

Comment recruter efficacement ses collaborateurs

Cette fiche technique rappelle, si vous avez un ou plusieurs projets de recrutement, un certain nombre de règles de base à bien maîtriser pour mettre toutes les chances de votre côté pour dénicher et accueillir la perle rare dans votre entreprise.

Les principales étapes à respecter

- Première remarque, la réussite d'un recrutement dépend pour beaucoup du temps et du soin que le recruteur consacre à sa préparation en amont.

Ainsi, notamment, rien ne peut être sérieusement entrepris avant d'avoir procédé à la définition précise du poste à pourvoir, ce qui suppose que l'entreprise analyse en profondeur ses besoins réels.

- Une fois le poste défini, il faut encore, avant de passer à la phase de recherche de candidats, bien choisir le type de contrat de travail auquel recourir : contrat de travail à durée indéterminée ou au contraire à durée déterminée, contrat de travail à temps plein ou à temps partiel...

- Ensuite, la phase de recherche de candidats amènera l'entreprise à se demander si elle peut pourvoir le poste en faisant appel à ses ressources internes. Et dans le cas contraire, il conviendra de choisir le mode de prospection externe le plus adéquat pour attirer les candidatures les mieux ciblées : annonce dans la presse, cabinet de recrutement, sites Internet...

- Une fois le mode de prospection défini et la recherche lancée, vient ensuite la phase d'examen des candidatures reçues. Il est alors impératif de procéder à un tri minutieux de toutes ces candidatures, avant d'entamer la difficile phase des entretiens d'embauche.

- Enfin, une fois la perle rare dénichée, il ne reste plus qu'à l'accueillir comme il se doit, afin que son intégration dans l'entreprise soit une réussite. Cette dernière démarche suppose, là encore, le respect de quelques règles de bon sens.

L'analyse du besoin et la définition du poste

La première réflexion à mener au cours de la procédure de recrutement consiste dans l'analyse précise du besoin de recrutement et dans la définition exacte du poste à pourvoir. La plupart des erreurs de recrutement sont en effet commises à ce moment de la démarche.

Cette phase essentielle ne doit donc jamais être négligée.

L'analyse du besoin en recrutement

La meilleure façon pour le recruteur de diriger ses recherches vers les profils de candidats les plus adaptés est de recenser ses réels besoins. Cette analyse doit évidemment tenir compte du contexte économique et organisationnel de l'entreprise et, bien sûr, le cas échéant, de ses projets de développement.

C'est en effet l'occasion idéale de se pencher sur l'organisation de l'entreprise afin, peut-être, d'en profiter pour l'optimiser, en y apportant quelques retouches de fond.

Ces retouches pourront consister par exemple à modifier légèrement les fonctions de certains salariés déjà présents dans l'entreprise, et ainsi d'utiliser autrement certaines ressources internes.

Il convient alors de répondre à quelques questions simples telles que :

- S'agit-il d'une création de poste ?
- Si le poste est devenu vacant à la suite d'un départ, faut-il le pourvoir à nouveau tel quel, ou faut-il le réaménager ?
- Si le précédent titulaire du poste a démissionné, quelles sont les causes de cette démission (conditions de travail, salaire, conflit personnel, raisons d'ordre personnel...) ?
- Si le recrutement a pour objet de faire face à une augmentation de la charge de travail, quelles sont les causes de cette augmentation, implique-t-elle la mise en place d'une nouvelle organisation et/ou l'intégration de nouvelles compétences ?
- Quelles seraient les conséquences pour l'entreprise si le poste n'était pas pourvu ?...

La définition du poste

La définition du poste de travail ne doit surtout pas se résumer à une banale énumération des tâches qui seront confiées à la nouvelle recrue. Elle doit faire l'objet d'une véritable réflexion, le cas échéant en concertation avec les salariés en place, et bien sûr avec le responsable hiérarchique du service, compte tenu du contexte dans lequel intervient le recrutement.

En pratique, cette définition du poste suppose au moins de déterminer :

- les missions qui seront confiées à l'intéressé ;
- les objectifs à atteindre, c'est-à-dire les attentes de l'entreprise en termes qualitatifs et quantitatifs, de motivation, et éventuellement en matière d'encadrement et de communication ;
- les moyens mis en oeuvre ;
- l'identification du poste, autrement dit le titre dont le salarié disposera ;
- la place du poste dans l'organigramme de l'entreprise (les liens hiérarchiques et fonctionnels du salarié) ;
- les éléments du contrat de travail (rémunération, mobilité, statut, etc.).

