

# LE RECRUTEMENT PAR INDICES



**Florian MANTIONE**  
**Augustin VALERO – Loïc DOUYÈRE**

**LE RECRUTEMENT**  
**PAR**  
**INDICES**

**ÉDITIONS ATHÉNA-PARIS**



# LES AUTEURS

## **Florian MANTIONE**

Créateur en 1976 du Florian Mantione Institut,  
Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse  
Diplômé de l'institut d'Études Politiques de Toulouse  
Licencié en Sciences Économiques Université Paris I – Panthéon-Sorbonne  
Chevalier dans l'Ordre de la Légion d'Honneur

## **Augustin VALERO**

Depuis 1999, consultant RH et Co-Gérant  
du Florian Mantione Institut depuis 2007  
Diplômé en Master II de gestion stratégique des ressources humaines  
à l'Université de Montpellier  
Ancien membre du Centre des Jeunes Dirigeants de Montpellier,  
et responsable du recrutement  
Membre élu du MEDEF Hérault  
Membre élu et trésorier de la CCI de l'Hérault

## **Loïc DOUYÈRE**

Depuis 2001 consultant RH et Co-Gérant  
du Florian Mantione Institut depuis 2007  
Formation supérieure en RH au Conservatoire National des Arts et Métiers  
Ex-président de Dirigeants Commerciaux de France Languedoc-Roussillon  
Co-fondateur de RECRUTOR, éditeur de logiciel de recrutement en ligne

**Augustin VALERO** et **Loïc DOUYERE** codirigent le **Florian Mantione Institut** depuis 2007, en apportant leurs compétences en nouvelles méthodes et outils (webinars, interactions à distance, prises de rdv autonome en ligne, réseaux sociaux, ...). Ils ont su faire évoluer le cabinet tout en conservant sa méthodologie historique de conseil en Richesses Humaines. Ils sont co-auteurs de 7 livres dont : « Comment recruter des talents : compétences ou potentiel ? », « Le Management épiphyte », « Comment recruter des vendeurs... qui vendent » et « Les 13 secrets de 3 chasseurs de têtes ».

Cet ouvrage s'appuie sur les outils utilisés par le Florian Mantione Institut qui doivent être compris comme des supports d'expérience et de réflexion.

Tout lecteur pourra ainsi acquérir facilement ce savoir-faire illustré d'exemples.

# SOMMAIRE

<b>Précisions</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
I - Le recrutement, un outil de management dans l'entreprise	191
II - La place d'Internet dans le recrutement	35
III - Les indices relatifs à l'employeur	43
IV - Les indices permettant de bien définir le poste à pourvoir	51
V - Les indices pour trouver de bon candidats	65
VI - Les indices pour recevoir de bons CV	85
VII - Les indices pour convoquer les bons candidats	97
VIII - Les indices pour apprécier un candidat	105
IX - Première technique d'appréciation : l'entretien consensuel	115
X - Les trois outils de l'entretien consensuel : le guide d'entretien, la grille d'observation et le bilan des entretiens	137
XI - 23 conseils pour réussir l'entretien consensuel	159
XII - Les quatre types d'entretien	185
XIII - Deuxième technique d'appréciation : les tests psychotechniques	201

XIV - Troisième technique d'appréciation : l'auto-évaluation	207
XV - Quatrième technique d'appréciation : la mise en situation	219
XVI - Cinquième technique d'appréciation : le contrôle de références	225
XVII - Sixième technique d'appréciation : les « autres éclairages »	233
XVIII - Les indices pour choisir et intégrer un nouveau collaborateur	237
XIX - La fin de la mission de recrutement le début d'une entreprise idéale	247
<b>Les ouvrages de Florian Mantione, Augustin Valero et Loïc Douyère</b>	<b>255</b>

## Précisions

Pour éviter d'alourdir le texte, les titulaires de certaines fonctions sont présentés de manière « neutre ». Ainsi, quand nous parlerons de « recruteur », il pourra s'agir, bien évidemment, d'un homme ou d'une femme... De même pour un chargé de recherche ou pour un... candidat !

