

# PROJET DE NORME INTERNATIONALE

## ISO/DIS 30405

ISO/TC 260

Secrétariat: ANSI

Début de vote:  
2015-04-20

Vote clos le:  
2015-07-20

---

---

## Management des ressources humaines — Lignes directrices relatives au recrutement

*Human resource management — Guidelines on recruitment*

ICS: 03.100.30

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
(standards.iteh.ai)  
Full standard:  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ec6-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016>

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.



Numéro de référence  
ISO/DIS 30405:2015(F)

© ISO 2015

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**  
Full standard:  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ec6-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2015

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office  
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20  
Tel. + 41 22 749 01 11  
Fax + 41 22 749 09 47  
E-mail [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

Avant-propos .....	iv
Introduction.....	v
1 <b>Domaine d'application</b> .....	1
2 <b>Références normatives</b> .....	1
3 <b>Termes et définitions</b> .....	1
4 <b>Lignes directrices relatives au recrutement</b> .....	3
4.1 <b>Généralités</b> .....	3
4.2 <b>Vivier de talents potentiels</b> .....	4
4.2.1 <b>Généralités</b> .....	4
4.3 <b>Vivier de talents</b> .....	5
4.3.1 <b>Généralités</b> .....	5
4.3.2 <b>Identifier et/ou confirmer les caractéristiques du poste vacant/offre d'emploi</b> .....	5
4.3.3 <b>Élaborer un plan de recrutement</b> .....	5
4.3.4 <b>Recrutement interne</b> .....	7
4.3.5 <b>Recrutement externe</b> .....	8
4.3.6 <b>Outils d'aide au suivi de flux de données de recrutement</b> .....	8
4.4 <b>Vivier de demandeurs</b> .....	8
4.5 <b>Candidats pour évaluation complémentaire</b> .....	8
4.6 <b>Management des candidats</b> .....	9
4.7 <b>Pré-intégration (pre-board)</b> .....	10
4.8 <b>Intégration (Board)</b> .....	11
5 <b>Mesures, analyse et amélioration du processus de recrutement</b> .....	12
5.1 <b>Généralités</b> .....	12
5.2 <b>Processus de mesure</b> .....	12
5.3 <b>Analyse des résultats</b> .....	13
5.4 <b>Amélioration</b> .....	13
<b>Annexe A (informative) Marque employeur et recrutement</b> .....	14
<b>Annexe B (informative) Outils de mesures quantitatives communément utilisés dans le processus de recrutement</b> .....	17
<b>Annexe C (informative) Outils couramment utilisés en sourcing/recrutement/recherche/sélection</b> .....	19
<b>Annexe D (informative) Outils couramment utilisés pour le suivi des flux de données de recrutement</b> .....	21
<b>Bibliographie</b> .....	22

## Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'OMC concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant : [Avant-propos — Informations supplémentaires](#).

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est l'ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

## Introduction

### 0.1 Généralités

Le recrutement représente une part importante du management des ressources humaines et comprend les activités nécessaires qu'une organisation entreprend pour identifier, attirer, évaluer et embaucher du personnel. L'incidence du recrutement sur les performances de l'organisation a été constatée lors d'une enquête réalisée pour le compte de la Fédération mondiale des associations en ressources humaines (World Federation for People Management Associations [WFPMA]), dont les résultats ont montré que les entreprises classées parmi les meilleures 20 pour cent pour leur aptitude en matière de recrutement, ont réussi à augmenter leurs recettes jusqu'à 3 fois et demie et à doubler leur marge bénéficiaire moyenne. La présente Norme internationale fournit des lignes directrices concernant les processus et les procédures efficaces nécessaires au recrutement du personnel et permettant à toute organisation de concentrer ses efforts sur ses objectifs de performances et à les atteindre.

### 0.2 Relation avec le management des ressources humaines dans le contexte de l'organisation

Le processus de recrutement au sein d'une organisation est conçu pour attirer, rechercher, évaluer et recruter du personnel afin de mener à bien les activités de l'organisation. La Figure 1 montre comment les besoins de l'organisation, sa politique et ses objectifs en matière de management des ressources humaines (par exemple planification d'effectif), l'environnement juridique, social et économique ont une incidence sur la capacité de l'organisation à recruter.

