

CONSEILS D'EXPERT.ES POUR AMÉLIORER  
VOTRE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

# BIEN RECRUTER UN-E ENCADRANT-E TECHNIQUE



Fédération  
des acteurs de  
la solidarité

**BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ**

# Le processus

## SOMMAIRE

### ▶ En amont du recrutement

- Dans quel contexte va s'opérer le recrutement ? p.2
- Développer et entretenir sa marque employeur p.3

### ▶ Les étapes du recrutement

- L'évaluation du besoin p.4
- La rédaction de l'offre d'emploi p.5
- La diffusion de l'offre et recherche de candidat.es p.6
- Premier contact et entretien d'embauche p.7

### ▶ Annexes

- Ma culture d'entreprise
- Evaluation de mon besoin
- Rédaction de l'offre

# Le contexte

Les recrutements s'opèrent aujourd'hui dans un monde VUCA :

**Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu.**  
Cette notion permet de comprendre les comportements des candidat.es.

**Volatile**

Changements rapides, difficiles à prédire et sans structure ou tendances claires

**Uncertainty**  
(Incertain)

Changements perturbateurs fréquents où le passé n'est pas un bon prédicteur d'avenir

**Complexe**

Evolutions complexes, avec des aspects technologiques, sociétales, géopolitiques et écologiques entrelacées

**Ambigu**

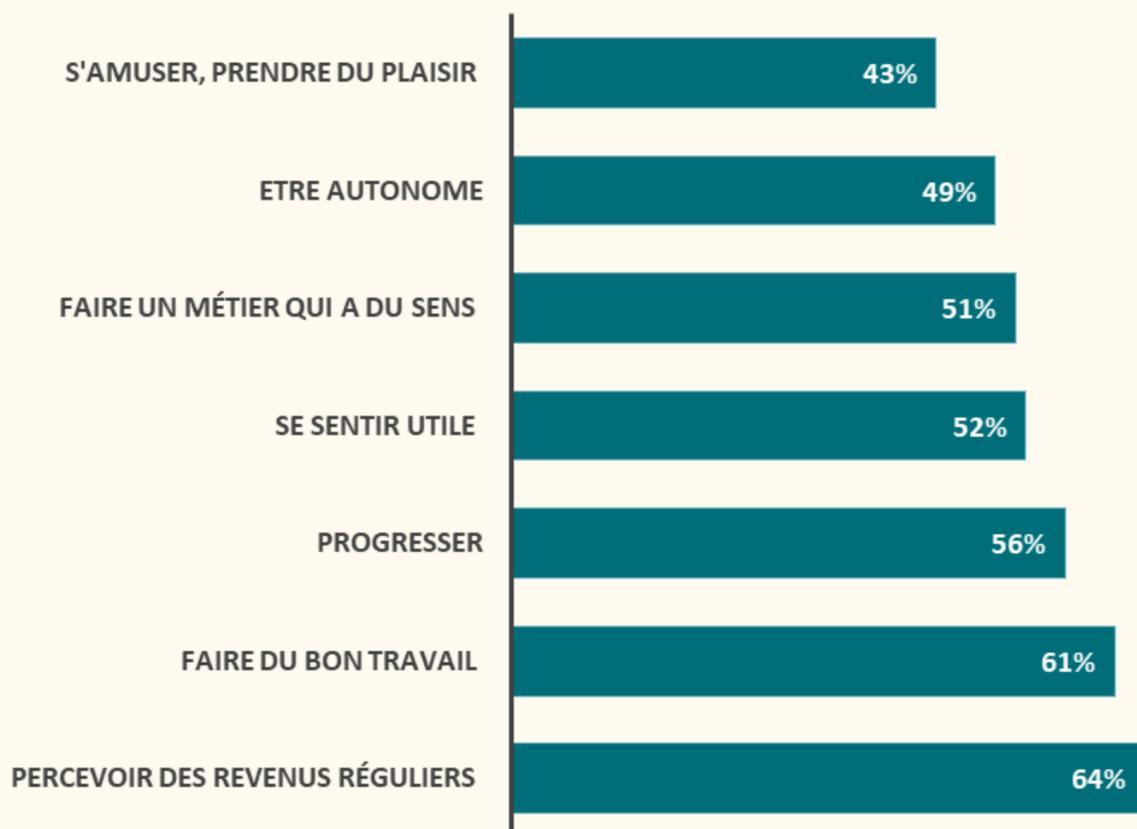
Peu de clarté sur ce qui est réel ou vrai et difficile de prédire l'impact des actions ou des initiatives