Recruteur : personne ayant en charge le recrutement, soit en interne (DRH ou chargé de recrutement), soit en externe (consultant).

Entreprise : entité composée de personnes travaillant ensemble, que cette entité soit privée ou publique, associative sans but lucratif, PME ou service d'une multinationale. Par souci de commodité nous parlerons d'entreprise.

Chargé de recherche : personne dont le métier consiste à identifier des candidats dans des entreprises concurrentes au moyen d'annuaires ou en créant un scénario. Ensuite, la personne se charge d'appeler le candidat pour lui proposer une offre et organise le RV avec le recruteur si le candidat veut aller plus loin...



---

## **INTRODUCTION**

### **LE CONCEPT DE RECRUTEMENT PAR INDICES**

---

*J'ai souhaité faire un « bilan d'incompétence », euh, pardon, un « bilan de compétences »...*

Le candidat qui s'exprime ainsi, semble vraiment désolé de son lapsus, mais le message est passé.

Mais de quel message s'agit-il ? Et comment le recruteur peut-il le comprendre ? Comment le recruteur peut-il utiliser cette « information » ? S'il en déduit que ..., il a de fortes chances de se tromper dans son interprétation. Pourtant cette phrase devrait posséder un SENS, une signification.

Cet autre candidat qui fait état de son départ de l'entreprise suite à certaines difficultés qu'il tente de minimiser, conclut en affirmant qu'il a constitué un « tourment », euh pardon, un « tournant » dans sa carrière... Comment utiliser cette information, si tant est que l'on considère cette phrase comme une information ?

Quand tel employeur accroche à ses murs ses diplômes, la photo de ses enfants ou sa photo à bord d'un voilier... Quels messages fait-il passer ?

Quand tel autre employeur fournit immédiatement un recueil des fiches de poste de son entreprise, affiche dans la salle d'attente les Valeurs qui fédèrent son entreprise ou répond de manière sèche à sa secrétaire... Quels messages fait-il passer ?

Si son entreprise s'appelle DUPONT SARL que veut-il nous dire, consciemment ou inconsciemment ?

Le recrutement est un acte important dans la vie d'une organisation et le choix du candidat estimé le meilleur s'avère souvent complexe. Dans l'énorme masse d'informations rassemblées lors d'un recrutement, comment démêler l'important de l'accessoire, l'urgent du non-urgent, le véridique du plausible, le vrai du faux, le fait de l'émotion, le factuel du ressenti... ?

C'est à ces interrogations qu'essaye de répondre cet ouvrage, en déroulant un concept et des outils qui font la part belle aux INDICES.

D'après le LAROUSSE, **l'indice est le signe apparent qui met sur la trace.**

D'après le ROBERT, **l'indice est le signe apparent qui indique avec probabilité.**

Notre définition est plus prosaïque :

**L'indice est une information qui évoque quelque chose.**

Pour nous, une information est un élément indiscutable.

Exemple : il est 14h15 en France.

Exemple : la raison sociale de cette entreprise est « Les transports DUPONT ».

Exemple : cette personne porte une alliance à son annulaire.

Exemple : cette personne possède un doctorat en psychologie clinique.

Première situation : nous avons RV avec un candidat à 14h et il arrive à 14h15.

Face à une information, nous avons trois types de réactions :

- Première réaction : « il est arrivé en retard ». **J'en prends acte.**
- Deuxième réaction : « il est arrivé en retard. C'est nul pour un candidat. Il n'est pas sérieux ». **Je porte un jugement.**
- Troisième réaction : « il est arrivé en retard. Généralement ceux qui ne respectent pas leur engagement ne sont pas sérieux. Certes, je ne peux pas juger quelqu'un sur une seule information, mais... » Cette information évoque quelque chose et **constitue un indice.**

Devant chaque information, face à chaque situation, nous adoptons un de ces trois comportements.

Appeler son entreprise « Les transports DUPONT » ou « Les transports du Sud » a forcément du sens...

Appeler son cabinet de recrutement « Jean Dupont Institut » ou « France Recrutement » veut, peut-être, dire quelque chose...

