivités territoriales ou groupements de collectivités, les établissements publics administratifs.

Qui former ?

Je forme un demandeur d'emploi, indemnisé ou non, pour une durée de 4 mois et 400 heures maximum, afin de lui permettre d'acquérir les qualifications et compétences professionnelles nécessaires pour accéder à un emploi vacant.

L'action de formation préalable au recrutement peut être mise en place pour une formation pré-qualifiante précédant un contrat de professionnalisation.

Quels avantages ?

L'action de formation préalable au recrutement me permet d'embaucher, à l'issue d'une formation qualifiante, un candidat immédiatement opérationnel sur son poste de travail. L'acquisition des compétences pour occuper ce poste peut se faire soit dans mon entreprise, soit dans un centre de formation.

Une aide au financement de la formation m'est versée si j'embauche le demandeur d'emploi en CDI, CDD de 6 mois minimum ou contrat de professionnalisation :

- Aide maximale de 5 € TTC par heure pour une formation interne, dans la limite de 2 000 €,
- Aide maximale de 8 € TTC heure de formation externe, soit 3 200 € au maximum pour 400 h de formation.

Fiche 5.4 Décider

→ Les aides pour le recrutement des jeunes - 1/2

Contrat d’alternance :

contrat de professionnalisation et contrat d’apprentissage

Récapitulatif des contrats :

	Contrat d’apprentissage	Contrat de professionnalisation
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes de 16 à 25 ans. • Pas de limite d’âge pour les personnes reconnues travailleurs handicapés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes de 16 à 25 ans - Demandeurs d’emploi de plus de 26 ans. • Les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l’allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l’allocation aux adultes handicapés (AAH) ou aux personnes ayant bénéficié d’un contrat unique d’insertion.
Obligations de l’employeur	Assurer aux bénéficiaires une formation leur permettant d’acquérir une qualification professionnelle et à leur fournir un emploi en relation avec cet objectif pendant la durée du contrat.	
Obligations du bénéficiaire	Le titulaire du contrat s’engage à travailler pour le compte de cet employeur et à suivre la formation prévue au contrat.	
Durée du contrat	De 1 à 3 ans.	A durée déterminée entre 6 et 12 mois. Peut être portée à 24 mois sous certaines conditions (Bénéficiaires RS, ASS, AAH, ...).

Fiche 5.4 Décider

➔ Les aides pour le recrutement des jeunes - 2/2

Etude de la prise en charge du contrat d'alternance par l'OPCAIM

Pour l'alternance, le volet administratif est plus lourd puisqu'il s'inscrit dans le cadre d'un contrat tripartite. Le contrat s'établit entre : le salarié, l'entreprise et l'OPCAIM.

L'OPCAIM rembourse les frais de formation :

- si le métier appartient au RNCP,
- si le nombre d'heures de formation ne dépasse X heures.

Si ces conditions ne sont pas remplies, l'OPCAIM peut refuser le paiement en intégralité de la formation. Le coût de la formation revient à l'entreprise.

Certaines entreprises envoient au candidat une demande d'information telle que : la formation, son titre, le nombre d'heure, le coût de la formation.

(Certaines formations bac +4/5 peuvent coûter entre 7 à 8 000 euros voire 10 000 euros).

Si la formation de l'alternant n'est pas enregistrée au RNCP, l'entreprise peut s'interroger s'il vaut mieux payer une pénalité (en cas de refus de prendre l'alternant, le quota de l'entreprise peut ne pas être atteint) ou les frais de formation.

(Concernant l'alternance, un jeune diplômé peut reprendre une formation avec ce dispositif, après s'être rendu compte de la non adéquation de son projet professionnel avec la réalité du marché).

Signature d'un contrat de génération

Pour les entreprises de moins de 300 salariés.

L'aide versée au titre du contrat de génération : c'est 4.000 € par an pendant 3 ans, soit un soutien financier d'un montant total de 12.000 €.

