

# **Le petit livre bleu du recrutement:**

10 étapes pour recruter  
efficacement !



# LES 10 ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT RÉUSSI

Vous êtes créateur d'entreprise ou chef d'une entreprise de petite ou de moyenne taille et vous avez décidé de recruter. C'est une bonne nouvelle ! En plus vous avez de nombreux atouts à proposer aux candidats : potentiel d'évolution au sein de votre entreprise, polyvalence du poste, agir au coeur de l'entreprise, avoir un impact important de son travail, simplicité des échanges et prises de décision. Bref, des atouts qui font la différence. Aujourd'hui, les jeunes talents se tournent de plus en plus vers des PME pour toutes ces raisons.

Voici les 10 étapes à suivre qui vont vous permettre de recruter le bon collaborateur sans perte de temps ni d'argent.

# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| LES 10 ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT RÉUSSI  | 2  |
| VALIDER LE RECRUTEMENT   | 4  |
| FAIRE LA DÉFINITION DU POSTE   | 5  |
| ÉCRIRE L'OFFRE D'EMPLOI  | 9  |
| #1 Mettez un titre de poste normal   | 9  |
| #2 Ecrivez un paragraphe d'introduction pertinent qui décrit le rôle et la société | 9  |
| #3 Montrez la culture de votre entreprise et vos avantages                         | 10 |
| #4 Décrivez les missions avec des objectifs de performance                         | 10 |
| #5 Soyez clair sur le salaire  | 11 |
| #6 Précisez la localisation  | 11 |
| #7 Appelez à l'action !  | 12 |
| DIFFUSER L'OFFRE D'EMPLOI SUR LES BONS SUPPORTS                                    | 14 |
| SÉLECTIONNEZ LES PROFILS   | 18 |
| L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE   | 20 |
| L'introduction   | 22 |
| Le cœur de l'entretien   | 22 |
| La conclusion de l'entretien   | 25 |
| FAIRE VOTRE PROPOSITION AU CANDIDAT RETENU   | 27 |
| FAIRE LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE  | 28 |
| INTÉGRER LE NOUVEAU COLLABORATEUR DANS L'ENTREPRISE                                | 31 |
| SOUFFLEZ   | 33 |

# 1ÈRE ÉTAPE

# VALIDER LE RECRUTEMENT

La première étape est de savoir si le recrutement est bien la solution pour votre entreprise. Vous venez de signer un gros contrat ? Un de vos collaborateurs a démissionné ? Un de vos chefs d'établissement vous informe que son équipe ne peut plus délivrer les dossiers en cours faute de temps ? Vous avez identifié qu'il manque une compétence dans votre équipe pour développer l'entreprise ? Il y a toujours une bonne raison pour recruter. Mais recruter prend du temps, coûte de l'argent et intégrer un nouveau salarié dans l'entreprise est un vrai challenge.

La première chose à faire est donc de bien évaluer les besoins de votre entreprise : pour cela, voici les points à checker :

- vérifier les charges de travail de chaque collaborateur
- travailler sur les optimisations possibles ou pas de l'organisation de l'entreprise avec le responsable de service
- identifier les pistes d'amélioration de compétitivité
- identifier les nouvelles compétences dont vous avez besoin pour développer de nouveaux projets

Lorsque vous avez répondu à tous ces points, vous êtes en mesure de décider si le recrutement prévu est toujours indispensable ou pas pour votre entreprise.

Si vous décidez de recruter un nouveau collaborateur il est maintenant temps de réfléchir à la définition de poste.

## 2ÈME ÉTAPE

# FAIRE LA DÉFINITION DU POSTE

Faire la définition du poste est une étape importante car elle va vous servir ensuite à écrire l'offre d'emploi et aussi pour la sélection des candidats.

Voici les points à mettre dans votre définition de poste :

- la liste des missions que vous allez confier
- les responsabilités du poste : listez-les et surtout indiquer le niveau attendu
- les objectifs et les résultats attendus (n'hésitez pas à mettre des chiffres précis)
- le profil recherché (débutant – confirmé, franco-français – international, généraliste - expert etc)
- les diplômes et les habilitations nécessaires
- le détail des compétences
- le détail des expériences
- le salaire proposé
- le contrat de travail

Pour mettre de votre côté toutes les chances de recruter le bon profil, vous devez être averti sur le marché de l'emploi dans votre région : en effet si vous avez besoin de recruter un profil pénurique (par exemple un développeur php) vous avez intérêt à proposer le bon salaire et à avoir une description de poste attirante pour ce type de profil.