Quelle est la signification d'une alliance à l'annulaire d'une personne ? Et l'absence d'alliance ?<sup>1</sup>

L'inférence (concept qui sera développé dans le chapitre consacré aux techniques d'entretien) est un jugement porté sur une observation et constitue un des biais cognitifs les plus dangereux et nous incite à être prudent dans l'usage du DONC !

Notre concept de « recrutement par indices » concerne autant l'entreprise, que les candidats et autant le démarrage d'une mission de recrutement que son déroulement, sa conclusion ou son suivi.

Les indices sont aussi bien des indices verbaux que non verbaux et aident à comprendre quelque chose.

Le port de la cravate, pour un candidat, constitue un indice. Mais un indice seul est insuffisant pour se faire une opinion. C'est pour cela que l'on a intérêt à privilégier un ensemble d'indices.

Et si un signe montre quelque chose (un diplôme, par exemple), un indice aide à comprendre quelque chose (le choix d'un métier par rapport au diplôme...). Les indices aident à comprendre une cohérence et c'est ce qu'un recruteur doit rechercher : la cohérence...

Un indice est un phénomène naturel ou culturel, perceptible, involontaire ou non intentionnel et qui nous fait connaître quelque chose à propos d'un autre fait qui, lui, n'est pas immédiatement perceptible.

Le recrutement n'est pas une science exacte et les certitudes doivent être écartées. Si le comptable peut affirmer avec assurance que le débit est à gauche et que le crédit est à droite, le recruteur peut difficilement en dire autant de telle ou telle posture d'un candidat.

---

<sup>1</sup> Si nous prenons cet exemple, c'est parce que Florian Mantione n'a jamais porté d'alliance depuis son mariage en 1974 !

C'est pour cela que nous privilégions la recherche d'indices, que nous éliminons tout a priori, que nous faisons fi de tout préjugé et que notre démarche se veut la plus besogneuse et la plus humble possible.

Nous estimons que TOUT est important mais (et c'est tout le paradoxe) que RIEN n'est important. Le véritable savoir-faire du bon recruteur réside dans la mise en perspective de tous les indices qu'il aura pris soin de déceler, d'analyser, de compiler, de hiérarchiser, de synthétiser...

- Des fautes d'orthographe dans une lettre de motivation, est-ce important ?
- Des fautes d'orthographe ET un retard à l'entretien de recrutement, est-ce important ?
- Des fautes d'orthographe ET un retard à l'entretien de recrutement ET le fait d'avoir oublié d'apporter ses diplômes, est-ce important ?

Vous l'avez compris, la corrélation entre différents signes constitue des indices intéressants qu'il convient d'interpréter en évitant toutes les difficultés liées à notre subjectivité : ce qui est important pour l'un, ne l'est pas pour tous...

Ceci dit, le recruteur doit posséder et suivre une procédure rigoureuse étayée par des outils performants. C'est le but de cet ouvrage.

Recruter ne se limite pas aux seuls aspects visibles du processus de recrutement : rédiger une annonce, conduire les entretiens de sélection, faire passer des tests psychotechniques, etc.

Le recrutement doit s'inscrire dans un ensemble plus vaste de réflexion sur l'organisation de l'entreprise ou d'un service d'une entreprise.

Il s'agit d'analyser, de trouver, d'évaluer, de choisir et de réussir l'intégration du bon candidat.

## **- Analyser : les premiers indices**

Le bon recruteur (interne ou externe) doit avoir une posture de conseil et doit analyser la situation et l'environnement.

En fait, il doit procéder à un véritable audit de l'entreprise et du poste à pourvoir en interrogeant le N+1 mais également certains collègues du futur titulaire du poste.

Chaque information constituera autant d'indices à accumuler et à utiliser.

En aucun cas il ne doit adopter la posture de l'exécutant se contentant du besoin exprimé.

Le bon recruteur devient ainsi plus un conseil en organisation qu'un simple exécutant.

## **- Trouver : la pluralité des indices**

Une fois défini le profil idéal du candidat, qui dépend logiquement de l'entreprise et de la spécificité du poste à pourvoir, il faut organiser la recherche.

La recherche peut être interne ou externe :

Recherche interne si la gestion des effectifs a permis de constituer une pépinière de potentiels.