Les choses évoluent très vite depuis la révolution industrielle, notamment avec l'arrivée des réseaux sociaux. Ces changements vont également influencer les référentiels métiers et provoquer la recherche de nouvelles compétences.

## ➔ Une nouvelle relation au travail

Les nouvelles générations d'actif.ves cherchent également à donner du sens à leur travail et à se sentir utile, le salaire n'est plus la principale motivation. En ce sens, l'entreprise doit proposer un environnement de travail allant en accord avec ces nouvelles motivations.

Avec la crise sanitaire il y a également de nouveaux profils qui apparaissent, notamment des personnes en reconversion, qui cherchent justement à donner du sens à leur vie professionnelle. C'est une aubaine pour les structures de l'ESS.



Cette étude mesurant les motivations des salarié.es au travail démontre qu'ils placent la montée en compétence parmi leurs principales attentes au sein de leur emploi. L'entreprise doit être en mesure de garantir cette progression.

Source : APEC, Salariat et autres formes d'emploi, mars 2019

## ➔ De nouveaux rapports hiérarchiques

Nous pouvons noter également un bouleversement au sein des rapports hiérarchiques. Les manager.euses ne sont plus des chef.fes mais des "coachs" qui apportent une valeur ajoutée, des solutions, qui assurent que les salarié.es ont le matériel nécessaire pour bien faire leur travail. L'autorité n'est plus arbitraire et la reconnaissance n'est plus liée à l'ancienneté mais aux compétences.

Les salarié.es veulent être force de proposition et construire une relation de confiance avec leur(s) responsable(s).

Les candidat.es cherchent également des organisations agiles qui puissent faire face aux changements et s'adapter aux évolutions.

### A RETENIR

NOUS RECRUTONS Désormais dans un monde VUCA  
DE NOMBREUSES Évolutions sont à prendre en compte  
L'ARRIVÉE DE NOUVELLES Compétences  
NOUS DEVONS DONNER DU SENS AUX MÉTIERS DE DEMAIN  
PERMETTRE AUX SALARIÉ.ES DE PROGRESSER  
DES CANDIDAT.ES EN RECONVERSION PROFESSIONNELLE  
DE NOUVEAUX RAPPORTS HIÉRARCHIQUES  
LA RECHERCHE D'ORGANISATIONS AGILES

# La marque employeur

Aujourd'hui les salarié.es veulent partager les mêmes valeurs que l'entreprise dans laquelle ils.elles travaillent. Ils.elles sont devenu.es, sous certains aspects, des consommateur.ices, d'emploi qui comparent les offres et mettent les structures en concurrence. Il faut donc mettre en avant les éléments différenciants de la structure et élaborer une culture d'entreprise.

## → La culture d'entreprise

Pour construire la marque employeur il faut développer une culture d'entreprise, savoir qui on est. Afin de construire cette culture d'entreprise il faut définir les contours de notre mission, notre raison d'être, nos valeurs et les bénéfices que nous apportons à nos client.es et/ou à nos collaborateur.ices.

Il faut également distinguer ce qui nous différencie positivement des autres structures.

(cf. doc annexe)

Une fois ces éléments identifiés il est possible de rédiger une offre d'emploi unique qui se démarquera et qui rendra l'entreprise plus attractive.