Pour connaître l'état du marché de l'emploi dans votre région, regardez les offres d'emploi des entreprises qui recrutent les mêmes postes que vous, étudiez les niveaux de salaire proposés.

Concernant le salaire, c'est la contrepartie versée par l'entreprise pour le travail fourni par un salarié avec un contrat de travail.

Il comprend l'intégralité des sommes convenues au préalable:

- Salaire de base
- Avantages en nature
- Primes
- Gratifications
- Pourboires
- Majoration légales (heures supplémentaires etc.)

Il ne comprend pas:

- Remboursements de frais
- Indemnités de dommages-intérêts
- Intéressement
- Participation

La fixation du salaire de base est libre:

- En fonction du nombre d'heure (durée de travail effectif)
- Au rendement
- Au forfait (la convention de forfait doit être précise et quantifiée)

mais doit respecter des règles:

- SMIC
- Salaires minimaux de conventions collectives
- Principe d'égalité
- Non-discrimination

**Le salaire ne peut être inférieur au SMIC ou aux accords des branches.**

Pour faire ressortir votre offre d'emploi auprès des candidats, vous pouvez aussi activer des leviers différents de celui du salaire :

- participation (obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés)
- intéressement et bonus
- couvertures prévoyance et santé,
- voiture de fonction,
- tickets restaurant, chèques vacances
- ordinateur et téléphone portables
- RTT plus nombreux que les dispositions légales.

Vous pouvez aussi mettre en avant des éléments de la culture de votre entreprise comme par exemple le fait d'octroyer 1 jour par trimestre à vos salariés pour travailler sur des projets personnels.

Pour choisir le bon contrat de travail, il faut d'abord prendre en compte les raisons du recrutement (s'agit-il de sursoir à une charge de travail ? ou d'un projet d'emploi durable ?), la taille de l'entreprise (car le nombre de salariés détermine un certain nombre d'obligations), les charges financières liées à la fin du contrat de travail choisi

Le CDI (contrat à durée indéterminée) est la norme en France. Le CDI peut être à temps plein ou à temps partiel (pour rappel la durée légale du travail est de 35 heures par semaine).

Le CDD (contrat à durée déterminée) et l'intérim permettent de répondre à des besoins ponctuels et déterminés et fixés dans le temps. Dans le cas d'un CDD, c'est l'entreprise qui embauche directement le salarié. Dans le cas de l'intérim, le contrat de travail est conclu entre l'intérimaire et une société de travail temporaire et l'entreprise a un contrat de mise à disposition du salarié avec cette société de travail temporaire. La société de travail temporaire se charge de la gestion administrative du salarié. Dans les cas du CDD et de l'intérim, la durée maximale du contrat est de 18 mois (et 24 mois sous certaines conditions).

Le contrat de travail doit :

- Etre conclu par la personne qui a le pouvoir de signature dans l'entreprise
- Respecter l'âge légal d'embauche
- Etre écrit (sauf exception pour des contrats à durée indéterminée CDI mais dans ce cas l'employeur
- doit au minimum donner au salarié un document écrit contenant les informations de la déclaration préalable à l'embauche)
- Etre écrit en français
- Respecter le Code du Travail
- Respecter les lois contre la discrimination
- Peut comporter une période d'essai.

Après la signature du contrat de travail, l'employeur a l'obligation de :

- Fournir le travail au salarié
- Payer le salaire
- Respecter les clauses du contrat
- Respecter le Code du Travail.

Le salarié a l'obligation de :

- Fournir le travail attendu
- Respecter les horaires
- Respecter les clauses du contrat
- Ne pas faire de concurrence à son entreprise.

Il existe d'autres contrats comme les contrats d'apprentissage et de professionnalisation (contrats alternant périodes travaillées et périodes de formation) ou encore le contrat unique d'insertion (CUI) décliné en contrat initiative emploi (contrat d'accès à l'emploi dans les DOM) et en contrat d'accompagnement dans l'emploi. Ces contrats s'adressent à des publics spécifiques et pour certains bénéficient d'aides.

Pour connaître les aides disponibles, posez la question en temps et en heure à Pôle Emploi car les règles changent régulièrement.