Recherche externe par voie d'annonces, par approche directe ou par toute autre méthode permettant de se doter d'une palette de candidats.

Chaque source constituera autant d'indices à exploiter et le recruteur a intérêt à utiliser une pluralité de sources afin d'éviter la consanguinité des recrutements.

Plus le nombre de candidats est élevé au travers de multiples sources, plus le recrutement peut être sélectif.

### **- Évaluer : chaque outil est un indice**

L'outil principal pour évaluer l'adéquation entre le candidat et le profil idéal préalablement défini est l'entretien de sélection.

Mais comme l'entretien constitue l'outil d'évaluation le plus dangereux, sera abordée la question du risque de subjectivité de l'évaluation au cours de l'entretien. L'entretien sera considéré comme un indice, à confronter à d'autres indices d'évaluation.

Nous « évaluerons » l'ensemble des outils d'évaluation... et nous ferons le point sur ce qu'il convient d'en attendre ou sur leurs limites.

### **- Choisir : la pondération des indices**

Nous affirmons que le décideur, en matière de recrutement, doit impérativement être le supérieur hiérarchique direct, le N+1.

Ceci suppose que les étapes préparatoires soient conduites avec minutie par des professionnels exercés.

Recruter consiste à choisir le candidat correspondant au profil recherché. On ne se contentera donc pas de choisir le meilleur candidat ou le moins décevant parmi ceux qui se trouvent en phase finale ! La synthèse de tous les indices devient, lors de cette étape, capitale.

### **- Intégrer : ou comment concilier tous les indices**

Le recrutement ne s'arrête pas à la signature de la lettre d'embauche.

L'intégration du candidat est au moins aussi importante que sa sélection. Pour que la « greffe » réussisse, sont impliqués aussi bien le supérieur hiérarchique direct du candidat retenu que les autres membres de l'équipe dans laquelle il s'insérera.

L'intégration concerne la découverte de l'entreprise, son mode de fonctionnement, ses valeurs... Elle concerne également la formation de base et les règles du jeu souvent informelles qui existent. Là aussi, les indices d'intégration sont autant observables par le comportement des membres de la structure d'accueil que par celui du candidat retenu.

Au-delà du processus de recrutement et de l'obsession de tout recruteur de rechercher la meilleure adéquation d'un candidat par rapport au profil recherché, nous insisterons énormément sur un aspect souvent mésestimé du recrutement :

**« La réussite d'un néo-recruté ne dépend pas uniquement de ses qualités propres ».**

Elle dépend, au moins, autant de l'environnement professionnel et des moyens que l'entreprise met à sa disposition : esprit et valeurs de l'entreprise, qualité de l'encadrement et de l'équipe, programmes de formation et de perfectionnement, moyens d'organisation, méthodes de travail, clarté des objectifs, pratique des évaluations périodiques, etc.

Nous affirmons, haut et fort, que la performance d'un collaborateur ne dépend pas que de ses compétences, ainsi que l'illustre notre formule :

$$P = CM3$$

**P =** Performance du salarié

**C =** Compétences : ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être

**M =** Moyens mis à la disposition du salarié pour réussir : moyens matériels, humains, financiers, organisationnels

**M =** Management : l'encadrement de manière général et le N+1 en particulier, ont une énorme responsabilité concernant la motivation du salarié et son adhésion à une équipe

**M =** Motivation au quotidien du salarié

En d'autres termes, la réussite d'un salarié ne dépend pas que de ses qualités. Elle dépend de la réussite d'une équipe.

Pour qu'un excellent footballeur marque un but de la tête, il faut certes qu'il soit bon (compétent), mais il faut surtout... qu'on lui passe le ballon, et qu'on le lui passe... bien !

Ceci explique l'attention particulière que nous porterons à l'audit par lequel débute le processus de recrutement.

o  
o o  
o o o

Il est clair que recruter des salariés est une entreprise complexe, et c'est pour en faciliter l'exercice que nous vous proposons ce livre.

On l'a compris, cet ouvrage n'est pas seulement un manuel de recrutement (du type « Que faire ? Que dire ? »). Il s'inscrit dans une vision plus large et stimulante des techniques de management.