Nous recrutons dans un monde où les candidat.es peuvent faire du "fact checking", c'est-à-dire qu'ils vont vérifier la véracité des informations données sur l'offre d'emploi. Il faut veiller à ne pas s'éloigner de la réalité de l'entreprise, cela pourrait nuire à la marque employeur.

## → La marque employeur

La marque employeur c'est ce qui donne aux candidat.es l'envie de venir travailler dans la structure et aux collaborateur.ices d'y rester. Elle existe de manière autonome et est alimentée par ce que ses salarié.es et le public extérieur en disent.

Afin d'avoir le contrôle sur cette marque employeur il faut rendre factuels les éléments qui constituent notre culture d'entreprise et les inscrire dans une promesse employeur qui sera diffusée via différents moyens de communication (site Internet de l'entreprise, réseaux sociaux, sites d'emplois, etc.). Afin de pérenniser et faire vivre cette marque employeur il faut également s'investir dans l'expérience collaborateur afin que chaque personne ayant eu un lien avec la structure (candidat.es, salarié.es et ancien.nes salarié.es, partenaires, etc.) en parle de manière positive.

### Culture d'entreprise

- Ce que je suis
- Ce que je dis de moi

### Marque employeur

- Ce que le public dit de moi
- Ce que les collaborateurs disent de moi



# L'évaluation du besoin

➔ Légalement, un recrutement doit correspondre à un besoin réel de la structure.

Il faut avoir à l'esprit que chaque recrutement est unique parce que le besoin est unique. L'entreprise et les salarié.es qui y travaillent forment une entité en mouvement qui ne cesse d'évoluer au rythme des nouveaux recrutements, de la montée en compétences de ses membres, du développement de l'activité, etc.

En prenant en compte ce mouvement permanent nous comprenons qu'un recrutement doit répondre à un besoin qu'il est nécessaire d'évaluer au mieux. Ainsi la place que va prendre la nouvelle personne recrutée sera calibrée de manière à ce qu'elle ne bouleverse pas l'équilibre de l'entreprise et que sa valeur ajoutée bénéficie aux autres salarié.es et à la dynamique structurelle.

➔ **L'évaluation de ce besoin doit se faire en équipe et impliquer le plus pertinemment possible les salarié.es.**

A titre d'exemple, il peut être utile d'associer les personnes suivantes :

- Le ou la supérieur.e hiérarchique (N + 1) du.de la futur.e salarié.e.
- Le ou la responsable de secteur / service.
- Le directeur ou la directrice.
- Le président ou la présidente (le cas échéant).



