

## Lexique RH & Recrutement

**Annnonce ou offre d'emploi** : Espace réservé dans un support presse ou autre média pour la diffusion d'une offre d'emploi. On y trouve le sujet de la recherche (poste, profil, type de société), la définition du poste recherché et de l'emploi proposé, l'adresse du cabinet missionné auquel le C.V. doit être envoyé, avec une référence. On peut y mentionner éventuellement la mention d'appartenance à un syndicat, le nom de l'agence de publicité qui intervient et le nom de la Société.

**Annuaire des Ecoles** : La plupart des écoles d'ingénieurs, de commerces, et de plus en plus de troisièmes cycles universitaires publient des annuaires des diplômés qu'ils envoient généralement aux cabinets de recrutement. Ces annuaires sont un bon moyen de se faire connaître des cabinets de conseils en recrutement car ils permettent à ces derniers de pratiquer de l'approche directe de candidats (cf. ce terme).

**APPEI**: Association des Professionnels Pour la Promotion de l'Emploi sur Internet. Association qui regroupe les principaux acteurs de diffusion d'offres d'emploi sur le web (job boards). Cette organisation a souhaité élaborer et faire respecter à ses membres une charte déontologique propre au recrutement effectué via Internet, face au développement fulgurant de ce nouveau média, et afin d'éviter des dérives ou des dérapages.

**Assessment Center (centre d'évaluation en français)** : Ensemble de méthodes d'évaluation en « situation » qui utilise différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste ...), accompagnées d'entretiens et éventuellement de tests et de questionnaires de personnalité. La validité prédictive de ce type d'outils est forte mais l'inconvénient majeur réside dans son coût et dans sa difficulté de mise en oeuvre pour des candidats en poste notamment (longueur de l'évaluation : 1/2 à 1 journée entière).

**Bilan de Compétences** : Le bilan de compétences, ouvert aux salariés à partir de 2 ans d'ancienneté, aide à faire le point tant au niveau des compétences professionnelles que personnelles. Un bilan s'étend parfois sur plusieurs semaines et va bien au-delà d'une batterie de tests d'orientation. Les bilans de compétences sont effectués par des CIBC (Centres inter-institutionnels de bilans de compétences) ou par des cabinets spécialisés.

**Broker (courtier en anglais)** : Société de recrutement d'origine anglo-saxonne prônant la pratique contractuelle du contingency (cf. ce terme) et dont l'activité se limite à du sourcing (cf. cet autre terme), c'est à dire à une simple prestation de "vente de cvs", activité de recrutement à faible valeur ajoutée. La notion fondamentale de conseil, qu'il soit dirigé vers les entreprises ou vers les candidats, est totalement absente du métier du courtier (ou broker), à la différence du métier du conseil en recrutement. Seuls, les critères de rapidité et de disponibilité des candidats importent dans le service procuré par le broker. On peut comparer sur de nombreux aspects son activité à celle des entreprises d'intérim à la différence que les agences d'intérim rencontrent généralement leurs intérimaires ! Il est en quelque sorte une entreprise d'intérim spécialisée dans les fonctions et compétences souvent informatiques.

**Cabinet de conseil en recrutement (ou conseil en recrutement)** : Entreprise de services composée d'un ou plusieurs consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement. Le conseil en recrutement s'étend donc de l'aide à la définition du poste, du conseil en structure, ..., jusqu'à la définition du profil recherché, et à la présentation du candidat adéquat. Il n'est pas rare d'assister les deux parties dans la phase finale de négociation, durant la période d'essai voire sur du long terme. Un conseil en recrutement offre toujours une garantie dite de bonne fin.



**Candidat** : C'est, selon le cabinet de recrutement, la personne la plus proche du profil recherché par l'entreprise cliente. Pour un poste, on présente généralement 3 à 5 candidats mais cela peut varier en fonction de la difficulté du poste et de la rareté du profil du candidat.

**Candidathèque** : Néologisme synonyme de cvthèque. En général, site web mis en place et commercialisé par les job boarders en direction d'entreprises et de cabinets de recrutement. Ces vastes bases de données regroupent les cvs de candidats, permettant aux recruteurs d'effectuer des recherches multi-critères à l'intérieur des candidatures dans le cadre de leur sourcing (cf. ce terme). Dans le cadre de bases de données internes aux entreprises et aux cabinets de recrutement, on parle plutôt de vivier de candidats ou de fichiers candidats.