Pour bénéficier de l'aide, je dois :

- embaucher en CDI un jeune de moins de 26 ans ou moins de 30 ans en situation de handicap,
- maintenir en emploi un senior de 57 ans et plus, ou recruter un senior de 55 ans et plus,
- pour les entreprises entre 50 et moins de 300 salariés, avoir négocié un accord collectif ou un plan d'action sur le contrat de génération, ou à défaut être couvert par **un accord de branche étendu**,
- remplir le formulaire de demande d'aide sans joindre aucune pièce justificative.

ÉTAPE 6

Intégrer votre nouveau collaborateur

Quelles questions se poser ?

En quoi l'intégration fait-elle partie du process de recrutement ?

La période d'intégration est un indicateur d'adaptation du candidat à son poste de travail qui permettra de confirmer ou non le recrutement (période d'essai) :

- Cette étape me permet d'évaluer de façon concrète et opérationnelle les capacités du candidat retenu. C'est une mise en situation réelle.
- Je peux mesurer un éventuel différentiel entre ce qui a été apprécié aux précédentes étapes du recrutement et la mise en pratique des compétences, des aptitudes, des comportements et des motivations du collaborateur.
- Je peux tester et avoir une vision au plus juste des performances réelles du collaborateur.
- Mobilité externe sécurisée.

Comment aller plus loin ?

Quelles sont les conditions de réussite de la période d'intégration ?

Une intégration réussie nécessite qu'elle soit anticipée, planifiée, réalisée durant toute la période d'essai*.

Mettre en « bonnes conditions » le collaborateur dans l'entreprise :

- Déployer des moyens pour faciliter sa prise de poste (accueil, informations sur le mode de fonctionnement de l'entreprise, visite entreprise et services, parrainage...).
- Avoir de la visibilité sur ses réussites et ses difficultés : points d'avancements réguliers, grille d'appréciation.
- Savoir proposer et négocier un plan d'action ajusté à chaque point d'avancement et permettant la réussite de la prise de poste. Chaque action ainsi menée doit être observable et mesurable.

Il s'agit de garantir un contrat gagnant-gagnant et ainsi de pérenniser le recrutement.

(*) : Rappel des périodes d'essai dans la métallurgie

Non cadres : Niveau I : 2 mois / Niveau III : 2 mois renouvelables 1 mois

Niveau IV : 3 mois renouvelables 1 mois / Niveau V : 3 mois renouvelables 2 mois

Cadres : 4 mois renouvelables 2 mois.

Comment s'y prendre ?

Une intégration réussie, c'est :

- Accueillir, informer, outiller
 - ➔ Entretien d'accueil.
 - ➔ Remise au candidat de tous les documents susceptibles de lui être utiles le premier jour : livret d'accueil, convention collective, règlement intérieur...
 - ➔ Visite de l'entreprise, des services.
- Accompagner et soutenir le nouveau collaborateur
 - ➔ Parrainage, tutorat.
- Réaliser un tableau de bord adapté en fonction du profil du candidat retenu avec le profil idéal
 - ➔ Entretiens de suivi avec le responsable.
 - ➔ Réajustement des plans d'action et des moyens à donner.

Le regard senior

Les points clés

La période d'essai est un « sas de sécurité » à la fois pour l'employeur et la personne recrutée

Cette période permet de vérifier l'**adaptation** du nouvel embauché au poste et à l'entreprise et ses **compétences techniques**. Le recrutement définitif ne se fait qu'à l'issue de cette période d'essai.

Ainsi je peux ouvrir le recrutement à des profils plus larges que le profil idéal, car je peux m'appuyer sur cette période pour accompagner le collaborateur et évaluer son adaptation au poste.

Pour garantir l'intégration d'un senior :

- Je suis vigilant aux représentations senior que l'équipe peut avoir.
- Je veille également à ce que le candidat fasse le deuil de son entreprise précédente pour s'intégrer dans la mienne.
- Je privilégie les bonnes idées plutôt que la comparaison.

Je n'oublie pas

J'évite « d'oublier » le nouveau collaborateur. Même senior, il peut avoir besoin d'un temps d'adaptation.

Je privilégie par exemple les interactions avec les autres équipes, je peux aussi comme pour un jeune diplômé, avoir un tuteur.

