

FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment réussir un recrutement

Un recrutement réussi passe par plusieurs étapes, de l'élaboration de la fiche de poste à l'intégration du nouveau salarié au sein de l'entreprise, en passant par la sélection des candidats et l'entretien d'embauche.



1. Bien rédiger la fiche de poste

Lors d'un recrutement, la fiche de poste figurant sur l'offre d'emploi est le premier contact que le candidat a avec l'entreprise. Son objectif est d'exprimer avec précision les besoins de la société, en faisant état, entre autres, des compétences recherchées. Sa rédaction doit donc être soignée : claire, exhaustive... et attractive ! En effet, il s'agit également de séduire les candidats en mettant en avant les atouts de la société.

2. Présélectionner les candidats de manière efficace

Avec une annonce bien rédigée, l'offre d'emploi devrait entraîner de nombreux CV et lettres de motivation à éplucher. Pour que cette étape de présélection des candidats ne soit pas trop fastidieuse, il faut s'organiser :

- définir au préalable des critères de sélection. Par exemple, la formation sera-t-elle plus déterminante que l'expérience ou l'inverse ?
- étudier attentivement chaque candidature, avant de les classer selon leur intérêt. S'il est tentant de privilégier les candidats ayant le profil le plus proche des attentes, il ne faut pas négliger les profils atypiques, qui peuvent parfois révéler de belles surprises.

3. Optimiser l'entretien d'embauche

Pour évaluer correctement un candidat, un entretien d'embauche se prépare. L'accroche de la rencontre est importante : doit-elle mettre à l'aise ou tester la répartie du candidat ? Il faut ensuite réfléchir aux questions qui permettront de guider l'entretien d'embauche et enfin aux arguments à mettre en avant pour présenter l'entreprise et le poste. L'employeur a tout intérêt à ne pas monopoliser la parole. Le candidat doit avoir le temps de s'exprimer, afin qu'il communique le maximum d'informations sur son profil et son expérience, sans oublier d'évoquer la question de la rémunération.

4. Finaliser le choix du candidat

Choisir entre les derniers candidats en lice suite aux entretiens d'embauche n'est pas toujours un exercice facile. Pour sélectionner le dernier profil, il faut récapituler les points positifs et négatifs de chaque candidature afin de pouvoir les comparer. Si besoin, il faudra procéder à des tests complémentaires ou rappeler les candidats pour obtenir des précisions. Dans tous les cas, l'employeur doit choisir le candidat le plus susceptible de pouvoir s'intégrer à l'entreprise, sa culture, ainsi qu'aux collaborateurs. Enfin, une fois le choix effectué, la convenance veut d'envoyer un message aux candidats refusés.

5. Soigner l'intégration du nouveau salarié

Dernière étape du recrutement, l'intégration d'un nouveau salarié n'en est pas moins très importante. L'employeur se doit d'anticiper l'arrivée de son nouveau collaborateur, en préparant notamment son poste de travail ou en informant ses futurs collègues. Le jour J, une visite des locaux s'impose. Le nouveau salarié sera présenté à toute l'équipe, sans oublier de l'informer des codes et de la culture de l'entreprise. Parce que l'accompagnement est essentiel dans

une prise de poste, désigner un tuteur pourra aider la nouvelle recrue à prendre son poste dans les meilleures conditions.

Comment rédiger la fiche de poste



1. La fiche de poste : définition

La fiche de poste est avant tout un outil de communication utilisé par les ressources humaines pour réussir un recrutement. Elle décrit les éléments fondamentaux d'un poste, à savoir son rôle et sa mission au sein de l'entreprise. Il faut bien différencier la fiche de poste du profil de poste. Le profil présente les missions telles qu'elles devraient être réalisées dans l'idéal, tandis que la fiche les décrit telles qu'elles sont effectuées concrètement. La fiche de poste est une photographie fidèle d'un poste à l'instant T.

2. A quoi sert la fiche de poste ?

Utilisée en interne, la fiche de poste permet d'évaluer les compétences d'un collaborateur par rapport à des performances attendues. Relatant les missions et les compétences liées au poste, elle sert ainsi de délimitation de la fonction et d'étalon lors des entretiens annuels. Elle peut aussi permettre d'identifier les besoins en formation. Utilisée dans le cadre d'un recrutement, elle permet à l'entreprise d'exprimer son besoin et de communiquer aux candidats, par le biais de l'offre d'emploi, les compétences requises pour pouvoir exercer le poste. Elle sert d'étalon lors de l'entretien d'embauche. La précision dans sa rédaction est donc très importante pour optimiser le processus de recrutement.

