

Recruter des collaborateurs

Quand l'équipe ne suffit plus à couvrir la charge de travail, le manager recrute. Un recrutement réussi commence bien avant l'entretien : il faut vérifier le besoin, décrire le profil attendu, choisir les canaux, rédiger une annonce conforme et attractive, puis trier les candidatures avec méthode. Chaque étape a un coût et un délai que le manager doit savoir chiffrer.

Analyser le besoin de recrutement

Recruter coûte cher et engage l'entreprise pour longtemps : avant de chercher un candidat, le manager vérifie que le besoin est réel, durable et qu'aucune autre solution ne convient. Le **besoin de recrutement** naît de trois situations : un **départ** (démission, retraite, mutation, fin de contrat), un **surcroît d'activité** (saison, ouverture du dimanche, nouveau service comme le drive) ou une **création de poste** (nouveau rayon, nouvelle fonction). L'écart entre heures nécessaires et heures disponibles, calculé au chapitre 2, est le point de départ de l'analyse.

Origine du besoin	Questions à se poser	Réponses possibles avant de recruter
Départ d'un salarié	Le poste est-il encore utile tel quel ? Les tâches peuvent-elles être réparties ?	Réorganisation des tâches, promotion interne, passage d'un temps partiel à temps plein (avenant)
Surcroît d'activité	Est-il ponctuel ou récurrent ? Quelle durée ?	Heures supplémentaires ou complémentaires, CDD, intérim, renfort d'un autre magasin, modulation
Création de poste	Quel chiffre d'affaires ou quel service justifie le poste ? Quel coût annuel ?	Test en CDD avant CDI, apprentissage, poste partagé entre deux rayons

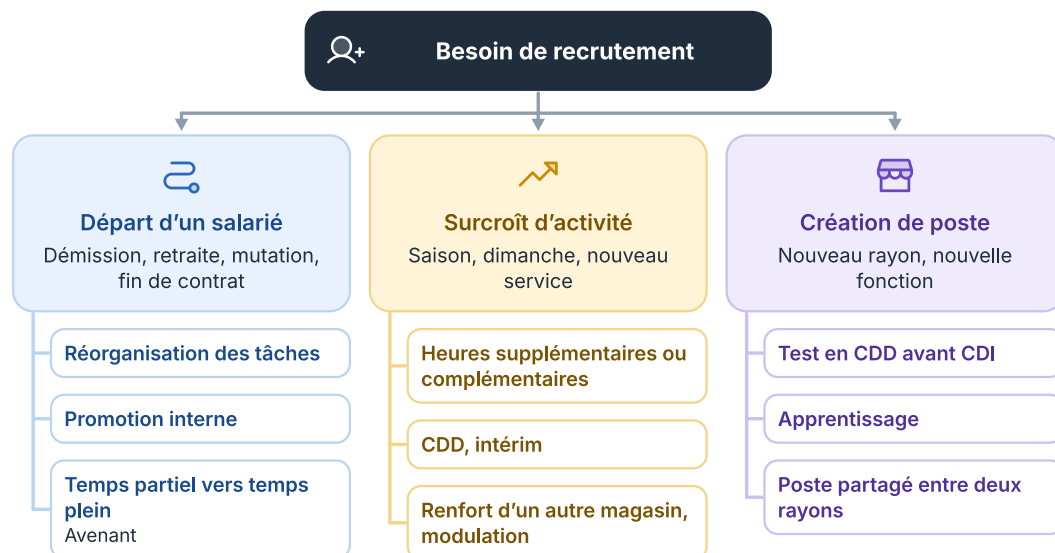


Schéma 1. Les trois origines d'un besoin de recrutement et les réponses à étudier avant de recruter.