Son utilité est double : d'une part, contribuer à développer le savoir et le savoir-faire de ceux qui ont pour mission de recruter, d'autre part stimuler la réflexion sur les principes de management, en aidant les collaborateurs à réussir dans leurs missions.



---

- | -

**LE RECRUTEMENT,**  
**UN OUTIL DE MANAGEMENT DANS L'ENTREPRISE**

---

Notre méthodologie de recrutement est issue de notre concept et s'appuie sur des outils.

Le concept est simple et subtil à la fois :

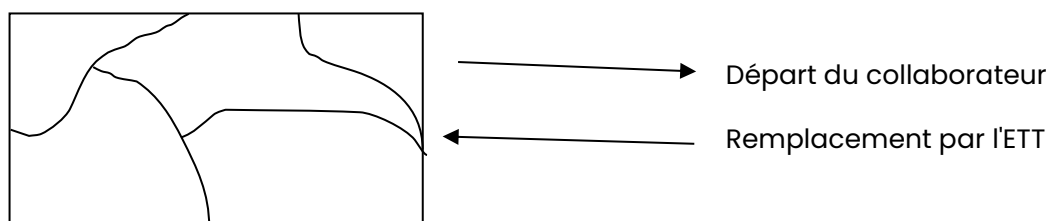
- Recruter ne consiste pas à rechercher uniquement l'adéquation entre un candidat et un profil.
- Recruter consiste à résoudre un problème organisationnel et humain.
- Le recrutement n'est pas un problème de candidats.
- La réussite d'un candidat ne dépend pas de ses seules compétences.

Pour mettre en application ce concept, nous préconisons les conseils suivants :

## 1) ÉVITER DE RECRUTER UN CLONE

Les Entreprises de Travail Temporaire – ETT –, vantent leur capacité à trouver très rapidement le "clone", le double du collaborateur à remplacer.

Le schéma est le suivant : lorsqu'une « pièce » de l'entreprise part, l'ETT la remplace ! Et la remplace à l'identique !

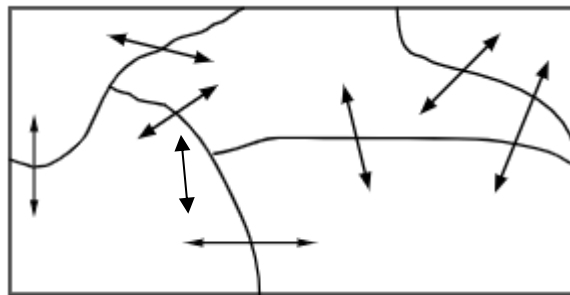


Si ce schéma peut être vrai pour le travail temporaire, il est faux et dangereux pour le recrutement.

En effet, il réduit l'entreprise à des éléments juxtaposés et interchangeables.

Ceci est archi-faux. Si on peut remplacer un ordinateur DELL par un HP ou un camion Mercedes par un Scania, il serait en revanche absurde de vouloir simplement remplacer Dupont par Durand.

L'entreprise n'est pas un ensemble d'éléments juxtaposés. C'est un véritable **systeme** composé d'éléments en interaction comme l'illustre le schéma suivant :



Ce qui veut dire, que si une pièce de ce système s'en va (démission, licenciement ou mutation), il se reconstitue – tout naturellement – un nouveau système !

En dépit des fiches de poste (informelles ou écrites) de chaque acteur, chaque salarié a tendance à privilégier ce qui l'intéresse, ce qui semble correspondre le mieux à ses compétences et à "confier" à d'autres (les nouveaux "arrivants", ceux qui ont une personnalité moins affirmée) les tâches les moins passionnantes.

