

---

---

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

*Human resource management — Guidelines on recruitment*

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

[ISO 30405:2016](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ec6-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016)

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



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

[ISO 30405:2016](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ec6-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016)

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



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2016, Publié en Suisse

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  
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401  
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland  
Tel. +41 22 749 01 11  
Fax +41 22 749 09 47  
copyright@iso.org  
www.iso.org

## Sommaire

Page

Avant-propos.....	iv
Introduction.....	v
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Lignes directrices relatives au recrutement</b> .....	<b>3</b>
4.1    Généralités.....	3
4.2    Vivier de talents potentiels.....	4
4.3    Vivier de talents.....	5
4.3.1    Généralités.....	5
4.3.2    Identifier et/ou confirmer les caractéristiques du poste vacant/offre d'emploi.....	5
4.3.3    Élaborer un plan de recrutement.....	6
4.3.4    Vivier interne de talents.....	7
4.3.5    Vivier externe de talents.....	8
4.3.6    Outils d'aide au suivi de flux de données de recrutement.....	8
4.4    Vivier de demandeurs.....	8
4.5    Candidats pour évaluation complémentaire.....	9
4.6    Management des candidats.....	10
4.7    Pré-intégration ( <i>pre-boarding</i> ).....	10
4.8    Intégration ( <i>boarding</i> ).....	11
<b>5</b> <b>Mesures, analyse et amélioration</b> .....	<b>12</b>
5.1    Généralités.....	12
5.2    Processus de mesure.....	12
5.3    Analyse des résultats.....	12
5.4    Amélioration.....	13
<b>Annexe A (informative) Marque employeur et recrutement</b> .....	<b>14</b>
<b>Annexe B (informative) Outils de mesures quantitatives communément utilisés dans le processus de recrutement</b> .....	<b>17</b>
<b>Annexe C (informative) Outils couramment utilisés en sourcing/recrutement/recherche</b> .....	<b>19</b>
<b>Annexe D (informative) Outils couramment utilisés pour le suivi des flux de données de recrutement</b> .....	<b>20</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>21</b>

## 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](http://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ecc-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016).

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

# Introduction

## 0.1 Généralités

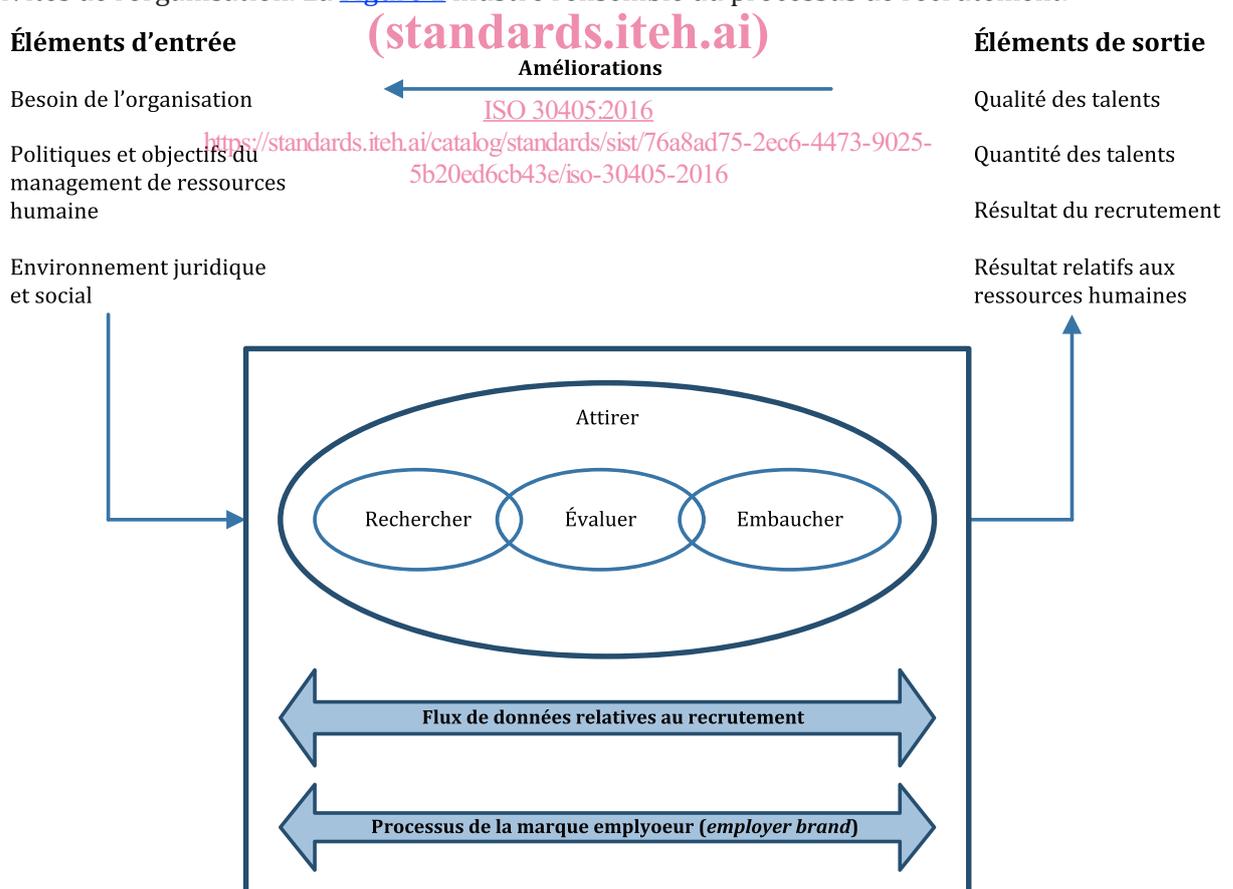
Le recrutement représente une part importante du management des ressources humaines et comprend les activités nécessaires qu'une organisation entreprend pour attirer, rechercher, évaluer et recruter du personnel. Bien que les activités comprenant le recrutement empiètent également, dans une certaine mesure, sur les activités incluant la dotation en personnel, le recrutement constitue l'objectif premier du présent document.