**Chargé(e) de recherche ou assistant(e) de recherche** : La mission principale des chargés de recherche est d'identifier les candidats potentiels correspondant à un profil de poste recherché. Une fois le candidat identifié (notamment grâce aux annuaires des écoles), on lui présente le poste et s'il est intéressé et compétent, il rencontre le consultant chargé de la mission de recrutement au cours d'un entretien. Le chargé de recherche a un rôle clé lors d'une mission d'approche directe car c'est lui qui identifie les candidats "cibles".

**Charte Qualité** : Ensemble de principes de qualité qui doivent être suivis par les adhérents à un système de qualification.

**Chasseur de têtes (head hunter en anglais)** : Cabinet de recrutement spécialisé dans la méthode d'approche directe de candidats (pas d'annonces d'emploi diffusées), appelée également "chasse" ou "head hunting" en anglais.

**CNIL** : Commission Nationale Informatique et Libertés. Régit le fonctionnement des fichiers dans le cadre du recrutement et a apporté deux recommandations relatives à la collecte et au traitement d'informations nominatives lors d'opérations de conseil en recrutement (1985, 2002).

**Coach** : Consultant qui pratique le coaching (cf. ce terme).

**Coaching** : Accompagnement personnalisé (à la carte) de dirigeants et de cadres moyens ou supérieurs.

**Consultant** : Il est au centre d'une mission de recrutement. Suivant les cabinets de recrutement, ses missions varient mais de manière générale, il a un rôle commercial, de conseils, d'évaluation du besoin, de recherche des candidats, et d'évaluation de ces derniers. Son expérience, sa sensibilité professionnelle, ses qualités humaines et sa finesse de jugement sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d'une mission de recrutement.

**Contingency** : Pratique commerciale de recrutement signifiant que d'une part le paiement des honoraires est conditionné par l'embauche effective de l'un des candidats présentés (pas de paiements d'acomptes) et que d'autre part, la recherche n'est pas exclusive (inexistence d'un contrat d'exclusivité signé avec un cabinet) et donc que plusieurs cabinets sont en général missionnés et mis en concurrence sur un même poste à pourvoir. "Que le plus rapide gagne" pourrait être la devise du Contingency. Cette pratique qui se veut constituer une obligation de résultats (totalement illusoire étant donné les acteurs en présence et la nature immatérielle du service mis en oeuvre), possède le double inconvénient majeur de s'opposer au principe fondateur de l'obligation de moyens (cf. ce terme) du cabinet (en anglais Retainer) et de bafouer les règles les plus élémentaires de déontologie et de confidentialité, inhérentes à la profession. Le contingency est réprouvé et combattu avec vigueur par le syndicat SYNTEC, de par les nombreuses dérives intrinsèques qu'il met en oeuvre.

**CSNCR** : Chambre Syndicale Nationale des Conseils en Recrutement. Syndicat du Recrutement, qui a fusionné avec Syntec Conseil en 1998.

**C.V.** : Curriculum vitæ en latin. Comme son nom l'indique, le C.V. récapitule votre parcours professionnel. Clé essentielle pour décrocher un entretien, il doit de préférence être accompagné d'une lettre de motivation (même si cette pratique a malheureusement tendance à se perdre de nos jours avec l'explosion des e-candidatures et du web). Il peut être présenté de façon chronologique ou mieux encore, anté-chronologique (en partant de l'expérience la plus récente vers la plus ancienne).

**Cvthèque** : Néologisme synonyme de candidathèque (cf. ce dernier terme).

**Définition de poste** : Ensemble des missions principales et secondaires qui sont affectées à un métier dans l'entreprise. La définition du poste permet de définir le profil requis tant sur le plan des compétences que sur celui de la personnalité.

**Demande d'emploi** : Ensemble des éléments exprimant la recherche d'un emploi par un candidat. Classiquement, la demande d'emploi est composée d'une lettre de motivation et d'un C.V.

**Déontologie** : Ensemble des devoirs et des règles qu'impose à des professionnels l'exercice de leur métier. Voir charte de déontologie (partie ressources du site).

**DRH (Directeur des Ressources Humaines)** : Fonction de l'entreprise qui englobe le plus souvent la gestion du personnel (paye, déclarations, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières, la communication (interne et/ou externe). Cette fonction étant très proche de l'actualité de l'emploi, différents projets s'y rattachent comme, par exemple, les 35 heures. Le poste de D.R.H est généralement rattaché à la direction générale et est en étroite relation avec les autres services de l'entreprise.