Exemple. Chez Bricomat Vitrolles, le chef du secteur peinture part à la retraite en juin. M. Ferreira examine trois pistes : promouvoir un vendeur expérimenté du secteur (recrutement interne, puis remplacement du vendeur, plus simple à pourvoir), fusionner la responsabilité des secteurs peinture et décoration (un chef pour deux secteurs, avec une prime), ou recruter à l'extérieur. Chaque option est chiffrée (coût annuel du poste, délai, risque) avant la décision. La **demande de recrutement**, validée par la direction, précise l'intitulé du poste, le motif, le type de contrat, la durée du travail, la date souhaitée et le budget.

Le manager de l'unité commerciale n'embauche pas seul : il exprime et justifie le besoin, participe à la sélection et prend en charge l'intégration ; la direction ou le service des ressources humaines valide le poste, le contrat et les formalités.

Définir le profil de poste et les compétences attendues

Le **profil de poste** traduit la fiche de poste (chapitre 3) en critères de sélection : il décrit le candidat recherché et non plus le poste. Il distingue les critères **indispensables** (sans lesquels la candidature est écartée) et les critères **souhaitables** (qui départagent les candidats). Chaque critère doit être lié au poste et observable : « deux ans d'expérience en vente conseil » se vérifie, « bonne présentation » ne veut rien dire et ouvre la porte à la discrimination.

Type de compétence	Définition	Exemple : vendeuse conseil, Optique Lavande
Savoirs (connaissances)	Ce que le candidat doit connaître	Bases de l'optique (verres, montures), règles du tiers payant, techniques de vente
Savoir-faire (pratique)	Ce qu'il doit savoir faire	Conseiller une monture selon le visage et le budget, encaisser, gérer un dossier de remboursement, tenir une vitrine
Savoir-être (comportement)	Comment il doit se comporter au travail	Écoute, patience avec une clientèle âgée, rigueur administrative, esprit d'équipe
Conditions du poste	Contraintes à accepter	Travail du mardi au samedi, station debout, horaires de 9 h à 19 h avec pause

Exemple de profil. Pour cette vendeuse, les critères indispensables sont une expérience de vente conseil d'au moins un an et la disponibilité le samedi ; les critères souhaitables sont une connaissance de l'optique ou du secteur de la santé et la maîtrise d'un logiciel de gestion de magasin. Un diplôme précis n'est pas exigé : la fiche de poste ne le justifie pas. Le profil fixe aussi le niveau de rémunération (grille de la convention collective applicable, niveau et échelon), le type de contrat et la date d'entrée.

Erreurs fréquentes : décrire le candidat idéal introuvable (cinq ans d'expérience pour un poste payé au SMIC), confondre le profil du salarié qui part avec celui dont le poste a besoin, oublier les conditions du poste (horaires, port de charges) que le candidat découvrira trop tard.

Choisir les canaux de sourcing

Le **sourcing** est la recherche de candidats. Chaque canal a un coût, un délai et un public ; on en combine plusieurs selon le poste. Le **recrutement interne** (promotion, mobilité entre rayons ou magasins) est toujours étudié en premier : il est rapide, motivant pour l'équipe et le candidat connaît déjà l'entreprise.

Canal	Coût	Délai	Avantages et limites
France Travail	Gratuit	Quelques jours à quelques semaines	Large diffusion, aide au tri par le conseiller ; candidatures parfois peu ciblées
Sites d'emploi (généralistes ou spécialisés)	Gratuit à plusieurs centaines d'euros par annonce	Rapide	Grand volume ; concurrence des autres annonces, tri chronophage
Réseaux sociaux (page du magasin, réseaux professionnels)	Gratuit ou publication sponsorisée	Rapide	Touche les candidats passifs et les jeunes ; image de l'enseigne engagée
Cooptation (recommandation par un salarié)	Prime éventuelle	Variable	Candidats bien informés sur le poste, intégration facilitée ; risque d'entre-soi
Écoles, CFA, lycées professionnels	Gratuit (forums, stages)	Calendrier scolaire	Vivier pour l'apprentissage et les débutants ; disponibilité différée
Candidatures spontanées et vivier	Gratuit	Immédiat	Réactivité ; candidatures à actualiser (accord du candidat, durée de conservation limitée)
Agence d'interim, cabinet de recrutement	Coefficient ou honoraires (souvent 15 à 25 % du salaire annuel pour un cabinet)	Rapide (interim) à long (cabinet)	Gain de temps, expertise ; coût élevé