# 3ÈME ÉTAPE

# ÉCRIRE L'OFFRE D'EMPLOI

Maintenant que vous avez bien déterminé le périmètre du poste et le profil, écrire l'offre d'emploi va être rapide. Gardez en tête que plus vous serez précis et clair dans l'offre d'emploi sur vos attentes et vos besoins plus vous recevrez des candidatures bien ciblées et pertinentes et donc vous gagnerez du temps dans le process de recrutement.

Voici ce que vous devez savoir pour attirer l'attention des meilleurs demandeurs d'emploi et les encourager à candidater à votre entreprise :

## #1 Mettez un titre de poste normal

Bien sûr, « Software Ninja » sonne comme un poste cool – mais le titre ne décrit pas le niveau d'expérience nécessaire, et il n'est pas susceptible d'être recherché ou visible par les candidats les plus qualifiés. La plupart des candidats vont taper « Senior Software Engineer » dans la barre de recherche sur Google, auquel cas le titre de «Software Ninja» ne ressortira pas comme un matching pertinent.

Faites attention aussi à ne pas utiliser des mots très utilisés dans votre entreprise mais qui ne signifient peut-être rien aux candidats. Encore une fois, utilisez des mots compréhensibles de tous.

## #2 Ecrivez un paragraphe d'introduction pertinent qui décrit le rôle et la société

De nombreuses descriptions de postes commencent avec une description de la société ennuyeuse, qui n'apporte pas de valeur pour le candidat. Bien sûr, cela aide à comprendre ce que fait votre entreprise, mais ont-ils la moindre idée des raisons pour lesquelles ils voudraient travailler dans votre entreprise? Avez-vous parlé de l'impact que le poste pourrait avoir sur votre société, ce que le candidat va apprendre dans le rôle ou pourquoi il devrait vouloir travailler pour vous ? Accrochez-les avec quelque chose d'excitant sur le rôle et la société, qui leur donne envie de continuer à lire votre offre d'emploi (et à candidater!).

### **#3 Montrez la culture de votre entreprise et vos avantages**

Votre vision, la mission, la culture et les valeurs vont permettre aux candidats de voir s'ils peuvent s'intégrer au sein de votre organisation. Les avantages sont la cerise sur le gâteau. Ces choses peuvent être un facteur de différenciation majeur pour les candidats qui ont de multiples possibilités et offres à disposition. Donc, assurez-vous que vous leur montrez exactement pourquoi vous êtes un employeur à sélectionner.

### **#4 Décrivez les missions avec des objectifs de performance**

Décrire les missions avec des objectifs de performance donnent aux candidats une idée de ce à quoi leur travail au jour le jour va ressembler et ce qui sera attendu d'eux. Si vous voulez embaucher un professionnel de la vente qui doit faire 100 appels par jour et être responsable de 20% des renouvellements de contrats, dites-le. Cela aidera les candidats à savoir si leur expérience passée et leurs intérêts s'alignent sur le poste, vous aidant ainsi à obtenir plus de candidats qui correspondent à votre besoin.

**Faites une courte liste des compétences et des qualifications requises :**

Après la description, créer la liste des compétences et des qualifications requises (non négociables) – 3-5 max, suivie par des compétences supplémentaires souhaitées. Si certaines compétences et qualifications sont négociables, dites-le, ce qui permet aux meilleurs candidats de voir s'ils sont adaptés et si cela vaut la peine de prendre le temps de postuler. Vous aurez également moins de candidats non qualifiés qui postulent parce qu'ils espèrent que les compétences qui leur manquent sont négociables. Soyez précis sur le niveau attendu pour chaque compétence.

## #5 Soyez clair sur le salaire

Le salaire est important pour les demandeurs d'emploi qui ne veulent pas perdre leur temps à postuler et à faire des entretiens pour des postes qui sont en dehors de leurs exigences salariales.

Avant toute chose, vérifiez les niveaux de salaire que vos concurrents et d'autres entreprises de votre secteur proposent pour le même type d'emploi au même endroit. Ces indicateurs vous permettent de valider le salaire que vous pensiez proposer aux candidats potentiels. Attention : les candidats sont aussi parfaitement informés de leur côté des moyennes de salaire donc gardez en tête qu'offrir beaucoup moins que le salaire courant sur le marché n'aidera pas à convaincre les candidats de postuler pour le poste. Sur qapa.fr, vous pouvez consulter notre baromètre des salaires établi à partir des centaines de milliers d'offres d'emploi diffusées sur le site pendant les 6 derniers mois.