Après avoir fait ce point, il sera plus facile de **cerner le profil du candidat idéal**. Pour cela, il convient aussi de définir les critères indispensables à la prise en charge du poste : formation, expérience professionnelle, esprit de synthèse ou d'analyse, sens du contact, autonomie, etc

Quel type de contrat de travail choisir ?

Une fois les besoins de l'entreprise recensés et le poste de travail défini, la question se pose du type de contrat de travail à proposer au futur salarié.

Ce choix dépendra alors directement des caractéristiques du poste à pourvoir. En règle générale, il suffit simplement de répondre à 2 questions majeures :

- faut-il recourir à un contrat à durée déterminée ou indéterminée ?
- faut-il embaucher à temps plein ou à temps partiel ?

Le mode de recherche des candidats

À ce stade de la démarche de recrutement, il convient encore de répondre à plusieurs questions. La première, et peut-être la plus importante, consiste pour le recruteur à se demander s'il peut faire appel à des ressources internes à l'entreprise pour pourvoir le poste en cause.

Si la réponse à cette question est négative, il ne reste plus qu'à décider de quelle façon procéder pour attirer les bons candidats

L'étude des ressources internes à l'entreprise

La présélection des candidats doit en effet commencer par l'analyse des ressources internes à l'entreprise. Pourquoi chercher à l'extérieur des compétences qui existeraient en interne ? D'autant que la promotion interne constitue un facteur fort de fidélisation et de motivation des équipes.

Mais, au-delà de cette démarche de bon sens, plusieurs obligations peuvent s'imposer dans ce domaine. Notamment, certains salariés peuvent bénéficier d'une certaine priorité. C'est le cas par exemple des salariés à temps partiel qui bénéficient d'une priorité pour l'attribution d'un emploi à temps plein dans leur catégorie professionnelle ou une catégorie équivalente.

C'est également le cas des salariés dont l'inaptitude physique a été constatée, ou dont le licenciement pour motif économique est envisagé. Le poste à pourvoir peut être en effet leur être proposé au titre de l'obligation de reclassement à laquelle est tenue l'entreprise.

Attention, il ne faut pas non plus perdre de vue que le salarié qui en fait la demande dans l'année de son licenciement pour motif économique bénéficie d'une priorité de réembauchage pendant un an à compter de la rupture de son contrat de travail.

La prospection externe

Si aucune solution n'est trouvée en interne, il convient alors d'envisager une prospection externe.

- Il est possible, bien entendu, dans ce cadre, de recourir à un cabinet de recrutement, dont la mission consiste en pratique à assister le recruteur dans la définition du profil de candidat recherché (formation, compétences, expériences professionnelles, qualités personnelles...). En fonction de la prestation pour laquelle le recruteur aura opté, le cabinet de recrutement procèdera pour lui à la recherche effective des candidats, à leur sélection, et leur fera passer des entretiens et éventuellement des tests de recrutement. Le ou les candidats sélectionnés lui seront ensuite présentés.

Rappel : toute place vacante dans l'entreprise doit être notifiée à l'ANPE, sauf si le poste est destiné à être pourvu par recrutement interne.

- L'entreprise peut aussi décider de rechercher elle-même son futur salarié. Cette démarche passe, la plupart du temps, par la rédaction et la publication d'une annonce. Une annonce qui doit alors être rédigée avec le plus grand soin. Elle doit notamment être suffisamment précise pour ne susciter que des candidatures adaptées au poste qu'elle propose. En pratique, elle indiquera au minimum :

- l'activité de l'entreprise ;
- l'intitulé du poste proposé ;

- sa localisation géographique ;
- la nature et l'étendue de la mission ;
- le profil du candidat (formation, expérience...) ;
- la nature du contrat de travail (CDD, CDI, temps partiel...) ;
- les pièces à joindre par le candidat (curriculum vitae, lettre de motivation...).

Attention, le contenu des annonces d'emploi n'est pas totalement libre. En effet, le Code du travail interdit toute une série de mentions. Notamment, il est interdit de mentionner une limite d'âge supérieure, sauf bien sûr si l'emploi est soumis par la loi à une condition d'âge (certains contrats d'insertion par exemple).

À noter : il est, en revanche, toujours possible de mentionner un âge indicatif.