Exemple chiffré. Décor&Sens cherche un hôte de caisse. Les quatre canaux utilisés ont donné : France Travail (gratuit) : 0 € et 31 candidatures ; Site d'emploi généraliste : 240 € et 18 candidatures ; Publication sur le réseau social du magasin : 0 € et 7 candidatures ; Candidatures spontanées du vivier : 0 € et 4 candidatures. Le coût par candidature du site d'emploi est de $240 \div 18 = 13,33$ € ; les autres canaux sont gratuits en diffusion mais consomment du temps de tri. Ce qui compte n'est pas le nombre de candidatures mais le nombre de candidatures correspondant au profil.

La marque employeur : l'image de l'entreprise auprès des candidats (avis en ligne, réputation locale, conditions de travail) influence le volume et la qualité des candidatures. Un magasin connu pour ses plannings prévisibles et ses promotions internes attire plus facilement.

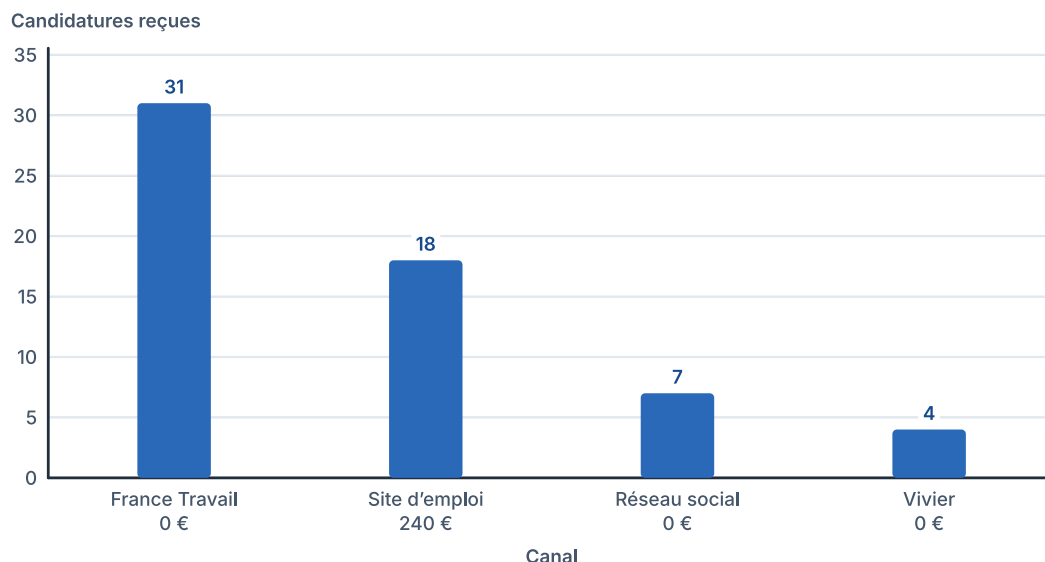


Schéma 2. Les candidatures reçues par canal pour le poste d'hôte de caisse de Décor&Sens : seul le site d'emploi a coûté (240 €, soit 13,33 € par candidature).

Rédiger l'annonce

L'**annonce** (ou offre d'emploi) présente le poste et l'entreprise de façon attractive et honnête, et précise ce que l'on attend. Elle est rédigée en français, datée, et ne doit comporter aucune mention discriminatoire.