3. Que doit contenir la fiche de poste ?

La fiche de poste doit s'articuler autour de trois grands axes.

1) La présentation de l'entreprise : outre des éléments factuels (nature de l'activité, organisation...), elle doit pouvoir séduire les candidats par la mise en avant de certains atouts (dynamisme, évolution, réalisations, projets...).

2) Le descriptif du poste, qui comprend plusieurs éléments incontournables :

- l'intitulé et le résumé du poste ;
- la position hiérarchique : rattachement, nombre de collaborateurs à encadrer... ;
- les caractéristiques de l'emploi et les conditions d'exercice : type de contrat, lieu et durée de travail, horaires... ;
- la définition des missions et des activités du poste, ainsi que les moyens mis à disposition pour son exercice (moyens techniques, budget...);
- la rémunération.

La fiche de poste pourra également mentionner les attraits spécifiques du poste (autonomie, perspectives d'évolution...).

3) La description du profil du candidat :

- la formation et l'expérience souhaitée, voire exigée ;
- les compétences et connaissances requises.

4. Les étapes pour rédiger une fiche de poste

Une fiche de poste doit être élaborée avec soin. Le responsable doit tout d'abord recueillir et rassembler toutes les informations requises avant d'entamer sa rédaction. Une fois rédigée, dans un langage simple et clair, la fiche de poste doit être validée par le manager de la future recrue et les ressources humaines.

Comment pré-sélectionner les candidats



1. Définir les critères d'embauche

Dans une entreprise, chaque poste ne nécessite pas les mêmes qualités, ni le même niveau de compétences. Selon le cas, le chef d'entreprise sera donc amené à privilégier la formation ou le diplôme, plutôt que l'expérience professionnelle, ou l'inverse. En premier lieu, bien rédiger la fiche de poste permet de hiérarchiser les attentes de l'équipe et d'établir la liste des priorités en classant formation, expérience, proximité géographique (qui peut déterminer le niveau de disponibilité de la recrue), langues pratiquées, ainsi que tous les critères qui semblent essentiels pour le poste.

2. Examiner attentivement toutes les candidatures

Un simple survol des candidatures n'est souvent pas suffisant pour déceler tous les atouts d'un profil. Aussi, prendre le temps de bien étudier le CV et la lettre de motivation d'un candidat permet d'en relever tous les éléments importants, qui peuvent parfois se cacher au beau milieu d'un CV bien rempli. Si certains points ne sont pas assez explicités, l'entretien d'embauche est là pour répondre aux dernières questions de l'employeur.

3. Evaluer les profils lors de la présélection des candidats

Lorsque toutes les candidatures ont été examinées, un premier tri a peut-être déjà été fait, écartant notamment les candidats ne correspondant pas du tout au profil recherché. Les candidatures pourront ensuite être séparées en deux groupes : celles dont le profil correspond au poste et celles qui sont peut-être moins en adéquation, mais dont certains éléments présentent néanmoins un intérêt. Les candidats à rencontrer seront prioritairement ceux du premier groupe. Les candidatures concernées pourront ainsi être de nouveau examinées dans le détail avant la convocation en entretien d'embauche.

4. Garder l'esprit ouvert

Lors de la phase de sélection des candidats, un profil qui n'est pas en parfaite adéquation avec le poste ne doit pas pour autant être écarté d'emblée. En effet, certains postes nécessitent parfois moins de compétences que de qualités personnelles, comme les postes de commerciaux par exemple. Aussi, il ne faut pas hésiter à rencontrer les profils atypiques, qui pourront parfois étonner agréablement l'employeur. De la même façon, s'il s'agit d'un remplacement de poste, il ne faut pas chercher à tout prix à trouver un collaborateur au profil strictement identique.

5. Conserver des CV

Une fois les candidats à rencontrer en entretien d'embauche sélectionnés, il est bon de conserver les autres candidatures. Il se peut en effet qu'aucun candidat ne passe l'étape de l'entretien. Par ailleurs, certains profils restent néan-

moins intéressants à conserver quelques temps si le candidat recruté ne fait pas l'affaire lors de sa période d'essai par exemple.

