

# Le recrutement



## Thèmes du dossier

- ➡ Analyse
- ➡ Stratégie
- ➡ Société
- ➡ Distribution

### ➡ **Personnel**

- ➡ Droit du travail
- ➡ Organisation
- ➡ Infrastructure
- ➡ Direction
- ➡ Marketing
- ➡ Informatique
- ➡ Production/logistique
- ➡ Finances
- ➡ Contrôle de gestion
- ➡ Communication

## Avantages immédiats

### Vous savez:

1. quelles sont les étapes clés du processus de recrutement dans votre entreprise
2. maîtriser le cadre légal de l'embauche
3. comment identifier les coûts du processus de recrutement
4. quels sont les avantages et inconvénients de l'Outsourcing du recrutement
5. le recrutement en tant qu'outil de Marketing RH

### Vous pouvez:

1. optimiser la gestion et les coûts de votre recrutement
2. mettre en œuvre les outils nécessaires au pilotage du recrutement
3. identifier les conditions de succès de vos campagnes de recrutement
4. définir l'image que votre société veut véhiculer sur le terrain de l'emploi

## Auteurs

---

### Daniel Cerf

Daniel Cerf publie différents ouvrages destinés aux praticiens dans la fonction RH, anime des conférences et formations, et conduit des activités de conseil en Management et Organisation RH dans le cadre de la société DC Management, créée et développée depuis 2004. Au bénéfice d'une riche expérience de praticien à tous les niveaux de responsabilités dans la fonction RH jusqu'à celui de DRH dans de très grands environnements, Daniel Cerf met son expérience, son savoir et des outils de gestion RH qu'il a développés au service des entreprises.

Tél.: +41 (0)44 586 68 49 E-mail: [daniel.cerf@dcmanagement.ch](mailto:daniel.cerf@dcmanagement.ch)  
Tél.: +41 (0)22 534 94 50 [www.dcmangement.ch](http://www.dcmangement.ch)  
Mob.: +41 (0)76 400 54 08



### Mélanie Gschwind

Licenciée en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Neuchâtel, Mélanie Gschwind a notamment exercé en tant que responsable du recrutement pour une entreprise multinationale. Désormais consultante en Ressources humaines au sein de la société DC Management, elle contribue à développer des concepts et des outils de gestion RH dans le domaine du recrutement.

Tél.: +41 (0)79 787 52 98 E-mail: [melanie.gschwind@dcmanagement.ch](mailto:melanie.gschwind@dcmanagement.ch)  
[www.dcmangement.ch](http://www.dcmangement.ch)



### Eric Gerini

Eric Gerini est au bénéfice d'une formation pluridisciplinaire (Marketing, Coaching, RH, Economiste) et d'une expérience professionnelle affirmée dans la direction d'entreprise. A ce jour, il occupe la direction générale de la société PEMSA Human Resources, société qu'il a lui-même fondée en 1993 à Lugano. Pour commémorer les 15 ans d'activités de la société et l'ouverture de la première agence outre-Sarine (Bâle) après celles de Genève, Lausanne, Martigny, Fribourg, Locarno et Lugano, Eric Gerini met son expertise au service de WEKA Business Media pour cet ouvrage dédié au recrutement.

Tél.: +41 (0)21 721 80 99 E-mail: [gerini.eric@pemsacom](mailto:gerini.eric@pemsacom)  
[www.pemsacom](http://www.pemsacom)



## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Le recrutement

**Composition:** Sue Rusch  
**Révision:** WEKA Business Media SA  
**Impression:** ERNi Druck und Media AG, Kaltbrunn

WEKA Business Media SA  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zurich  
Tél. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Date de parution: 2009

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00523-1

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

# Table des matières

## Le recrutement

<b>Préambule</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Préalables au recrutement</b> .....	<b>6</b>
1.1. Introduction.....	6
1.2. Comment définir ses besoins en recrutement? .....	8
1.3. Etablir la description de poste.....	8
1.4. Etablir le salaire et les avantages offerts aux employés.....	11
<b>2. In- ou out-sourcer le recrutement: quelles conséquences pour l'entreprise</b> .....	<b>12</b>
2.1. Comment développer une politique de recrutement? .....	12
2.1.1 Pourquoi outsourcer le processus de recrutement? .....	12
2.1.2 Pourquoi insourcer le processus de recrutement?.....	14
2.1.3 Vers une solution mixte? .....	14
2.2. Les coûts d'une politique de recrutement et son impact sur la structure organisationnelle....	14
<b>3. Le rôle des intervenants</b> .....	<b>15</b>
3.1. Les intervenants internes .....	15
3.1.1 Les Ressources Humaines: la plaque tournante du recrutement .....	15
3.1.2 Intégrer le manager dans le processus de recrutement .....	16
3.2. Les intervenants externes.....	16
3.2.1 Les agences de placement: quels services proposent-elles? .....	16
3.2.1.1 Le recrutement .....	16
3.2.1.2 Les chasseurs de tête.....	17
3.2.1.3 Le placement temporaire .....	17
3.2.1.4 L'externalisation des ressources.....	18
3.2.1.5 Externalisation de la gestion du personnel.....	19
3.2.2 Le rôle de l'ORP .....	19
<b>4. Les canaux du recrutement</b> .....	<b>20</b>
4.1. Les réseaux que l'on peut mettre en place.....	20
4.2. Les bases de données: où trouver des candidats et à quel prix?.....	21
4.2.1 Les réseaux sociaux.....	21
4.2.2 Les banques de dossiers .....	21
4.2.3 Les bases de données d'agences spécialisées .....	21
4.3. Publier une annonce: les éléments qui optimisent les chances d'atteindre le bon candidat ...	21
4.3.1 Le contenu .....	22
4.3.2 Annonces «presse» ou annonces en ligne?.....	22
4.3.2.1 Les annonces presse .....	22
4.3.2.2 Les annonces en ligne .....	23
4.4. Elaborer une page «Carrière» sur son site internet .....	24