Par ailleurs, il est interdit de faire paraître une annonce contenant des mentions discriminatoires concernant notamment l'origine, les moeurs, l'orientation sexuelle, les opinions politiques ou les activités syndicales du candidat. Et l'inobservation de ces règles est passible de 45 000 euros d'amende et de 3 ans de prison. En outre, sauf quelques cas particuliers, il n'est pas possible de préciser le sexe du candidat recherché. Enfin, l'annonce doit en principe toujours être rédigée en langue française.

Et attention encore, toute allégation fausse ou susceptible d'induire le candidat en erreur, et portant notamment sur l'existence, la nature, l'origine ou la description de l'emploi, est punie d'une amende de 37 500 euros et d'un an de prison !

- Une fois l'annonce rédigée, il faut choisir le support de diffusion. Il peut s'agir de journaux de la presse écrite locale, nationale, spécialisée ou généraliste, ou de sites Internet spécialisés. Et ce choix ne doit pas non plus être laissé au hasard. Il dépend essentiellement du profil du candidat recherché et de l'état du marché de l'emploi. Par exemple, la recherche d'un cadre supérieur peut nécessiter le recours à la presse nationale, alors qu'un poste d'employé peut être pourvu en publiant une annonce dans un journal régional ou local.

L'examen approfondi des candidatures reçues

À la suite de la publication de l'annonce d'emploi, deux cas de figure peuvent se présenter :

- soit l'entreprise qui recrute appartient à un secteur d'activité dans lequel les candidats sont rares, auquel cas il n'y aura que peu de candidats, et un choix qui s'en trouvera ainsi limité ;
- soit ce secteur d'activité est particulièrement connu et attractif et le recruteur se trouvera submergé de candidatures.

Le tri des candidatures

À ce stade, le recruteur doit absolument procéder avec méthode, surtout si le nombre de candidats est important, afin de retenir les candidats les plus proches du profil recherché.

- Tout d'abord, il convient de procéder à une analyse des curriculum vitae (CV), par exemple en utilisant la méthode " des 3 tas " :

- le premier " tas " comprenant les candidatures correspondant au profil ;
- le second " tas " comprenant les candidatures proches du profil ;
- le dernier " tas " étant constitué des candidatures ne correspondant pas du tout au profil.

En pratique : pour procéder à ce tri des CV, il peut être utile de mettre en place une sorte de grille contenant les critères objectifs qui ont permis la définition du poste à pourvoir (diplôme, expérience, langues étrangères...). Il sera ainsi plus facile de recouper les informations contenues dans les CV avec les critères de cette grille.

- Une fois le tri des CV effectué, il convient de prendre connaissance des lettres de motivation qui les accompagnent généralement. À ce stade du recrutement, il ne faut pas attacher une importance démesurée à cette lettre de motivation. Il ne s'agit en effet que d'un support qui ne vient apporter que quelques informations complémentaires au CV. Mais surtout, il ne faut pas se risquer par principe à essayer d'y dénicher quelque aspect de la personnalité du candidat. Il vaut mieux pour cela attendre l'entretien d'embauche !

L'entretien téléphonique

Après avoir procédé au tri des candidatures, il peut s'avérer intéressant de contacter les candidats retenus, à l'occasion d'un entretien téléphonique. Grâce à cet entretien, le recruteur pourra s'assurer que tel candidat est effectivement en adéquation avec le poste, ou que ce candidat a bien compris l'étendue du poste proposé.

Il pourra ainsi se faire préciser, par exemple, une expérience citée dans le CV, le contenu d'un diplôme ou encore certains éléments de la motivation du candidat.

À l'issue de cette étape, seuls les meilleurs dossiers auront en principe été sélectionnés. Idéalement, il ne doit alors rester que quelques candidats, en général entre 5 et 10 au maximum, qui seront alors reçus en entretien

Le temps des entretiens d'embauche

Après la phase de présélection, c'est le moment d'organiser les entretiens d'embauche, généralement au nombre de 2 ou 3 par candidat.

Le déroulement de l'entretien

Il est important de consacrer du temps à la préparation de ces entretiens, notamment par la structuration du déroulement de l'entrevue (accueil du candidat, présentation de l'entreprise, questions sur l'expérience du candidat, sa formation, etc.).

L'objectif principal de l'entretien est de vérifier concrètement que le profil du candidat correspond bien au poste à pourvoir.

Coté candidat, cet entretien permet de faire valoir auprès du recruteur ses compétences et ses qualités, et bien sûr d'en savoir un peu plus sur l'entreprise et sur le poste proposé.