**e-candidature** : Par analogie avec le e-business et le e-mail, abréviation de candidature électronique effectuée via une messagerie internet. Le courrier électronique doit être constitué d'un message d'introduction et d'un objet précis (ex : candidature pour le poste X référence Y), d'une pièce jointe zippée ou non au format word (.doc ou .rtf) ou .pdf (acrobat), comportant le cv et le cas échéant la lettre de motivation. Les e-candidatures doivent être légères (idéalement moins de 300 Ko) afin que le recruteur qui ne dispose pas d'une connexion internet à haut débit (ADSL, LS, Câble) ne mette pas 1 heure à télécharger votre dossier, cela pourrait le rendre nerveux !

**Entretien (de recrutement)** : L'entretien est le moment où le candidat à un poste et l'employeur (ou un intermédiaire tel que le conseil en recrutement) se rencontrent. Le candidat doit mettre en avant son expérience, ses compétences et sa personnalité à travers la description de son parcours professionnel. L'employeur (ou le consultant du cabinet) dirige l'entretien et évalue le candidat. Il existe différentes techniques d'entretiens, les plus connues sont les entretiens directifs, semi-directifs, non directifs et il existe aussi différentes techniques d'évaluations (écoute active, tests, questionnaires, PNL, assessment center, ...).

**Éthique** : Réflexion et mise en pratique de principes qui doivent guider la vie humaine. C'est un art de la bonne conduite dans la vie privée comme dans les affaires. Les entreprises ont aujourd'hui compris l'intérêt de concilier l'efficacité économique et le respect de certaines règles liées à une éthique. L'apparition sur les marchés financiers de fonds éthiques en est une manifestation et une preuve irréfutable.

**Garantie (de bonne fin)** : C'est la durée pendant laquelle le cabinet de recrutement s'engage à reprendre la mission gratuitement si le candidat venait à quitter son employeur. Elle varie entre 3 mois et 1 an (voire 2 ans pour les postes de cadres dirigeants), en fonction des cabinets et du type de poste.

**Golden parachute (parachute en or en français)** : Ensemble de conditions financières de sortie négociées dès la signature du contrat de travail afin de préciser les conditions auxquelles sera soumis le candidat fraîchement recruté (le plus souvent un cadre supérieur ou un Dirigeant), en

cas de licenciement. Ces indemnités prédéfinies peuvent ainsi représenter jusqu'à 2 ans de salaires primes incluses !

**Identification (ou sourcing en anglais)** : Technique utilisée dans l'approche directe afin d'identifier au sein de plusieurs entreprises (non clientes du cabinet mais le plus souvent concurrentes du client du cabinet) les candidats ayant des responsabilités les plus proches possibles de celles recherchées. Le chargé de recherche procède par identification. Il est l'acteur principal en amont des entretiens de recrutement et sans lui, le consultant n'aurait pas (ou très peu) d'entretiens !! Il fournit en quelque sorte la matière première au consultant chargé de l'évaluation des candidats.

**Job board (tableau d'emplois en français)** : Site portail d'emploi et de recrutement, support de diffusion d'offres d'emploi (Cadremploi, Monster, emailjob ,...). Il en existe plusieurs dizaines en France, généralistes ou spécialisés par grands secteurs d'activités (Conseil, Hotellerie, BTP, Luxe, ...) ou par grandes fonctions de l'entreprise (Vente, Marketing, Informatique, RH, Production, Achats ...). Les plus importants acteurs ont créé une Association nommée APPEI (cf. ce terme) et mis en place une charte de bonne conduite à destination de leurs membres.

**Mission** : Une entreprise (le client) confie à un cabinet de recrutement une mission. Il s'agit de la recherche de candidat(s) (définition d'un profil) pour une fonction donnée (définition de poste) via une méthodologie précise (annonce, chasse, approche mixte, ...).

**Mouton à 5 ou 6 pattes** : Candidat fantasmé, par définition extrêmement rare voire inexistant, parce que le profil se réfère à une production imaginaire et irréaliste de la part du recruteur ou parce que le profil colle trop strictement à celui de l'ancien titulaire du poste (recherche d'un clone). Bien souvent, les critères de recrutement sont pré-établis et ne tiennent pas compte des compétences strictement nécessaires à la tenue du poste (facteurs clés de succès). Exemple : on demande un candidat à l'anglais courant alors que son poste ne nécessite pas d'utiliser cette langue !!