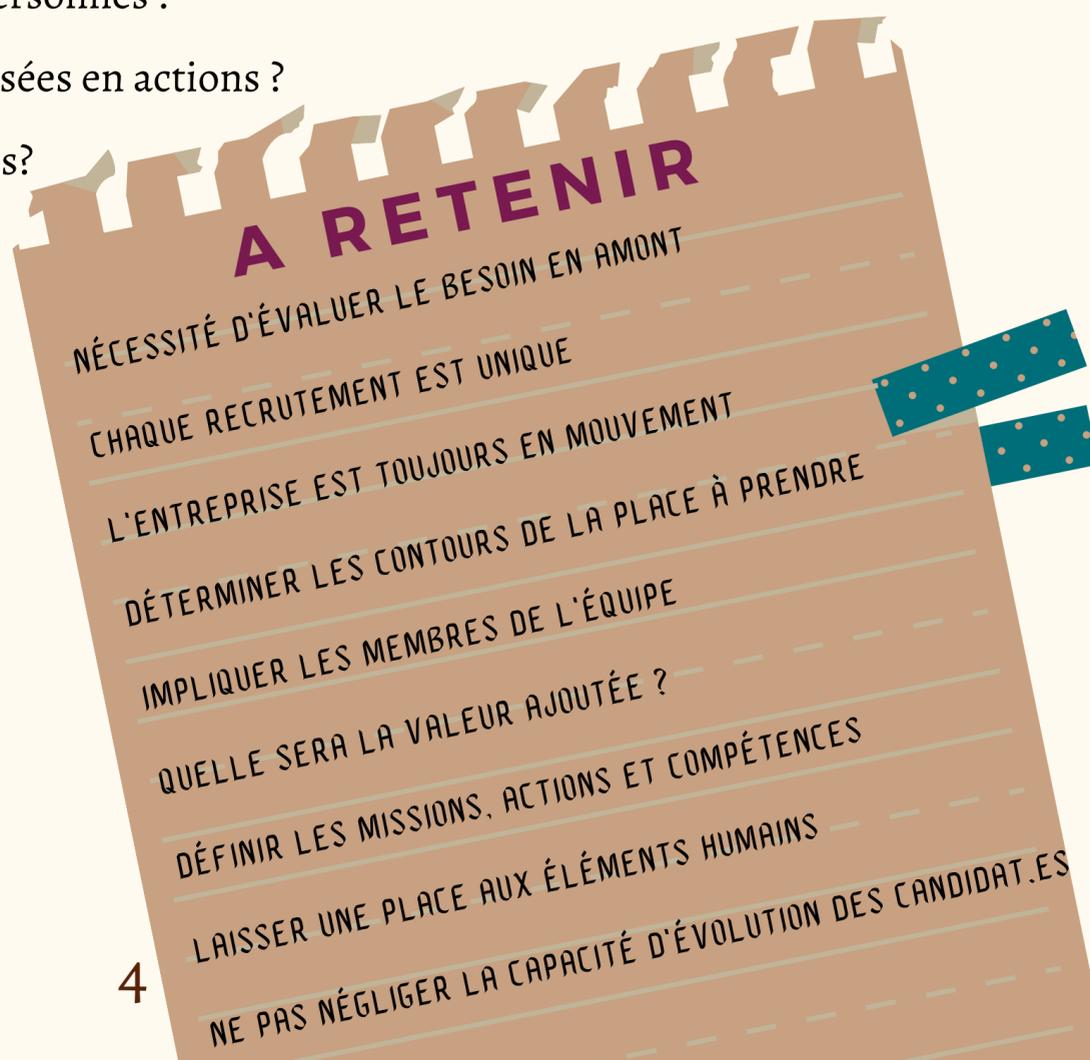
➔ De manière générale il faut se demander ce que la personne va apporter à l'entreprise et à l'équipe et quelle va être sa valeur ajoutée.

On peut ensuite le décliner de manière opérationnelle et pragmatique.

- Quelles missions vont être confiées à la personnes ?
- Comment ces missions vont être concrétisées en actions ?
- Quelles compétences vont être nécessaires?



Le recrutement n'est pas une science exacte !  
Les éléments cités précédemment permettent de poser un cadre et une méthode pour mieux cibler le besoin. Il ne faut pas négliger l'aspect humain de ce processus et la personnalité des candidat.es en veillant à considérer leur capacité d'évolution.



# La rédaction de l'offre

## La réflexion en amont

Les candidat.es prennent en moyenne moins d'une minute pour lire une offre d'emploi. En ce sens, l'offre doit être claire, précise et susciter l'envie de postuler ou de rencontrer l'interlocuteur. En amont de la rédaction il faut se poser les bonnes questions et prioriser les éléments recherchés.

*- Quels éléments sont prioritaires en fonction de la situation actuelle de l'entreprise et des personnes déjà en poste? -*

Lors de cette période de réflexion il est possible de se servir de la méthode de l'incident critique. Cette méthode consiste à établir une liste des situations dans lesquelles l'encadrant.e technique sera en échec ou en réussite, en s'appuyant sur des exemples concrets. Ainsi il est plus facile de faire émerger les compétences indispensables et de réduire les critères de recrutement. Cette priorisation des informations données permet également de raccourcir l'offre et de ne pas perdre l'attention des futur.es candidat.es.



La rédaction d'une offre permet également de présenter qui on est, ce qui nous différencie des autres et les raisons pour lesquelles le ou la candidate doit rejoindre l'équipe.