À noter : l'essentiel est de mettre le candidat à l'aise, pour qu'il soit le plus détendu et le plus naturel possible, afin d'obtenir ainsi une image fidèle de sa personnalité.

Dans un premier temps, il convient de faire connaissance avec le candidat, de lui présenter l'entreprise et le poste proposé.

Dans un second temps, le recruteur pourra lui demander de se présenter, de commenter son CV, puis lui poser toutes les questions qui permettront le cas échéant d'éclaircir les dernières zones d'ombre.

En pratique : le recruteur ne doit pas oublier de demander à ce moment au candidat s'il est libre de tout engagement, et notamment s'il est lié à son actuel ou ancien employeur par une clause de non-concurrence. En effet, il pourrait, le cas échéant, être inquiété en cas de violation d'une telle clause.

Lors de cet entretien, il est nécessaire de faire le point précis sur la formation exacte du candidat, sur ses compétences et son expérience professionnelle, mais aussi sur ses motivations et ses qualités personnelles (organisé, méthodique, rigoureux, impulsif, réfléchi...).

Attention : les questions posées au candidat lors de l'entretien doivent nécessairement avoir un lien avec l'emploi. Il est en principe interdit de demander des informations d'ordre privé, sans lien avec l'emploi, telles que des informations sur l'origine raciale, les antécédents judiciaires, les opinions politiques...

Enfin, le recruteur peut proposer au candidat de lui poser toutes les questions qui lui semblent utiles et, en conclusion, lui demander de lui donner son impression générale, en s'assurant qu'il est toujours motivé pour intégrer l'entreprise.

Les tests d'embauche

Rien n'interdit, dans le cadre d'une procédure d'embauche, de demander aux candidats de se soumettre à certains tests de recrutement. Soumettre par exemple un futur commercial export à un test de langue peut évidemment aider le recruteur dans sa décision.

S'il s'agit de recruter un salarié sur un poste technique et opérationnel, il est possible de procéder à des tests purement professionnels sur l'utilisation d'un matériel ou la réalisation d'une tâche.

Et s'il s'agit de recruter un salarié sur un poste plus fonctionnel, administratif ou commercial, toute une panoplie de tests existe, comme par exemple celui dit de la hiérarchie des priorités.

Ce test consiste à demander au candidat d'établir un classement par ordre de priorité et d'importance dans une liste de valeurs qui lui ont été fournies dans le désordre.

Par ailleurs, le recruteur ne peut recourir à des tests (graphologiques par exemple) à l'insu du candidat. Et celui-ci peut même exiger, le cas échéant, que lui soient communiqués les résultats de ces tests.

Les résultats de l'entretien

Voici venu le difficile temps du choix du candidat.

Pour se faire une idée précise, le recruteur aura évidemment pris soin, pendant le ou les entretiens de recrutement, de prendre des notes sur chacun des candidats rencontrés.

Ces précieuses notes lui serviront donc à se déterminer, et surtout à comparer les qualités des différents candidats. Il pourra ainsi retenir celui qui lui semble le plus à même d'occuper le poste à pourvoir.

L'accueil d'un nouveau salarié

Dès lors que la procédure de recrutement a abouti à l'embauche du candidat qui a eu la préférence du recruteur, il ne reste plus qu'à lui réserver le meilleur accueil possible. En effet, l'accueil d'un nouveau salarié est un moment très important, à la fois pour lui et pour l'entreprise. C'est le premier contact réel entre ce salarié et son futur environnement de travail. Il faut donc accueillir comme il se doit cette nouvelle recrue, la présenter à ses collègues et lui faire visiter l'entreprise, si cela n'a pas déjà été fait.

En outre, il est important d'organiser à l'avance l'aménagement du bureau dans lequel sera installé le nouveau salarié (mobilier, ordinateur, téléphone...). Celui-ci appréciera sûrement de constater qu'il est véritablement attendu.

Conseil : il peut également s'avérer intéressant pour le recruteur de désigner une sorte de parrain, suffisamment disponible, qui pourra participer à son intégration, l'aider à trouver des repères dans un climat de confiance.

Enfin, le recruteur a tout intérêt à annoncer aux salariés en place l'arrivée prochaine d'une nouvelle recrue, en leur précisant éventuellement sa formation et son parcours professionnel. Arriver dans un service dans lequel il n'est pas totalement inconnu facilitera sûrement l'intégration de ce nouveau collaborateur.

Source : tpe-pme.com

Une sélection de

WWW.PMESERVICES.NET

Site ivoirien pour la création et la gestion des PME