Puisque j'ai déterminé très précisément la mission durant la période d'essai, avec les résultats attendus, je peux apprécier les aptitudes du senior telles que :

- son adaptation à l'entreprise, à l'équipe, à son poste,
- son sens de l'organisation,
- sa faculté à apprendre ou à se perfectionner sur un logiciel, une technique particulière...
- sa relation avec les clients (un senior rassure un client),
- son aptitude à la conduite de projet...

Je fais des points réguliers.

Je suis vigilant sur l'implication des autres collaborateurs.

Le regard jeune

Les points clés

1. Je nomme un tuteur, relais ou un référent dans le cadre du contrat de génération

Pour :

- répondre aux questions que l'alternant ou le jeune diplômé ne peut pas ou n'ose pas poser à son manager,
- faciliter son intégration dans l'entreprise, développer son réseau interne,
- mieux comprendre la culture et les habitudes de l'entreprise,
- éviter de se retrouver seul au début (lors des déjeuners par exemple).

Je m'appuie sur le référentiel du Tuteur UIMM.

Dans le cadre d'un contrat de génération, l'entreprise nomme un salarié «référent» chargé d'accueillir et d'accompagner le jeune recruté dans l'entreprise, en fonction notamment de ses qualités relationnelles et pédagogiques, et de sa connaissance de l'entreprise. La désignation du référent a lieu, sur la base du volontariat, parmi les salariés les plus aptes à remplir ce rôle.

En fonction de l'organisation, il peut être désigné au sein de l'équipe dans laquelle est intégrée la personne recrutée ou en dehors de cette équipe parmi les salariés en charge des Ressources Humaines par exemple. Le manager, chef d'atelier, technicien peuvent également assurer ce rôle. Dans le cadre d'un contrat d'alternance ou d'apprentissage, le tuteur ou le maître d'apprentissage assure le rôle de référent.

2. Je prépare :

- un programme pour les premiers jours,
- un parcours avec des cibles à atteindre en termes d'apprentissage et d'opérationnalité,
- des points réguliers pour échanger,
- un livret d'accueil.

NB : dans le cadre d'un contrat de génération, je peux m'appuyer sur la trame de livret d'accueil élaboré par l'Observatoire de la Métallurgie.

3. Je donne les règles du jeu :

- les règles de sécurité,
- les usages en vigueur dans l'entreprise, les éléments de culture,
- les codes vestimentaires, l'usage du téléphone portable dans certaines situations, le tutoiement (qui peut-on tutoyer, est-ce l'usage dans l'entreprise?),
- les horaires,
- si certaines règles paraissent surprenantes, je prends le temps d'expliquer pourquoi, c'est toujours plus facile d'appliquer quelque chose quand on comprend les bénéfices.

Je n'oublie pas

Jeune diplômés et alternants viennent d'un environnement scolaire, assez cadré. Je crée ainsi de nouveaux repères et j'évite ainsi le sentiment d'être livré à soi-même que peut ressentir un alternant ou un jeune diplômé, par exemple.

- Quand je fais un point d'activités je commence par ce qui va.
- Je n'attends pas le dernier jour de la période d'essai pour me demander si je garde ou non le collaborateur. Je fais un suivi au fil de l'eau, particulièrement si le collaborateur semble avoir des difficultés.
- Je garde à l'esprit que le collaborateur peut quitter l'entreprise au cours de la période d'essai.

Fiche 6.1 *Intégrer votre nouveau collaborateur*

→ Le premier entretien d'intégration

• Entretien d'accueil le :

Actions

Oui

Non

Prévu le

Remise d'un document d'accueil			
Formalités administratives			
Visite et présentation au service ou à l'équipe			
Présentation du poste de travail			
Présentation détaillée des activités à remplir et des moyens mis à disposition			
Présentation de la personne susceptible de l'aider dans son intégration			
Inscription éventuelle à une formation si nécessaire			
...			

• Prochain entretien d'intégration fixé le :

Fiche 6.2 *Intégrer votre nouveau collaborateur*

➔ L'entretien de suivi d'intégration

- Entretien de suivi d'intégration du :

Bilan de la période écoulée

Points forts

Points de vigilance

**Actions correctives éventuelles à mettre
en œuvre pour favoriser l'intégration**