L'incidence du recrutement sur les performances de l'organisation a été constatée lors d'une enquête sur 4 288 cadres issus de 102 pays réalisée par la Fédération mondiale des associations en ressources humaines (World Federation for People Management Associations [WFPMA]), qui a montré que les organisations classées parmi les 20 % les meilleurs pour leur aptitude en matière de recrutement, ont réussi à augmenter leurs recettes jusqu'à 3 fois et demie et à atteindre une marge bénéficiaire moyenne deux fois plus importante que celle d'autres organisations.

Le présent document a pour objet d'aider les organisations à concentrer leurs efforts sur leurs objectifs de performances et à les atteindre, en fournissant des lignes directrices concernant les processus et les procédures efficaces nécessaires au recrutement du personnel.

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

Le processus de recrutement est lancé dès lors qu'une demande est approuvée. Le recrutement est conçu pour attirer, identifier et rechercher, évaluer et recruter du personnel afin de mener à bien les activités de l'organisation. La [Figure 1](#) illustre l'ensemble du processus de recrutement.



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

La [Figure 1](#) met en lumière le rôle fondamental de la marque employeur (employer brand), des activités liées au recrutement, et des quatre éléments déterminants (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 du présent document

Le présent document 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.

NOTE Dans certains pays, une autorisation est nécessaire en termes d'utilisation ou conservation de données à caractère personnel concernant les demandeurs d'emploi/candidats.

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

[ISO 30405:2016](#)

<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

Le présent document fournit des lignes directrices concernant la manière d'attirer, rechercher, évaluer et recruter du personnel. Il est axé sur les processus et pratiques clés, y compris:

- l'élaboration d'une politique au service du recrutement;
- le flux allant de la recherche de demandeurs potentiels à l'intégration de nouvelles recrues;
- l'évaluation et les mesures à prendre.

Le présent document peut être utilisé par toute organisation, indépendamment de son type ou de sa taille.

NOTE Dans des organisations de plus grande taille, la fonction de recrutement est en général confiée à des professionnels en ressources humaines ou à des spécialistes du recrutement. Dans des organisations de plus petite taille, le recrutement peut se faire par des personnes sans formation ou expérience particulières en matière de ressources humaines. Le présent document peut être utilisé aussi bien par toute personne exerçant cette fonction que par des formateurs et des consultants en ressources humaines qui déterminent, analysent et fournissent un rapport sur le recrutement.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

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

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 30400 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### **demandeur**

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

### 3.2

#### **vivier de demandeurs**

personnes ayant officiellement soumis leur candidature pour un poste spécifique

### 3.3

#### **évaluer**

apprécier les connaissances, les capacités, les aptitudes ou autres caractéristiques professionnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus

### 3.4 évaluation

méthode et procédure systématiques permettant d'apprécier les connaissances, les capacités, les aptitudes ou autres caractéristiques professionnelles de personnes ou d'un groupe de personnes, ou les performances de personnes ou d'un groupe de personnes

EXEMPLE Tests, centres d'évaluation, instruments ou outils servant à évaluer (3.3) des personnes dans le cadre du lieu de travail.