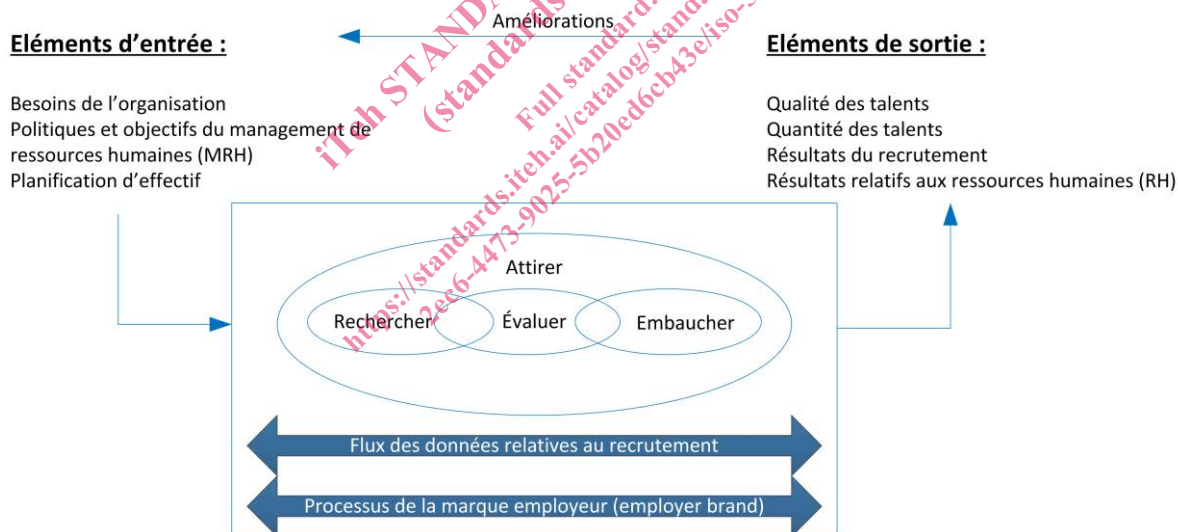


Figure 1 — Processus de recrutement au sein d'une organisation

En outre, cette figure met en lumière le rôle fondamental de la marque employeur (employer brand), des activités liées au recrutement, et des quatre éléments déterminants, à savoir, *attirer, rechercher, évaluer et embaucher du personnel*, ce qui a pour effet d'influencer les critères de qualité et de quantité des personnes disponibles pour l'organisation. Ce processus influe à son tour sur les résultats relatifs au management des ressources humaines qui ont, en dernier lieu, une incidence sur les performances de l'organisation.

### 0.3 Utilisation de la présente Norme internationale

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices relatives au personnel en charge du recrutement. L'Article 4 décrit les processus et les procédures, ainsi que les critères pertinents qu'il est possible d'utiliser pour attirer, rechercher, évaluer et embaucher des personnes dans l'organisation. L'Article 5 fournit des lignes directrices servant à mesurer, analyser et améliorer l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacité et de l'impact relatifs au processus de recrutement.

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
(standards.iteh.ai)

Full standard:  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ec6-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016>

# Management des ressources humaines — Lignes directrices relatives au recrutement

## 1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit, aux personnes responsables du recrutement, des lignes directrices concernant la manière d'attirer, rechercher, évaluer et embaucher du personnel. Ces lignes directrices (ou la présente Norme internationale) sont axées sur le processus de recrutement et des pratiques nécessaires pour pourvoir un poste vacant. Les pratiques et l'élaboration d'une politique au service du recrutement (par exemple, offres d'emplois, etc.) sont traitées selon l'ordre logique du flux des talents, à savoir : vivier de talents potentiels, vivier de talents, vivier de demandeurs, candidatures pour complément d'évaluation, management des candidatures, pré-intégration (pre-board) et intégration (boarding) (voir Figure 2, page 5).

Dans des organisations de grande taille, cette fonction est en général confiée à des professionnels en ressources humaines. Dans des organisations de petite taille, le recrutement peut se faire par des personnes non spécialisées en ressources humaines. La présente Norme internationale est destinée à être appliquée à tous les types d'organisations (publiques, privées, organismes publics, etc.), quelle que soit leur taille. La présente Norme internationale s'applique tout particulièrement à des professionnels des ressources humaines, des responsables du recrutement, ou à des employés des organisations concernées chargés du recrutement, des fournisseurs de dotation en effectifs, des vendeurs de dotation en effectifs, des formateurs en RH et des consultants qui déterminent, analysent et fournissent un rapport sur le recrutement.