*- Quels bénéfices y a t'il à travailler chez nous? -*

## La rédaction

Lors de la rédaction de toute offre d'emploi il y a des règles strictes à respecter (voir ci-contre).



### Ne pas oublier le référencement de l'offre

Éléments essentiels :

- Présenter l'entreprise dans sa globalité.
- Décrire le cadre, l'environnement du poste et les bénéfices pour le ou la candidate.
- Décrire le profil recherché.
- Décrire le processus de recrutement.
- Distinguer les savoir-faire indispensables et souhaitables.
- Rester cohérent quant au niveau de diplôme exigé.
- Éviter les longues listes de description de poste.
- Supprimer les informations inutiles (ex: préciser qu'il faut des compétences en menuiserie pour devenir encadrant.e technique dans une structure spécialisée en menuiserie)

### Mentions obligatoires

- Date de publication ou de mise en ligne
- Référence ou numéro de l'offre
- Intitulé du poste
- Description du poste
- Localisation du poste
- Expérience requise pour le poste
- Type de contrat (CDI ; CDD ...)
- Adresse de contact

Vous trouverez une trame d'exemple et la liste des critères interdits en annexe.

## → Une offre unique

La mise en forme de l'annonce et les différents canaux de diffusion jouent un rôle majeur dans le processus de recrutement. Si une annonce suscite une réaction, une émotion chez les lecteur.ices, elle va être plus facilement mémorisée. L'offre doit également être transparente et dépeindre la réalité pour ne pas attirer un maximum de personne mais uniquement les bonnes personnes.

Il faut savoir mettre en avant les avantages de la structures comme le fait proposer des horaires de travail assez souples permettant de conjuguer vie professionnelle et vie privée par exemple.

Il se peut que de trop nombreux critères bloquent le recrutement, pour éviter cet écueil il faut garder en tête certains éléments tels que :

- Certaines compétences sont transposables
- Le ou la future salariée pourra bénéficier d'un tutorat

## → Les différents canaux de diffusion



Pour toucher un maximum de candidat.es l'offre doit être diffusée via différents canaux tels que :

- Le site Internet de l'entreprise
- Les réseaux sociaux
- Les sites d'offre d'emploi
- Les sites Internet des partenaires

## → La recherche de candidat.es

La publication de l'offre d'emploi peut s'accompagner d'une recherche sur les réseaux sociaux ou sur les différentes CVthèques en ligne où les chercheur.euses d'emploi déposent leur CV à l'attention des potentiel.les recruteur.ses.

En cherchant des candidat.es en ligne, les recruteur.euses deviennent acteur.ices du processus alors la seule publication d'une annonce les place dans une position passive qui risque de leur faire perdre un temps précieux.



### Conseils

Lors d'une recherche sur CVthèque, privilégier les profils "frais" pour contacter des personnes potentiellement plus actives.

-----  
Ne pas mettre de côté les profils atypiques.



Il est impératif de pouvoir gérer le volume de travail supplémentaire que va générer la publication d'une annonce et de répondre à chaque candidat.e.

N'oubliez pas que la marque employeur est le fruit de toutes les relations de l'entreprise (collaborateur.ices, partenaires, client.es, candidat.es, etc.), les candidat.es non retenus doivent aussi garder une image positive de la structure.

L'entretien d'embauche sert à faire connaissance avec un.e futur.e collaborateur.ice et à sécuriser la prise de décision. Il sert également à vérifier que les éléments indiqués dans le CV et la lettre sont vrais et que les caractéristiques de la personne sélectionnée correspondent bien aux attentes du poste. Cet échange permet de questionner les compétences et le potentiel des candidat.es

## ➔ L'entretien structuré

L'entretien d'embauche ne doit pas être un échange informel, la trame et les questions doivent être définies en amont et pilotées de la même manière face à chaque candidat.e afin de leur garantir un traitement équitable.