<b>5. La sélection des candidats</b> .....	<b>25</b>
5.1. Cadre légal: ce qu'il faut savoir sur la sélection des candidats.....	25
5.1.1 Le principe d'égalité de traitement .....	25
5.1.2 La protection des données personnelles.....	26
5.1.3 Engager un employé étranger: les autorisations de travail .....	27
5.1.3.1 Les procédures pour les pays de l'UE et de l'AELE.....	28
5.1.3.2 Les procédures pour les états tiers .....	29
5.1.3.3 Les autorisations pour frontaliers .....	30
5.2. Les outils de sélection des candidats.....	30
5.2.1 CV, lettre de motivation et certificats .....	30
5.2.1.1 Le CV .....	31
5.2.1.2 La lettre de motivation .....	31
5.2.1.3 Les certificats de travail.....	31
5.2.1.4 Comment sélectionner les dossiers? .....	33
5.2.2 Vérifier les références des candidats .....	34
5.2.3 Mener un entretien d'embauche efficace.....	34
5.2.4 Le recours aux outils psychométriques et l'assessment.....	37
5.2.5 Quel outil choisir?.....	40

---

# Préambule

---

## Vers la maîtrise du processus de recrutement

Les périodes de crises que traversent les entreprises sont souvent des prétextes ou des opportunités pour repenser la gestion de certains processus. L'attention des directions tend dans ces cas à se focaliser sur la gestion des Ressources humaines, bien souvent encore considérée comme une des principales charges de l'entreprise sans que sa véritable contribution à la création de valeur ajoutée ne puisse être mesurée.

Il appartient aux responsables des Ressources humaines d'ériger la Fonction RH au rang de facteur stratégique de succès de l'entreprise. Cette démarche ne va pas sans intégrer la logique économique dans la logique de gestion des RH.

Le processus de recrutement n'échappe pas à cette réflexion. Les compétences que l'entreprise recherche se trouvent-elles sur un marché d'abondance ou de rareté de l'offre? Comment une entreprise peut-elle déployer des valeurs, une politique d'engagement et proposer des conditions de travail cohérentes, lorsqu'elle est confrontée à plusieurs marchés? Que coûte une embauche et quelles sont les conséquences économiques et humaines d'un échec? Quelle est pour l'entreprise la meilleure équation entre des besoins de personnel fluctuants et la nécessité de fidéliser et motiver sa force de travail? Comment trouver le meilleur équilibre entre une politique de mobilité interne et la nécessité du renouvellement par l'acquisition de compétences sur le marché? Quel intérêt l'entreprise a-t-elle à s'offrir une visibilité sur le marché de l'emploi en qualité d'employeur?

Au carrefour des changements, aujourd'hui intégrés comme constantes, se trouvent les valeurs de l'entreprise, ce ciment qui permet à l'entreprise de former un ensemble doté d'une identité et agissant dans une direction avec sens. La gestion du processus de recrutement, au-delà de la recherche des bonnes compétences ou des bons potentiels, est un des moyens de véhiculer ces valeurs en leur donnant un sens.



Eric Gerini  
Directeur Général PEMSA



Daniel Cerf  
Directeur DC Management

# 1. Préalables au recrutement

---

## 1.1. Introduction

Le recrutement constitue une fonction stratégique de la politique de ressources humaines. Il est le point de départ de toute nouvelle collaboration et a donc un impact important sur le rendement de l'entreprise. Il est également une vitrine pour l'entreprise, le recruteur étant la première personne que les candidats rencontrent.

Plusieurs étapes clés mènent à l'engagement du nouveau collaborateur. Dans un premier temps, il s'agit pour l'entreprise de définir ses besoins en personnel, de décrire les postes à pourvoir et les exigences en termes de compétences. Cette étape nécessite non seulement l'implication du service du personnel, mais également celle des supérieurs hiérarchiques ainsi que de la direction, c'est pourquoi elle requiert la mise en place d'un système de communication interne efficient.

L'entreprise va ensuite s'attacher à trouver les candidats de manière ciblée dans le but d'optimiser ses chances de trouver les bons collaborateurs pour les bons postes. Pour ce faire, plusieurs supports sont à sa disposition. Elle peut par exemple publier des annonces dans divers médias ou encore faire appel à des agences de placement qui lui présenteront des candidats «sur mesure». Chacune de ces options comportent des avantages et des inconvénients qui peuvent motiver son choix.

Le processus ne s'arrête pas une fois les candidats recrutés, il s'agit pour le recruteur de les sélectionner et de distinguer lequel saura le mieux correspondre aux besoins de l'entreprise. Là-encore, divers éléments peuvent livrer des informations primordiales. Les plus connus sont le dossier de candidature et l'entretien d'embauche. Cependant, d'autres outils peuvent également être utiles au recruteur dans le but d'accéder à des informations plus pointues.

L'engagement du nouveau collaborateur clos le processus de recrutement proprement dit et marque le début de son intégration dans l'entreprise.