**Norme** : Document de référence qui apporte des réponses à des questions organisationnelles, techniques, commerciales et déontologiques. Elle est d'application volontaire et contractuelle par le cabinet de recrutement.

**Obligation de moyens** : Signifie que les honoraires du conseil ne sont pas conditionnés par l'embauche de l'un des candidats présentés. Le cabinet touchera une partie ou la totalité des honoraires de la mission confiée, calculée selon le stade d'avancement de son travail. Dans le pire des cas (extrême), l'entreprise qui recrute aura réglé les 2/3 des honoraires sans avoir procédé pour autant au recrutement en question (si par exemple, la collaboration avec le conseil en recrutement est interrompue d'un commun accord ou à l'initiative du client). En effet, le règlement des honoraires se fait généralement par tiers et reste dû au cabinet, en fonction de l'état d'avancement de la mission.

- ❖ 1/3 du montant des honoraires est dû à la signature du contrat de conseil en recrutement réalisé en exclusivité,
- ❖ 1/3 du montant des honoraires est dû à la première présentation des candidats approchés,
- ❖ Le solde (dernier tiers) des honoraires est dû à la date de signature du contrat de travail du candidat recruté.

**Obligation de résultats** : Dans le secteur du Conseil en général (sauf dans celui du Recrutement), signifie que le conseil doit remplir un certain nombre d'objectifs quantifiables et qualitatifs, s'il veut toucher la totalité de ses honoraires. Ainsi, des pénalités de retard sont en général prévues lorsqu'un projet informatique par exemple dérape dans le temps (engagements de qualité, de coût et de délais). Dans le domaine spécifique du conseil en recrutement, il ne peut exister de telle obligation car la décision ultime de recruter n'appartient pas au cabinet de conseil



mais bien à l'entreprise et au candidat lui-même. Le cabinet n'est qu'un intermédiaire et un facilitateur. En revanche, les parties en présence peuvent prévoir des engagements (partiels) de résultats liés à certains paramètres de la mission (exemple : délai de première présentation des candidats, ...).

**Offre d'emploi** : Une offre d'emploi est composée d'un descriptif présentant l'employeur, l'intitulé du poste, la définition du poste, la définition du profil recherché, une référence et une adresse de réponse (email le plus souvent). Une offre d'emploi peut être diffusée en interne dans l'entreprise qui recrute, dans la presse, sur le web, sur le minitel, auprès des associations d'anciens élèves (AAE), dans certaines émissions de télévision, à l'APEC, à l'ANPE, ...

**Outplacement** : Dans le cadre d'un départ (licenciement économique par exemple) d'un ou plusieurs salariés d'une entreprise, celle-ci ou le salarié après négociation peuvent engager une procédure d'outplacement. Elle consiste à faire, avec l'aide d'un cabinet spécialisé, un bilan professionnel et personnel (bilan de compétences et définition du projet professionnel, bilan et conseil dans sa stratégie de recherche, techniques de recherche d'emploi, soutien psychologique, soutien logistique, entretiens de groupe ...) afin que le salarié en partance puisse se repositionner favorablement sur le marché du travail. Le cabinet d'outplacement a pour objectif d'accompagner et de reclasser le maximum de salariés possible en un minimum de temps. En général, c'est l'entreprise qui finance cette prestation (ou co-financement selon les cas). Cette mission se prolonge généralement jusqu'à ce que le bénéficiaire ait retrouvé une nouvelle activité stable.

**Profil** : Le "profil" est l'ensemble des compétences professionnelles et des aptitudes personnelles requises afin de correspondre à la définition du poste à pourvoir, tel que défini par l'entreprise ou par le cabinet conseil en recrutement (ou par les 2).

**Recrutement par annonce** : Dans cette démarche, le cabinet conseil recommande de concevoir et d'utiliser une annonce d'offre d'emploi. Cette annonce définit la nature de la mission en quelques lignes, une fraction de page, ou une page entière, selon les cas. Diffusées dans des journaux de la presse nationale, régionale, internationale ou professionnelle, qui s'en sont fait une spécialité, ces annonces sont souvent rediffusées sur Minitel et internet. Cette technique de recrutement est utilisée pour tous types de postes : employés, cadres moyens et cadres dirigeants ainsi que pour des postes spécifiques dans l'entreprise. Elle convient particulièrement lorsque la population potentielle de candidats est large.