## 2 Références normatives

Aucune.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

### 3.1

#### **demandeur**

personne intéressée par un emploi et ayant soumis sa candidature pour postuler à un emploi

### 3.2

#### **vivier de demandeurs**

vivier de *candidats* (3.6) intéressés par un emploi

### 3.3

#### **évaluation**

méthode et procédure systématiques permettant d'apprécier les connaissances, les capacités, les aptitudes ou autres caractéristiques professionnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus

Note 1 à l'article : Certaines activités liées à l'évaluation peuvent être soumises à une législation nationale.

### 3.4

#### **attirer**

susciter l'intérêt de *demandeurs* (3.1) potentiels ciblés

**3.5**  
**intégrer (board)**  
activités succédant à la *pré-intégration* (pre-boarding) (3.15) et ayant lieu en général le premier jour ou juste après le premier jour de travail

**3.6**  
**candidat**  
*demandeur* (3.1) qui satisfait aux critères spécifiques du poste

**3.7**  
**candidats pour évaluation complémentaire**  
personnes intéressées par et qualifiées pour un emploi et qui présentent un intérêt pour l'organisation

**3.8**  
**embaucher**  
avoir recours aux services de ou faire travailler une personne

**3.9**  
**employé**  
personne employée en contrepartie d'un traitement, d'un salaire et/ou d'une prise de participation

**3.10**  
**marque employeur (employer brand)**  
notoriété d'une organisation et ses caractéristiques distinctives en tant qu'employeur au sein et à l'extérieur de l'organisation

**3.11**  
**description de poste**  
liste énumérant des tâches spécifiques ou générales, des fonctions et des objectifs ou des responsabilités relatifs à un poste ainsi que des conditions organisationnelles dans lesquelles ces tâches et ces fonctions doivent être effectuées et pour lesquelles ces objectifs doivent être poursuivis ou ces responsabilités doivent être endossées

Note 1 à l'article : Une description de poste peut inclure la structure de l'organisation et est souvent soumise à la (aux) législation(s) locale(s).

**3.12**  
**profil de poste**  
**profil de compétence**  
connaissances, capacités, aptitudes et autres caractéristiques qu'une personne doit posséder pour accomplir le travail

**3.13**  
**profil de compétence**  
**profil de poste**  
voir 3.12, profil de poste

**3.14**  
**vivier de talents potentiels**  
personnes ayant ou pouvant acquérir les connaissances, les capacités, les aptitudes et autres caractéristiques pour exercer une fonction pour l'organisation, qu'elles soumettent ou non leur candidature à l'organisation concernée

Note 1 à l'article : Les membres du vivier de talents potentiels peuvent accéder au *vivier de talents* (3.21) une fois qu'ils auront satisfait aux exigences qui leur font défaut à ce stade.



**3.15****pré-intégration (pre-boarding)**

activités nécessaires permettant à un *candidat* (3.6) d'évoluer de l'acceptation de l'offre au premier jour d'embauche

**3.16****recrutement**

processus consistant à rechercher, attirer et évaluer un talent pour occuper un poste existant ou nouveau au sein de l'organisation

**3.17****demande**

demande de recrutement de personnes

**3.18****rechercher**

identifier un groupe de demandeurs potentiels

**3.19****plan de relève**

processus permettant d'identifier et de former des employés en activité habilités à occuper des postes clés au sein de l'organisation

**3.20****carte des talents (talent mapping)**

étudier les autres organisations et recenser les postes et les noms de ceux qui les occupent

**3.21****vivier de talents**

groupe de personnes identifiées actuellement qualifiées pour prendre fonction pour un emploi spécifique

Note 1 à l'article : Les membres du *vivier de talents potentiels* (3.14) peuvent accéder à ce groupe une fois qu'ils auront acquis les connaissances, les capacités et la formation qui leur font défaut à ce stade.