[SOURCE: ISO 10667-1:2011, 2.2, modifiée]

### 3.5 attirer

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

### 3.6 Intégration boarding

activités succédant à la *pré-intégration* (*pre-boarding*) (3.13) et ayant lieu en général le premier jour de travail

Note 1 à l'article: le processus de *recrutement* (3.14) s'achève lorsque le *candidat* (3.7) se présente au travail et que la *demande* (3.15) est clôturée. Le candidat devient un employé le premier jour où il se présente au travail. L'intégration commence après que le candidat se soit présenté au travail et est considérée comme un processus distinct.

### 3.7 candidat

*demandeur* (3.1) intéressé par et qualifié pour un emploi et qui présente un intérêt pour l'organisation

### 3.8 embaucher

avoir recours aux services d'une personne, ou faire travailler une personne

### 3.9 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

### 3.10 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

Note 1 à l'article: une description de poste peut inclure la structure de l'organisation.

### 3.11 profil de compétence profil de poste

connaissances, capacités, aptitudes et autres caractéristiques qu'une personne doit posséder pour accomplir le travail

### 3.12 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* (3.20) si elles acquièrent les connaissances, les capacités, les aptitudes et autres caractéristiques qui leur font défaut à ce stade.

**3.13****pré-intégration  
pre-boarding**

activités nécessaires permettant à un *candidat* (3.7) d'évoluer de l'acceptation de l'offre au premier jour d'embauche

**3.14****recrutement**

processus consistant à *identifier et rechercher (sourcing)* (3.16), *attirer* (3.5), *évaluer* (3.3) et *embaucher* (3.8) un *talent* (3.18) pour occuper un poste existant ou nouveau au sein de l'organisation

**3.15****demande**

demande de recrutement de personnes

**3.16****rechercher**

identifier un groupe de *demandeurs* (3.1) potentiels

**3.17****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

**3.18****talent**

personne possédant ou pouvant acquérir les connaissances, les capacités et les aptitudes ou autres caractéristiques pour exercer une fonction, un travail ou un rôle, le cas échéant

**3.19****carte des talents****talent mapping**

cartographier les capacités, les connaissances et les aptitudes d'individus ou d'équipes exerçant des fonctions correspondantes au sein d'autres organisations

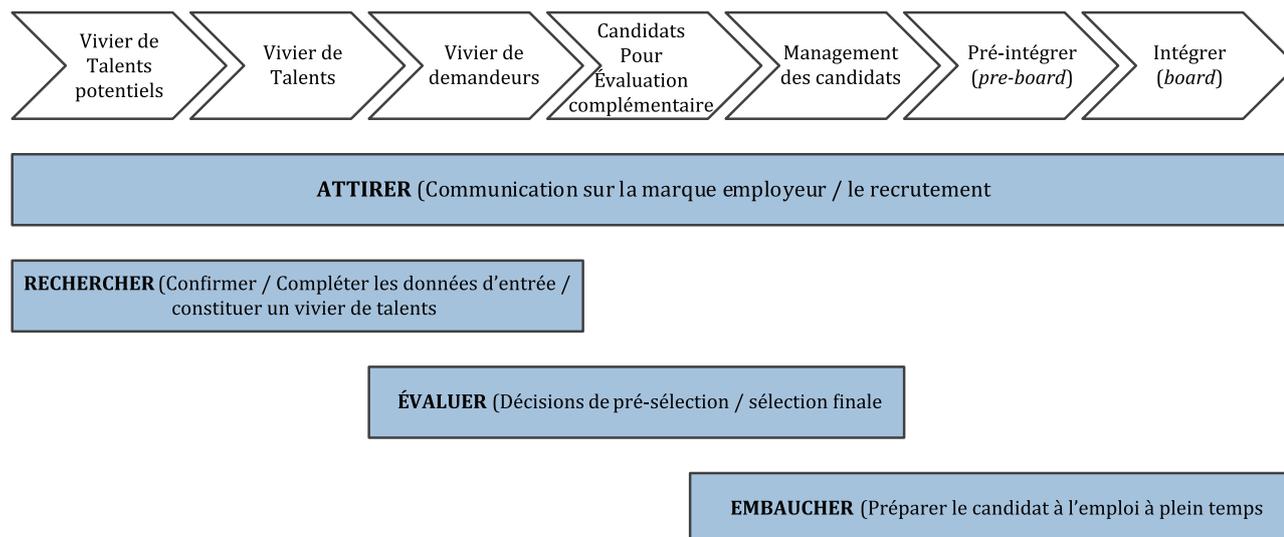
**3.20****vivier de talents**

groupe identifié de personnes possédant les connaissances, les compétences, les aptitudes et autres caractéristiques requises pour un poste spécifique

Note 1 à l'article: les membres du *vivier de talents potentiels* (3.12) peuvent accéder au vivier de talents si elles acquièrent les connaissances, les capacités, les aptitudes et autres caractéristiques 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. Ces lignes directrices peuvent aider les organisations à attirer, rechercher, évaluer et embaucher du personnel de façon efficace et efficiente. La [Figure 2](#) illustre le processus de recrutement, y compris les éléments déterminants et les principales activités.