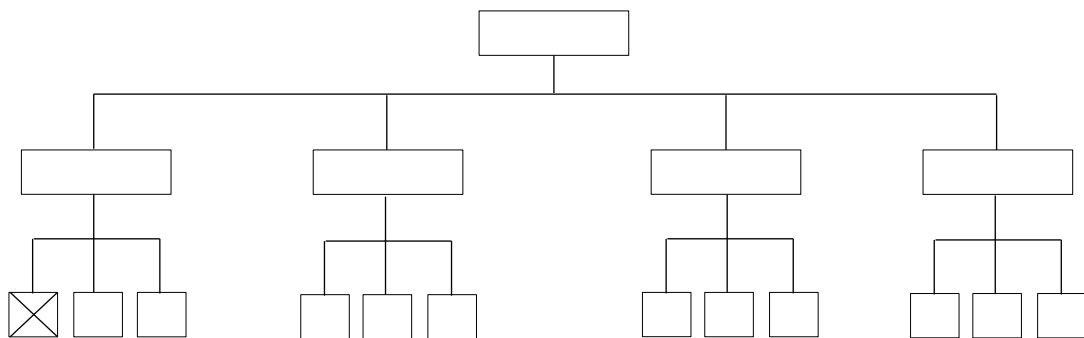
En fait, chaque salarié modèle un petit peu ses fonctions à son image... Ainsi, au départ d'un salarié, sa fonction est le résultat des rapports de forces internes et de sa personnalité.

Il serait donc illusoire de vouloir retrouver son clone.

## 2) REPENSER L'ORGANIGRAMME

Souvent, une conception archaïque de l'organigramme induit un certain comportement dans le recrutement.

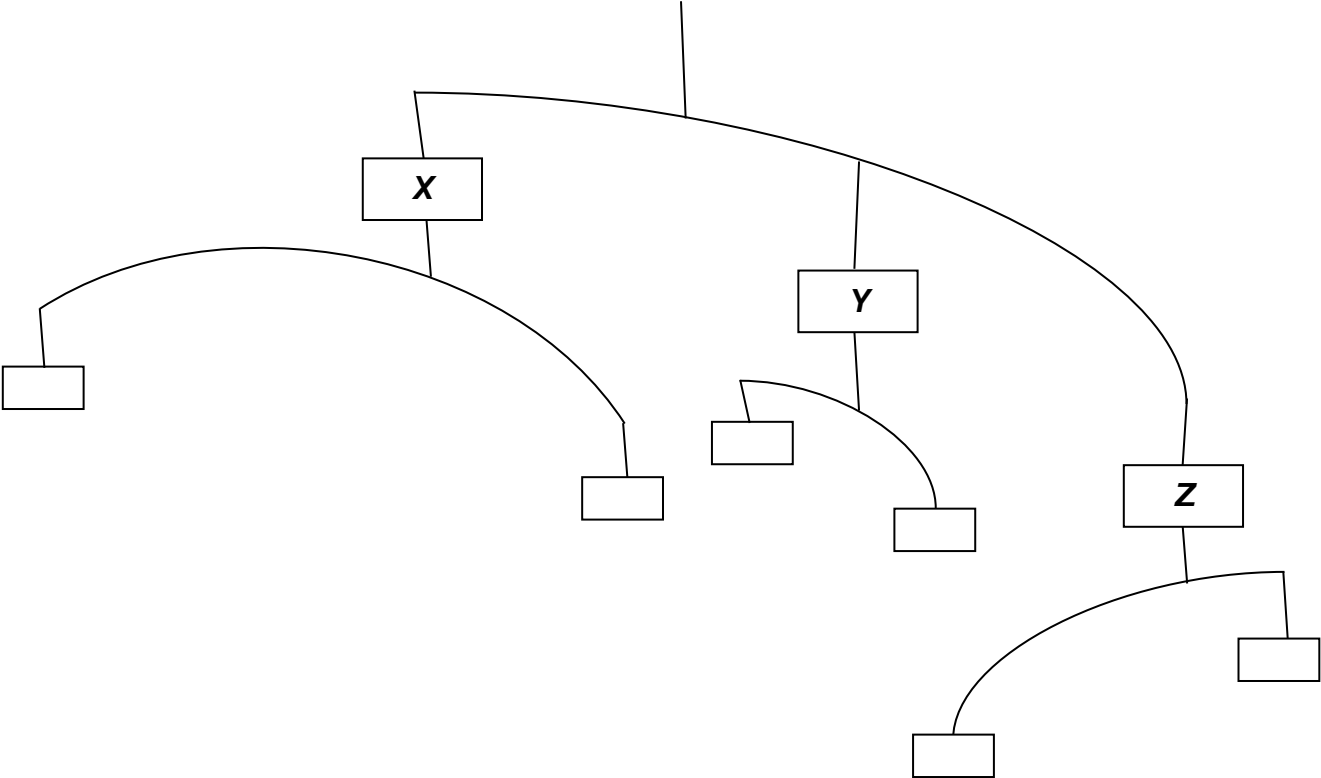
En effet, généralement l'entreprise a pour modèle l'exemple suivant, créé pour l'Armée romaine et pour l'Église...