## #6 Précisez la localisation

Assurez-vous de préciser la localisation. Si votre poste exige du candidat qu'il travaille dans plusieurs endroits ou voyage fréquemment, mentionnez-le. N'oubliez pas d'inclure la ville, et pas seulement la région. Les meilleurs demandeurs d'emploi peuvent simplement sauter les offres d'emploi sans cette information cruciale.

## #7 Appelez à l'action !

Le dernier élément d'une bonne offre d'emploi est un appel à l'action. Informer les candidats sur les étapes du recrutement et la meilleure façon de postuler au poste.

Les mentions discriminatoires sont strictement interdites dans les offres d'emploi (article L. 5321-2 du Code du travail) que ce soit :

- l'origine,
- le sexe,
- les mœurs,
- la situation familiale,
- la grossesse,
- la race, l'ethnie ou la nation,
- les opinions politiques,
- les activités syndicales ou mutualistes,
- les convictions religieuses,
- l'état de santé,
- le handicap,
- l'orientation sexuelle,
- l'âge,
- l'apparence physique,
- le nom de famille,
- les caractéristiques génétiques.
- Les discriminations sont passibles :
  - ▶ de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende pour les personnes physiques (article 225-2 du Code pénal),
  - ▶ et de 225 000 euros pour les personnes morales ainsi que de l'interdiction, à titre définitif ou pour une durée de cinq ans au plus, d'exercer directement ou indirectement l'activité dans laquelle l'infraction a été commise (articles 131-38, 131-39 et 225-4 du Code pénal).
  - ▶ d'une peine d'emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 75 000 euros lorsque la discrimination est commise par une personne dépositaire de

l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ou de sa mission (article 432-7 du Code pénal).

Il faut aussi toujours dater une offre d'emploi et indiquer après le nom du métier recherché h/F, par exemple poste de vendeur H/F, de plombier H/F, etc...

## **CONSEIL D'EXPERT**

### **JACQUES FROISSANT**

#### **FONDATEUR CABINET DE RECRUTEMENT ALTAIDE**



Il faut avant tout comprendre que le recrutement est par essence une science inexacte et que le 0 risque n'existe pas. Alors certes, un minimum d'écoute, d'empathie et de technique pourront vous aider à essayer d'objectiver l'acte de recrutement, mais le risque « 0 » n'existe pas.

Quelques règles qui ont fait leur preuve :

1. La première règle est que justement, il n'y a pas de règles. Chaque individu, chaque entretien sont différents, il n'existe donc pas de boîte à outils ou de trucs qui garantissent la réussite d'une interview
2. La deuxième règle est que justement, comme il n'y a pas de règle, c'est à vous, recruteur, de les inventer en fonction de votre personnalité et de vos attentes.

Il y a néanmoins un certains nombres d'éléments à vérifier pendant l'entretien :

- La cohérence du CV et les éventuels trous dans la chronologie du parcours qui doivent être systématiquement questionnées
- Le nom des derniers responsables hiérarchiques du candidat, et leurs coordonnées de façon à pouvoir éventuellement prendre des références
- Le type et la qualité des questions que pose le candidat sur le poste. Cette dernière partie d'entretien est trop souvent passée sous silence alors qu'elle est très révélatrice de la motivation du candidat.

## 4ÈME ÉTAPE

# DIFFUSER L'OFFRE D'EMPLOI SUR LES BONS SUPPORTS

Votre annonce est prête, il faut maintenant la diffuser pour que les candidats en prennent connaissance.

Les supports disponibles sont :

- les journaux qui ont des pages de petites annonces
- sur internet
- les réseaux sociaux.

Comparé à la presse écrite, il y a un grand nombre d'avantages à diffuser vos offres d'emploi sur internet. Avec plus de 70% de la population adulte active utilisant chaque jour internet, il est très facile de diffuser vos offres d'emploi aux candidats qualifiés pour votre poste et réussir vos recrutements rapidement.

Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles nous pensons que la diffusion de vos offres d'emploi sur internet est meilleure.