## ➔ L'évaluation des compétences

Lors de l'entretien d'embauche il est possible de demander à la personne de témoigner d'une expérience vécue pour évaluer ses compétences. C'est la méthode SCORE.

Situation

Comportement

Outils

Résultat

Enseignements

On utilise deux approches

*Racontez-moi une fois où...*

*Imaginez que vous...*

En prenant l'exemple d'une situation précise, on peut savoir quel comportement la personne a adopté, quels outils elle a mobilisés, quel a été résultat de cette action et quels enseignements ont pu en être tirés. Cette méthode nous permet de valider une ou plusieurs compétences recherchées pour le poste.

## ➔ L'évaluation du potentiel

Lorsque l'on intègre une entreprise il est essentiel de pouvoir développer de nouvelles compétences, de pouvoir se former et s'adapter aux évolutions de la structure et du métier. Cette capacité d'évolution et d'adaptation, c'est le potentiel. Celui-ci peut-être déceler durant l'entretien à travers des qualités telles que :

- La prise d'initiative.
- L'adaptabilité.
- L'envie de s'impliquer, de s'engager.
- L'envie d'apprendre de nouvelles choses.
- Faire preuve de curiosité.

## ➔ Favoriser la bonne intégration

Il peut y avoir un décalage entre l'entretien et la réalité du terrain. Pour éviter les surprises, il est nécessaire de convier le.la N+1 à l'entretien et de systématiser une visite du site lors du dernier entretien.

### Les conseils des experts

- L'entretien permet de présenter l'entreprise plus précisément.
- Eviter les appels à l'improviste et préférer les rendez-vous planifiés pour éviter de mettre les candidat.es en difficulté
- Faire preuve d'une écoute active et poser des questions ouvertes en relançant les candidats pour proposer un échange gagnant/gagnant.
- Adapter son discours aux personnes pour ne pas créer de faux espoirs
- Faire un second entretien si nécessaire
- Adapter les pratiques en fonction de la temporalité des candidat.es
- Ne pas hésiter à mixer les approches (entretien collectif et entretien individuel)

# Ma culture d'entreprise

## Ce qui me différencie...

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

## Mes valeurs ...

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

## Mes missions ...

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

## Quels bénéfices pour mes collaborateur.ices ?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-



# Rédaction de l'offre

## Exemple de trame

### A propos (qui on est)

- Quelle est ma mission?
- Quelles sont mes valeurs?
- Les besoins de l'utilisateur

### Descriptif du poste

- Les missions
- Les bénéfices
- Le cadre

### Le profil recherché

- « Tu es le.la candidat.e idéal.e si... »
- « Nous sommes ton employeur idéal si... »

### Le process de recrutement

- Comment ça se passe?
- Critères indispensables

### Rejoins-nous !

Ne pas oublier  
l'appel à l'action  
"postuler!"  
pour déclencher la  
réaction du candidat.

## Critères interdits

- Origines
- Sexe
- Mœurs
- Orientation sexuelle
- Identité de genre
- Âge
- Situation familiale
- Grossesse
- Caractéristiques génétiques
- Particulière vulnérabilité résultant de la situation économique apparente ou connue
- Appartenance ou non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race
- Opinions politiques
- Activités syndicales ou mutualistes
- Convictions religieuses
- Apparence physique
- Nom de famille
- Lieu de résidence
- Lieu de la domiciliation bancaire
- Etat de santé
- Perte d'autonomie
- Handicap
- Capacité à s'exprimer dans un langage autre que le français



Fédération  
des acteurs de  
la solidarité

**BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ**

Livret réalisé par **Blandine PONTUS**  
Chargée de mission emploi (FAS)

**Les expert.es**

**Marlène Rollet** - Consultante Relations Entreprises - APEC  
**Laurent Iung** - Consultant - Odyssee RH

La Fédération des acteurs de la Solidarité remercie  
chaleureusement les structures ayant participé aux groupes de  
travail.

**Financier**