**4 Lignes directrices relatives au recrutement****4.1 Généralités**

Ce paragraphe spécifie les processus et pratiques nécessaires au recrutement du personnel pour un poste vacant. Des organisations peuvent utiliser ces lignes directrices afin de guider leurs efforts pour attirer, rechercher, évaluer et embaucher du personnel de façon efficiente et efficace, apportant ainsi une valeur ajoutée à l'organisation. La Figure 2 illustre le processus de recrutement à mesure que les personnes évoluent tout au long du processus, ainsi que les quatre éléments déterminants du recrutement.

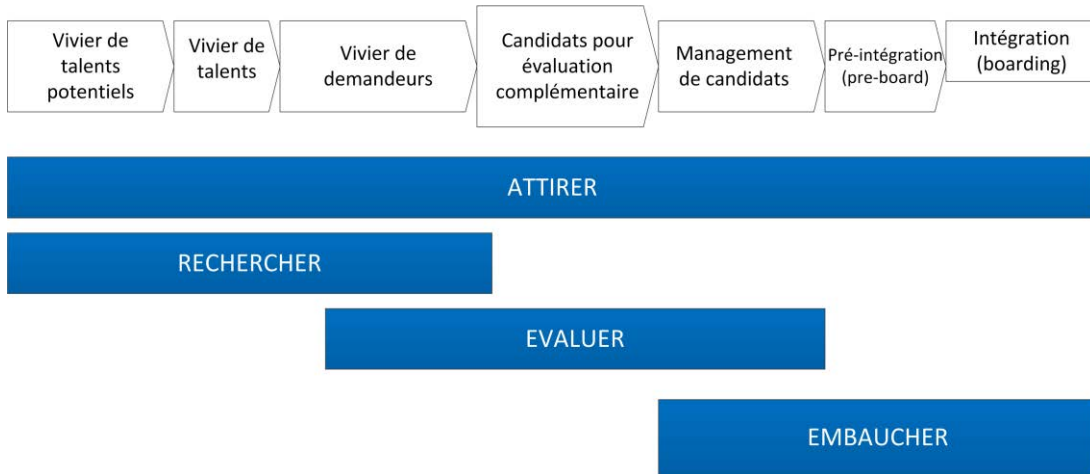


Figure 2 — Flux des talents à travers le processus de recrutement

Source : Cascio, W., & Boudreau, J, Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives, 2nd Ed., © 2011. Adapted with permission of Pearson Inc., Upper Saddles River, NJ.

L'attractivité décrit l'ensemble du processus permettant de susciter l'intérêt parmi les demandeurs correspondant aux opportunités potentielles d'emploi dans l'organisation. La recherche (sourcing) permet d'acquérir un vivier de demandeurs. L'évaluation est l'utilisation de méthodes et de critères prédéfinis permettant d'évaluer les connaissances, les capacités et les aptitudes requises afin d'accomplir un travail. L'embauche décrit le processus qui consiste à permettre aux candidats retenus d'être embauchés.

## 4.2 Vivier de talents potentiels

### 4.2.1 Généralités

Le vivier de talents potentiels se rapporte à un groupe de personnes ayant ou pouvant à ce stade acquérir les connaissances, les capacités et les aptitudes (KSA) et autres caractéristiques pour exercer une fonction pour l'organisation, qu'elles soumettent ou non leur candidature à l'organisation concernée. Le but est de sensibiliser (marque employeur) et d'éveiller l'intérêt de ces candidats potentiels envers l'organisation. La marque employeur (employer branding) reflète la notoriété passée, présente et future de l'organisation en tant que lieu de travail ainsi que l'image qu'elle véhicule. Ces activités ont pour but de faciliter l'accès du talent potentiel au vivier de talents. Une des activités majeures est de définir clairement et de communiquer sur la marque employeur (employer branding) au personnel en activité ainsi qu'aux candidats au recrutement.

La marque employeur (employer branding) fait référence aux perceptions que des personnes possèdent sur le fait de travailler au service d'une organisation. La marque employeur (employer branding) a une incidence sur l'aptitude d'une organisation à attirer des candidats, engager et fidéliser ses employés en activité.

Les communications portant sur la marque employeur peuvent comprendre, mais sans toutefois s'y limiter :

- une description des rétributions - tangibles et intangibles - accordées aux employés en contrepartie de leurs contributions ;
- une description des objectifs, de la stratégie, de la culture et des valeurs de l'organisation.

Pour de plus amples informations sur la marque employeur (employer branding), voir l'Annexe A.