1. **Intitulé du poste**, suivi de la mention (H/F) ou « femme / homme », et lieu de travail.
2. **Présentation de l'entreprise** : activité, taille, ambiance, atouts (trois lignes suffisent).
3. **Missions** : les activités principales, concrètes, du point de vue du candidat (« vous accueillez et conseillez... »).
4. **Profil recherché** : critères indispensables et souhaitables du profil de poste, formulés en compétences.
5. **Conditions** : type de contrat, durée du travail et horaires (samedi, dimanche), rémunération ou fourchette, avantages, date d'entrée.
6. **Modalités de candidature** : à qui écrire, pièces demandées, date limite.

À écrire	À proscrire (critère interdit ou inutile)
« Vendeur conseil (H/F) », « disponible le samedi »	« Jeune vendeur dynamique », « étudiante », « moins de 30 ans »
« Expérience de deux ans en vente conseil souhaitée »	« De nationalité française », « sans enfants », « non fumeur »
« Port de charges jusqu'à 15 kg »	« Bonne condition physique exigée » sans lien démontré avec le poste
« Rémunération selon la convention collective, niveau 2 »	« Salaire motivant » sans indication, « rémunération selon profil » seule

La **non-discrimination** s'applique dès l'annonce : aucune référence à l'origine, au sexe, à l'âge, à la situation de famille, à l'apparence physique, à l'état de santé, au handicap, aux opinions, à la religion ou au lieu de résidence. Une exigence qui écarte indirectement une catégorie de personnes (« permis B » pour un poste sans déplacement, par exemple) doit être justifiée par les besoins réels du poste. L'annonce engage l'entreprise : les conditions annoncées (contrat, durée, salaire) doivent correspondre au contrat proposé.

Présélectionner les candidatures

La **présélection** trie les candidatures reçues pour ne convoquer en entretien que les candidats correspondant au profil. Elle s'appuie sur le CV (parcours, expériences, durée des postes, compétences), la lettre ou le message de motivation (compréhension du poste, motivation, expression écrite) et, parfois, un court échange téléphonique (disponibilité, prétentions, mobilité) ou un questionnaire en ligne. Pour rester objective, elle utilise une **grille de présélection** : les critères du profil, un coefficient par critère et une note par candidat.

Critère	Coefficient	Candidate 1	Candidat 2
Expérience en vente conseil	3	4 (× 3 = 12)	3 (× 3 = 9)
Connaissance des produits d'optique ou de la santé	2	2 (× 2 = 4)	5 (× 2 = 10)
Disponibilité du mardi au samedi	2	5 (× 2 = 10)	3 (× 2 = 6)
Aisance avec les logiciels	1	3 (× 1 = 3)	4 (× 1 = 4)
Score pondéré (sur 40)		29	29

Lecture. La candidate 1 obtient 29 points (72,5 % du maximum) et le candidat 2 29 points (72,5 %) : tous deux sont convoqués si le seuil est fixé à 70 %. La grille ne remplace pas le jugement, mais elle garantit que chaque candidature est examinée sur les mêmes critères et laisse une trace en cas de contestation.

Règles pratiques : traiter toutes les candidatures (accusé de réception), répondre aux candidats non retenus, noter les motifs de rejet en termes de compétences, ne jamais écarter un dossier pour un critère interdit, conserver les candidatures une durée

limitée et avec l'accord du candidat (règles du RGPD).

Le coût complet et le délai d'un recrutement

Un recrutement coûte bien plus que l'annonce. Le **coût complet** additionne les **coûts directs** (annonce, honoraires, tests, frais de déplacement des candidats) et les **coûts indirects** : le temps passé par les managers et le service des ressources humaines, valorisé au coût horaire chargé (taux horaire brut × 1,42, voir chapitre 1), l'intégration et la formation du nouvel arrivant, la perte de productivité pendant la vacance du poste et pendant la montée en compétence.