Forcément, si Dupont (marqué d'une croix sur l'organigramme) s'en va, il faut le remplacer par un Durand "similaire".

Cette conception de l'organigramme a assuré le succès de l'armée romaine où chaque centurie (100 militaires) était interchangeable. Dès qu'une centurie était décimée, elle était aussitôt remplacée par une autre...

Notre conception de l'organigramme est différente et s'inspire plus du "mobile de CALDER", en hommage à l'américain Alexander CALDER (1898 – 1976), ce sculpteur et peintre bien connu pour ses « mobiles ».



Présentation de l'organigramme "à la CALDER".

Il part du principe qu'un organigramme en "râteau" n'est pas très pertinent car les différents services ont des "poids" différents.

Dans notre exemple, le service Z a plus de poids que le service Y qui lui-même a plus de poids que le service X.

Pour faire simple, imaginons 3 entreprises dirigées par un ingénieur, un commercial ou un financier.

- Dans la première entreprise dirigée par un ingénieur, le « poids » du service production, technique et R&D sera sûrement supérieur aux autres services.
- Dans la deuxième entreprise dirigée par un homme commercial/marketing, le « poids » de ces 2 fonctions (commercial et marketing) sera sûrement supérieur aux autres services.
- Dans la troisième entreprise dirigée par un financier (rachetée, peut-être par un investisseur...), l'organigramme devrait représenter visuellement cet état de fait !

C'est ainsi que nous proposons de représenter systématiquement les organigrammes de cette manière pour faire apparaître le poids respectif de chaque service.

D'autre part, chaque rectangle représente un individu et une fonction.



L'idéal voudrait que l'importance de l'individu soit en adéquation avec l'importance de la fonction.

Il n'en est rien dans beaucoup d'entreprises et l'on peut constater deux situations opposées :

✓ L'individu, par sa personnalité, son charisme, son entregent, sa disponibilité... joue un rôle beaucoup plus important que sa fonction. Il faudrait donc représenter cette situation de la manière suivante :

INDIVIDU	FONCTION
----------	----------

✓ L'individu qui occupe telle fonction, n'est pas à la hauteur de sa fonction. Sa compétence, sa personnalité, son manque de charisme, son management défaillant... font qu'il est sous-dimensionné par rapport à sa fonction.

Dans ces conditions, nous préconisons la représentation suivante :

INDIVIDU	FONCTION
----------	----------

✓ Ainsi, on comprend mieux pourquoi dans telle entreprise c'est le marketing qui coiffe le commercial et non l'inverse, pourquoi l'informatique dépend de la DG et non de la DAF, pourquoi la communication est rattachée à la DRH et pas à la DG...

C'est pour cela qu'il est parfois conseillé de s'adresser à l'assistante du PDG plutôt qu'à Dupont ou qu'à Durand pour faire avancer tel ou tel dossier.

Cette nouvelle conception de l'organigramme exprime mieux l'état général de l'entreprise : elle est en équilibre instable ou, mieux, elle passe d'un équilibre à un autre au gré des changements, des influences de l'extérieur (les concurrents, le marché, la nouvelle législation...).

C'est ainsi que pour changer un salarié, il n'y a pas qu'une seule solution !

Plusieurs solutions, donc plusieurs modes d'organisation, refléteront ce nouvel équilibre de l'entreprise. Le recrutement représente ainsi une opportunité pour réfléchir sur la nouvelle organisation optimale et devient alors un moment privilégié pour adapter l'entreprise à son environnement.