**Recrutement par approche directe (head hunting en anglais)** : Appelé communément "chasse de tête" ou "search", cette méthode consiste, sur la base d'un profil bien défini, à aller chercher directement le candidat là où il se trouve. Il s'agit de procéder avec un maximum de perspicacité, de discrétion, de technique et d'argumentation, afin de convaincre un candidat qui n'est pas nécessairement "demandeur" d'un changement dans son parcours. L'approche directe est quasiment indispensable dans les cas où les candidats potentiels sont peu nombreux ou très sollicités. C'est le cas, bien entendu des dirigeants d'entreprises et des cadres supérieurs, mais c'est également le cas de professions rares et très spécialisées ou de missions à propos desquelles le marché est pauvre (par exemple les compétences informatiques et plus particulièrement celles liées aux progiciels de gestion à forte valeur ajoutée).

**Recrutement par approche mixte** : Synthèse des 2 approches (annonces et chasse de têtes) décrites ci-dessus. Cette approche se veut pragmatique et la plus efficace en termes de réactivité car elle cumule les avantages des 2 approches en question.

**Ressources humaines** : Service de l'entreprise dirigé par le Directeur des Ressources Humaines (ou parfois par le Directeur Général ou le Directeur Administratif et Financier dans les petites structures), et qui a pour responsabilités la gestion du personnel (paye, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et/ou externe, les systèmes d'informations Ressources Humaines (SIRH).

**SIRH (Système d'informations Ressources Humaines)** : Système informatique (ensemble d'applications) dédié aux problématiques de gestion interne de la DRH à savoir la formation, la paye, le recrutement, la gestion des compétences, la communication interne ... Les éditeurs les plus importants spécialisés dans ce domaine sont IBM (HR ACCESS), SAP R/3 (module HR et ESS), Peoplesoft HRMS, SOPRA (PLEIADES), ...

**Sourcing (identification en français)** : Processus ayant pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par le client. L'identification est à la fois un processus interne (recherches multi-critères au sein du vivier de candidats, bases de données internes, annuaires des Ecoles ...) et externe (phoning par les chargés de recherche, recherche sur le web, accès à des candidathèques et à des cvthèques ...). Ce sourcing indispensable est en général effectué par les assistants (ou chargés) de recherche, lorsque ces derniers existent, ou encore le cas échéant, par les consultants en recrutement eux-mêmes, qui gèrent alors l'ensemble du processus de recrutement.

**SYNTEC** : Syndicat professionnel des acteurs du Conseil (Management : SI, Recrutement, Stratégie, Marketing, ...).

**SYNTEC Recrutement** : Unique syndicat du Conseil en Recrutement en France. Comprend 150 cabinets et représente un chiffre d'affaires majoritaire de la profession. Il est né de la fusion des 3 syndicats Syntec Conseil, CSNCR et APROCERD (qui rassemblait les cabinets de recrutement par approche directe).

**Test** : Situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné soit quantitativement, soit typologiquement. Certains cabinets utilisent des tests psychologiques afin d'évaluer différentes aptitudes professionnelles. Les tests et questionnaires de personnalité (tels que le PAPI par exemple) sont des outils fiables et pertinents d'aide à la décision, pour le cabinet comme pour l'entreprise cliente. L'inconvénient majeur du recours aux tests est le fait qu'ils allongent et complexifient le processus de recrutement car leur mise en oeuvre peut prendre plusieurs heures. De plus, dans un contexte de l'emploi favorable aux candidats (loi de l'Offre et de la Demande), ils deviennent caduques car les candidats, alors en position de force, peuvent refuser de s'y soumettre, pour ne pas perdre leur temps !!

**Troupeau (logique du)** : Employé ici dans le sens d'esprit d'imitation béate. Reflète la tendance sécuritaire actuelle qui sévit en France et consistant à vouloir uniformiser les profils de recrutement et à faire preuve d'un extrême conformisme dans les embauches.

**Validité prédictive** : Est mesurée par la corrélation entre le prédicateur (un test, un entretien, un outil d'évaluation) et un critère de réussite (professionnel le plus souvent). En matière de recrutement, les techniques et outils possédant les meilleures validités prédictives sont les suivants : Assessment centers, questionnaires de personnalité (PAPI par exemple), entretiens en face à face.