Poste de coût	Calcul	Exemple : chef de secteur, Bricomat Vitrolles
Annonce et diffusion	montant facturé	350 €
Temps des managers (tri, entretiens, décision)	heures × taux horaire brut × 1,42	16 h × 28,40 × 1,42 = 645,25 €
Intégration (tutorat, formation)	heures du tuteur × taux horaire × 1,42	30 h × 16,90 × 1,42 = 719,94 €
Vacance du poste	semaines × marge ou chiffre d'affaires perdu par semaine (ou coût des heures supplémentaires de remplacement)	4 semaines × 900 € = 3 600 €
Montée en compétence	coût mensuel chargé × part non productive × nombre de mois	151,67 × 16,90 × 1,42 × 30 % × 2 mois = 2 183,87 €
Coût complet		7 499,05 €



Schéma 3. Le coût complet du recrutement d'un chef de secteur chez Bricomat Vitrolles : les coûts directs (l'annonce) n'en représentent que 4,7 %.

Ce recrutement coûte 7 499,05 €, soit l'équivalent de 2,9 mois de salaire brut du poste : les coûts directs n'en représentent que 4,7 %. Deux leviers réduisent la facture : raccourcir la vacance (anticiper le départ, constituer un vivier) et réussir l'intégration pour éviter un second recrutement.

Le **délai** est l'autre dimension : entre le besoin et la prise de poste s'enchaînent la préparation (profil, annonce), la diffusion, le tri, les entretiens, la décision, puis le préavis du candidat (souvent un mois pour un employé, davantage pour un cadre). Pour un poste qualifié, compter deux à trois mois ; un départ connu doit déclencher la recherche immédiatement.

Les indicateurs du recrutement

Le manager suit chaque recrutement avec quelques indicateurs simples, qui forment un **entonnoir** : à chaque étape, le nombre de candidats diminue.

Indicateur	Calcul	Ce qu'il révèle
Candidatures reçues	nombre, par canal	Attractivité de l'annonce et pertinence des canaux
Taux de présélection	dossiers présélectionnés ÷ candidatures reçues	Qualité des candidatures : trop faible, l'annonce ou le canal est mal ciblé
Taux de convocation	candidats reçus en entretien ÷ candidatures reçues	Sévérité du tri
Taux de transformation	embauches ÷ entretiens	Qualité de la présélection et attractivité de l'offre
Coût par candidature présélectionnée	coût du canal ÷ présélectionnés	Efficacité économique de chaque canal
Délai de pourvoi	jours entre le besoin identifié et la prise de poste	Réactivité du processus
Taux de réussite de la période d'essai	recrutés toujours présents après l'essai ÷ recrutés	Qualité de la sélection et de l'intégration

Exemple : recrutement d'un vendeur drive chez Bricomat Vitrolles. Candidatures reçues : 64 ; Dossiers présélectionnés : 14 ; Candidats reçus en entretien : 6 ; Candidats retenus : 1. Taux de présélection = 14 ÷ 64 = 21,9 % ; taux de convocation = 6 ÷ 64 = 9,4 % ; taux de transformation = 1 ÷ 6 = 16,7 %. Un taux de présélection de 22 % signifie que près de quatre candidatures sur cinq ne correspondaient pas au profil : l'annonce gagnerait à préciser les critères indispensables (permis de conduire un chariot, disponibilité le samedi) pour éviter un tri inutile.

Ces indicateurs, suivis d'un recrutement à l'autre, permettent d'améliorer le processus : choisir les canaux les plus efficaces, ajuster l'annonce, réduire le délai.