Comment conduire un entretien d'embauche



1. L'accroche

L'accroche de l'entretien d'embauche fait partie intégrante de la stratégie de recrutement. Elle dépend en partie du type de profil à recruter et des qualités à tester chez le candidat. L'employeur a ainsi le choix entre une accroche positive, destinée à mettre le candidat à l'aise, et une accroche plus abrupte, voire déstabilisante. Cette dernière peut permettre d'évaluer l'aplomb et la répartie du candidat, ce qui peut être pertinent pour un poste de commercial par exemple. A chacun de trouver l'équilibre entre test et séduction !

2. Découvrir le candidat

La phase de découverte du candidat peut se situer avant ou après la présentation de l'entreprise et du poste. Parler de l'entreprise en premier lieu a tendance à mettre le candidat plus en confiance et à détendre l'ambiance de l'entretien d'embauche. Mais il peut être préférable de faire parler d'abord le candidat, en dirigeant son discours par des questions bien choisies :

- une question ouverte sur l'ensemble de sa formation et de son parcours professionnel ;
- quels sont ses succès et échecs professionnels et quels enseignements en a-t-il tirés ;
- ses forces et ses faiblesses : quelle est sa personnalité ?
- les raisons qui le poussent à quitter son entreprise (s'il est en poste) et à postuler ici ;
- ses motivations et ses ambitions ;
- les premières décisions qu'il prendrait s'il obtenait le poste.

3. Présenter l'entreprise et le poste

A moins d'être une société renommée, l'entreprise doit également se vendre auprès des candidats, dans une optique de séduction. Il ne faut donc pas hésiter, lors de l'entretien d'embauche, à mettre les atouts de la société en avant : activités de l'entreprise, réalisations, chiffres-clés, projets, clients... Cette présentation pourra être l'occasion pour le candidat de poser des questions, ce qui permettra d'évaluer son degré de pertinence et d'intérêt pour le poste et l'entreprise.

4. Gérer les temps de parole

Le tort qu'ont parfois certains recruteurs est de monopoliser la parole lors de l'entretien d'embauche. Or l'objectif de cette phase de recrutement est d'obtenir le maximum d'informations sur un candidat afin de vérifier l'adéquation de son profil au poste proposé. Le rôle de l'employeur est donc avant tout de cadrer et de diriger l'entretien, dans une ambiance relativement neutre mais conviviale, d'écouter, d'observer, et de répondre aux questions.

5. La conclusion

La conclusion d'un entretien d'embauche est l'occasion pour le recruteur de récapituler les points importants des échanges qu'il vient d'avoir avec le candidat. Il ne faut pas la bâcler. C'est également lors de cette phase qu'est abor-

dée la question de la rémunération, la véritable négociation du salaire intervenant plus tard. Enfin, l'employeur précisera au candidat quelles seront les prochaines étapes du processus de recrutement.

Comment sélectionner le meilleur profil



1. Récapituler les points forts et les points faibles

Avant d'envisager un dernier entretien d'embauche avec les candidats et de faire un choix définitif, un récapitulatif des atouts et des faiblesses de chaque candidature est indispensable pour les confronter à la fiche de poste. Le recruteur pourra ainsi hiérarchiser ces éléments en fonction des attentes de l'entreprise. Il est également possible de rappeler quelques candidats pour préciser certains points, voire contacter les entreprises où ils ont travaillé dans le passé, pour vérifier des références ou obtenir des informations complémentaires. L'objectif est de ne laisser aucune zone d'ombre sur les candidatures restantes.

2. Des tests complémentaires pour sélectionner le meilleur profil

Si les éléments objectifs de la candidature et l'entretien d'embauche ne sont pas suffisants pour départager les candidats, il est possible de leur faire passer des tests complémentaires, afin d'évaluer leur personnalité ou leurs aptitudes. Ces tests sont généralement pratiqués par des professionnels du recrutement et peuvent prendre plusieurs formes. Tests de raisonnement ou de logique, étude graphologique, gestuologie, chiromancie, voire astrologie ou numérologie, nombre de méthodes, sérieuses ou plus fantaisistes, peuvent être utilisées pour affiner son choix final !