Rappelons que **seule la fonction doit être pérenne et non les individus qui l'incarnent.**

### **3) CRÉER OU FORMALISER DES RÈGLES DU JEU**

L'entreprise est un système en perpétuel déséquilibre à la recherche de l'équilibre optimal, et c'est ce processus qui lui permet d'avancer, à la manière du cycliste.

Ceci dit, pour bien fonctionner, l'entreprise a besoin de règles du jeu.

L'entreprise demeure encore trop souvent le royaume du non-dit et le flou devient un mode de management qui arrange bien certains managers mal à l'aise dans les prises de décision.

Plus de rigueur dans une organisation exige des fiches de poste précises (même si elles doivent évoluer chaque année !), et surtout des règles du jeu précises, expliquées et assimilées par l'ensemble des collaborateurs.

On demande toujours aux salariés nouvellement recrutés de découvrir rapidement la culture de l'entreprise. Or ils ne rencontreront jamais dans les couloirs "la culture de l'entreprise". Il leur faut savoir qui fait quoi, comment se prennent les décisions, comment les responsabilités sont partagées...

Dans ces conditions, pourquoi ne pas créer et consigner par écrit tout ce non-dit. Les prises de décision seront plus simples et les ambiguïtés seront plus facilement levées.

### **4) ÉVITER DE CONSIDÉRER LE RECRUTEMENT COMME UN PROBLÈME DE CANDIDAT**

Trop souvent l'employeur exprime ses besoins de recrutement uniquement en termes de profil de candidat : "j'ai besoin d'un Bac + 2 ayant 2/3 ans d'expérience dans la gestion, connaissant bien le bâtiment...".

Avant d'ouvrir notre CV thèque pour lui trouver son candidat idéal, nous lui posons systématiquement un très grand nombre de questions : comment l'employeur est organisé, quels sont les moyens dont dispose le salarié pour bien travailler ? Sur quels critères de performance sera-t-il évalué ? etc. etc...

En fait, nous réalisons un audit de la structure et très souvent (trop souvent !), après avoir interrogé plusieurs personnes dans l'entreprise, nos conclusions sont les mêmes : il existe un énorme problème d'organisation, de communication, il existe un problème structurel.

Il ne sert donc à rien de rechercher un candidat si, au préalable, ce problème n'a pas été résolu, car il faut que l'écart entre le besoin exprimé et le besoin réel soit le plus faible possible.

L'échec d'un « responsable qualité » ne vient pas forcément de ses incompétences. Le problème peut venir d'un cadre dirigeant qui fait obstacle à la démarche, voire du chef d'entreprise lui-même qui a une conception bien personnelle de la qualité !

Pourquoi croyez-vous que certains critiquent l'APEC ou Pôle Emploi ? Ces deux organismes, composés de collaborateurs très compétents, font un travail remarquable. Mais les employeurs les utilisent mal.

Ils leur demandent un Master ayant 2/3 ans d'expérience...  
Ils ont, en retour, un Master ayant 2/3 ans d'expérience...

En fait, la réussite d'un nouveau salarié ne dépend pas que de ses qualités. Elle dépend de la réussite **d'une équipe**, d'où la nécessité d'apprécier **en amont** la faisabilité du recrutement, les moyens mis en œuvre pour aider le nouveau salarié à réussir : moyens matériels, humains et financiers !

Pour toutes ces raisons, nous affirmons – avec force – que le recrutement n'est pas qu'un problème de candidat. Il s'agit, avant tout, de résoudre un problème organisationnel, socio-économique et humain !

Rappelons que si le meilleur des buteurs marque de la tête un but, en finale d'une grande compétition, c'est qu'il est bon. Mais il ne peut le marquer que dès l'instant où on lui passe le ballon. Et qu'on lui passe BIEN le ballon... Son succès est donc le succès de TOUTE l'équipe. Il en va de même dans l'entreprise. Et le bon conseil en recrutement essaiera certes de recruter le « meilleur des buteurs » de la fonction à pourvoir, mais s'intéressera autant à la manière dont l'équipe en place lui passera le ballon !