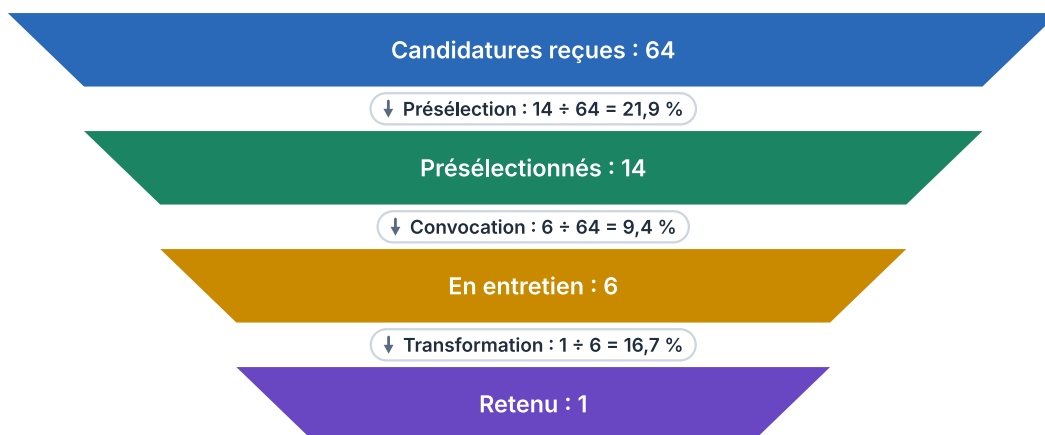


Schéma 4. L'entonnoir du recrutement d'un vendeur drive chez Bricomat Vitrolles : à chaque étape, le nombre de candidats diminue.

Le cadre juridique et le rôle du manager

Le recrutement est encadré par le droit du travail et par les règles de protection des données.

Règle	Contenu	Conséquence pour le manager
Non-discrimination	Aucune décision fondée sur un critère interdit (origine, sexe, âge, situation de famille, grossesse, apparence, état de santé, handicap, opinions, religion, activités syndicales, lieu de résidence...) ; la charge de la preuve est aménagée en faveur du candidat	Ne retenir et ne noter que des critères liés aux compétences requises ; garder une trace des motifs
Pertinence des informations demandées	Les informations demandées au candidat doivent avoir un lien direct avec l'emploi proposé et l'évaluation de ses aptitudes	Pas de question sur la vie privée, la santé, les projets de famille
Information et données personnelles (RGPD)	Le candidat est informé des méthodes de recrutement utilisées et de l'usage de ses données ; conservation limitée dans le temps, accès à ses données	Mentionner la durée de conservation, supprimer les dossiers à l'échéance ou demander l'accord pour le vivre
Formalités d'embauche	Déclaration préalable à l'embauche, inscription au registre du personnel, contrat écrit (CDD, temps partiel), visite d'information et de prévention	Transmettre les informations au service des ressources humaines avant l'arrivée
Priorité de réembauche et d'accès au temps plein	Les salariés à temps partiel sont prioritaires pour un emploi à temps plein de même catégorie ; les anciens CDD saisonniers peuvent bénéficier d'une priorité	Informar l'équipe des postes ouverts avant de recruter à l'extérieur

Le rôle du manager : définir le besoin et le profil, participer au choix des canaux et à la rédaction de l'annonce, présélectionner et conduire les entretiens (chapitre suivant), décider avec la direction, préparer l'arrivée. Il informe l'équipe du recrutement en cours pour favoriser la cooptation et la mobilité interne, et il reste le garant de l'égalité de traitement des candidats à chaque étape.

L'essentiel à retenir

- Avant de recruter, vérifier le besoin (départ, surcroît, création) et les alternatives : réorganisation, mobilité interne, heures supplémentaires, CDD ; le recrutement interne s'étudie en premier.
- Le profil de poste traduit la fiche de poste en critères indispensables et souhaitables (savoirs, savoir-faire, savoir-être) ; l'annonce décrit poste, missions, profil, conditions et ne contient aucun critère discriminatoire.
- Les canaux se comparent sur le volume, le taux de présélection et le coût par candidature présélectionnée ; la grille pondérée (note $\times$ coefficient) objective le tri.
- Coût complet = coûts directs + temps des managers (heures $\times$ taux $\times$ 1,42) + intégration + vacance du poste + montée en compétence ; l'entonnoir (présélection, convocation, transformation) et le délai de pourvoi mesurent le processus.