3. Le candidat qui saura s'intégrer dans l'entreprise

Au-delà des aptitudes et des compétences propres au candidat, il faut s'interroger sur sa capacité d'intégration au sein de l'entreprise. Cette variable n'est certes pas appréhendable sur la base d'éléments concrets, mais peut se mesurer lors des différents entretiens d'embauche, à la lumière de la relation tissée avec le candidat. De la même façon, on ne peut pas négliger les collaborateurs de l'entreprise : la personnalité du candidat saura-t-elle s'adapter à l'équipe dans laquelle il sera intégré ? Ces données, plus basées sur l'humain que sur des critères objectifs, doivent être absolument prises en compte. A défaut, la personne recrutée fera long feu malgré un CV intéressant.

4. Comment l'annoncer ?

Lorsque le recruteur a effectué son choix, il prévient par téléphone le candidat sélectionné en tout premier lieu. En cas de refus de sa part, pour une quelconque raison, cela permettra de recontacter un autre candidat de la short list. Une fois la candidature validée et l'embauche en cours, il est de bon ton d'avertir tous les candidats rencontrés. Un petit mail générique pour informer qu'une candidature n'a pas été retenue est toujours bien perçu par les personnes en attente. Enfin, il faudra préparer tranquillement l'intégration du nouveau salarié au sein de l'entreprise.

Comment réussir l'intégration du nouveau salarié



1. Intégration du salarié : une étape primordiale

La bonne gestion de l'intégration d'un nouveau salarié est fondamentale à plusieurs titres. Elle permet d'abord à la personne recrutée de prendre son poste dans les meilleures conditions, en se sentant accompagnée et soutenue. Il faut en outre garder à l'esprit qu'une intégration de salarié qui se passe mal et conduit au départ prématuré du nouveau collaborateur peut coûter cher à l'entreprise : en temps passé pour le recrutement, en heures passées par le manager pour former la nouvelle recrue, mais aussi pour organiser un remplacement. L'effort consenti sera donc forcément coûteux.

2. Anticiper et préparer son arrivée

Cela peut sembler évident mais avant l'intégration d'un nouveau salarié, il faut effectuer toutes les démarches nécessaires auprès des services concernés pour préparer son poste de travail et lui fournir tout ce qui lui sera utile pour tenir son poste : bureau, ordinateur, matériel de bureautique, codes et badges d'accès... De la même façon, il est de mise d'informer les équipes avec lesquelles le nouveau collaborateur sera amené à travailler, en leur indiquant les missions qui lui seront confiées. Une réunion d'équipe spécifique sera organisée pour le présenter officiellement.

3. Le bon accueil pour réussir l'intégration du nouveau salarié

Le jour de l'arrivée du nouveau collaborateur, inutile de le lancer immédiatement sur ses premières tâches. Il est primordial de prendre le temps de lui faire visiter l'entreprise afin qu'il puisse se familiariser avec les locaux et leur fonctionnement. Ce sera l'occasion de lui faire part du règlement intérieur, voire des grandes lignes de la culture d'entreprise, de ses valeurs et de ses codes. Enfin, il ne faut pas hésiter à faire le tour des bureaux et à lui présenter ses nouveaux collaborateurs.

4. Désigner un tuteur

Pour prendre en charge l'intégration du nouveau salarié, une personne de référence ou un tuteur peut être choisi. Il lui donnera des repères et l'accompagnera dans sa prise de poste. Cette personne pourra notamment lui remettre le livret d'accueil si l'entreprise en a élaboré un. Le tuteur peut être le manager, mais pas nécessairement. Dans tous les cas, il est préférable que la personne désignée ait une bonne connaissance du service d'accueil, voire des tâches afférentes au poste.

5. Suivre et accompagner

Après la phase d'accueil, le nouveau collaborateur doit, dans la plupart des cas, être formé, souvent par son tuteur, puis accompagné jusqu'à ce qu'il soit totalement opérationnel. Tout au long de ce processus, des points réguliers devront être organisés pour s'assurer que l'intégration du salarié se passe bien et que la prise de poste se déroule dans

les meilleures conditions. Enfin, l'entretien de fin de période d'essai puis le premier entretien annuel seront l'occasion de valider la pertinence de ce recrutement.