NOTE Sur la base de la Référence [6].

**Figure 2 — Processus de recrutement sous forme de chaîne logistique de talents**

L'attraction décrit l'ensemble du processus permettant de susciter l'intérêt parmi les demandeurs correspondant aux opportunités potentielles d'emploi dans l'organisation. Le processus de recherche (*sourcing*) permet de constituer un vivier de demandeurs. L'évaluation porte sur la vérification des connaissances, des capacités, des aptitudes et autres caractéristiques requises afin d'accomplir un travail. L'embauche est le processus qui consiste à permettre au candidat retenu d'être embauché. Certaines des activités associées à chacune des fonctions empiètent sur d'autres fonctions. Il convient d'aligner les activités liées au recrutement sur le flux des talents pour faire en sorte que l'expérience du candidat soit concluante. <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/76a8ad75-2ec6-4473-9025-5b20ed6cb43e/iso-30405-2016>

## 4.2 Vivier de talents potentiels

Identifier un vivier de talents potentiels a pour objet de sensibiliser (marque employeur) et d'éveiller l'intérêt de ces demandeurs potentiels envers l'organisation. Cette étape du processus de recrutement n'identifie pas habituellement les caractéristiques de postes spécifiques vacants ou à pourvoir. La marque employeur (*employer brand*) reflète la notoriété passée, présente et future souhaitée 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 transmettre des informations pertinentes aussi bien aux employés en activité qu'aux candidats au recrutement, et de veiller à ce que ces informations soient cohérentes autant pour les uns que pour les autres.

La marque employeur (*employer brand*) fait référence aux perceptions que des personnes ont d'une organisation en tant qu'employeur. La marque employeur (*employer brand*) 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, les éléments suivants:

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

Pour de plus amples informations sur la marque employeur (*employer brand*), voir l'[Annexe A](#).

## 4.3 Vivier de talents

### 4.3.1 Généralités

Le vivier de talents est composé de personnes possédant des connaissances, des compétences, des aptitudes et autres caractéristiques requises pour un poste spécifique. Le but des activités de recrutement à l'égard du vivier de talents est, notamment:

- d'alerter les employés en activité des opportunités d'emploi existantes au sein d'une organisation;
- d'informer en externe de l'existence de postes vacants dans l'organisation.

Le présent paragraphe fournit des lignes directrices sur les activités et sur les décisions nécessaires pour que les candidats du vivier de talents puissent accéder au vivier de demandeurs.

NOTE Le vivier de talents est parfois désigné comme étant une offre externe de travail, par exemple, tous les diplômés en ingénierie, ou tout individu possédant un diplôme en sciences infirmières et ayant le droit d'exercer.

### 4.3.2 Identifier et/ou confirmer les caractéristiques du poste vacant/offre d'emploi

L'objectif, à ce stade, est d'identifier et/ou de confirmer la mission, les fonctions et caractéristiques du poste pour lequel une organisation recrute. Il convient de consulter les personnes informées à ce sujet afin de s'assurer de l'exactitude de ces informations. S'il s'agit, pour le poste vacant, d'un remplacement, il convient, le cas échéant, de vérifier et mettre à jour la description de poste. Si celle-ci fait défaut, il est nécessaire d'en élaborer une. Il convient d'inclure les éléments suivants:

- a) date de l'avis de vacance;
- b) intitulé du poste;
- c) description du poste (y compris les exigences de déplacement/mobilité);
- d) positionnement dans la hiérarchie;
- e) lieu de travail;
- f) profil de compétences requises;
- g) profil de compétences souhaitées mais non exigées (compétences, aptitudes et capacités spécifiques);
- h) relations direction/équipe (production de rapports, travail en réseau ou collaboration requise pour le poste);
- i) horaires de travail et rotations;
- j) salaires et autres prestations (y compris établir un équilibre entre les rétributions tangibles et intangibles);
- k) nombre d'ouvertures de postes avec classifications (le cas échéant) (par exemple classifications des diversités);
- l) type d'emploi (à plein temps/à temps partiel, permanent/temporaire, contrat à durée déterminée (CDD), sous-traitant/indépendant, suppléance/nouveau poste);
- m) date souhaitée d'entrée en fonction;
- n) justification professionnelle pour pourvoir le poste;
- o) périodes d'essai et autres conditions connexes requises (le cas échéant);
- p) autres conditions.