### Une audience inégalée :

La majorité des sites d'emploi proposent des candidats dans toute la France et pour tous les secteurs d'activité. Par exemple, le site [www.qapa.fr](http://www.qapa.fr) attire plus de 3 millions de personnes en recherche d'emploi par mois, vous donnant ainsi beaucoup plus de chance d'avoir votre annonce vue par les bons candidats quelle que soit la localisation de votre emploi. De plus, la couverture nationale du site ne signifie pas que Qapa ne cible pas les besoins locaux : en effet, avec le développement de son audience, Qapa couvre toute la

France et est plus efficace au niveau local que n'importe quel journal papier. 100% des recruteurs ont la chance de trouver le candidat qu'ils recherchent n'importe où en France dans tous les métiers avec tous les niveaux d'expérience.

### **Cibler les experts :**

Imaginons que vous recherchez un technicien spécialiste dans un emploi de niche et dans un secteur de niche qui nécessite un ensemble de compétences très spécifiques et un niveau d'expérience de plusieurs années. Ne pensez pas que vos seules chances de trouver le bon candidat soient dans la presse spécialisée. Les sites d'emploi couvrent une multitude de secteurs.

### **Des candidats de qualité :**

Contrairement à la presse papier ou aux sites de petites annonces, les sites d'emploi ont conçu une multitude d'outils pour s'assurer que les recruteurs sont mis en relation avec les candidats les plus pertinents. Avec les CVthèques et le ciblage des candidats, vous pouvez être sûr que vous pouvez trouver le bon candidat en un minimum de temps.

### **L'optimisation des coûts :**

Aujourd'hui, diffuser une offre d'emploi dans un magazine papier coûte beaucoup plus cher que sur internet mais surtout les recruteurs ont accès à moins de services. Sur internet, les recruteurs peuvent diffuser leurs offres d'emploi au plus grand nombre, avec un ciblage sur des critères géographiques, sectoriel, de métier, de compétence et d'habilitation, de salaire, de flexibilité horaire très précis. Les recruteurs ont accès aux CVthèques avec des millions de profils disponibles. Ils peuvent aussi diffuser des campagnes média de recrutement national ou local et avoir accès à toutes leurs statistiques. Alors que lorsque vous payez des annonces sur d'autres supports vous n'avez aucune garantie de résultat, vous pouvez diffuser vos offres d'emploi gratuitement sur [www.qapa.fr](http://www.qapa.fr) et bénéficier de services de qualité.

### **Facilité d'utilisation :**

Si vous voulez déposer une offre d'emploi dans un journal ou sur un site de petites annonces, il faut que vous rédigiez une offre d'emploi et ce n'est pas toujours simple. Quelles informations dois-je mettre ? Comment faire pour que mon offre d'emploi soit remarquée par les bons candidats ?

A contrario, déposer son offre d'emploi sur les sites internet est hyper simple. La majorité des sites d'emploi comme Qapa ont créé un processus facile où il suffit de 3 minutes pour créer et diffuser son offre d'emploi sans avoir besoin de faire des efforts de rédaction.

### Des outils innovants

Les sites d'emploi proposent des outils faciles et innovants pour vous aider à rédiger vos offres d'emploi, cibler les bons candidats et mesurer l'efficacité de vos offres.

Sur [www.qapa.fr](http://www.qapa.fr), par exemple, nous avons récemment lancé les applications mobiles pour que les candidats puissent consulter vos offres en temps réel où qu'ils soient.

## Quel site est fait pour moi ?

Bonne nouvelle, vous avez décidé que vous voulez annoncer vos emplois en ligne ! mais comment choisir les sites sur lesquels vous allez investir votre budget ? Cela peut être une décision compliquée à prendre, surtout quand on voit le nombre de sites d'emploi existants. Suivez ces conseils pour passer au crible les différentes options et faire un choix réfléchi. Regardez le site lui-même, vous pouvez avoir ainsi une assez bonne idée d'un site simplement en naviguant sur celui-ci. Regardez les offres diffusées sur le site dans le même secteur que vous, contrôlez le trafic du site et sa popularité.

Si vous êtes à la recherche de candidats pour un poste vacant dans un créneau particulier et que le site est dédié à des métiers ou des postes complètement différents alors il est certain que les résultats pour votre offre d'emploi seront mauvais.

Posez-vous les questions suivantes : est-ce-que le site rassemble des candidats qui sont susceptibles d'être intéressés par mon offre ? est-ce-que les équipes du site sont disponibles et accessibles pour m'aider ? est-ce-que le site est facile à utiliser ? Enfin, lisez les conditions générales de vente (CGV).

### Lisez entre les lignes

La plupart des sites d'emploi indiquent le nombre d'offres d'emploi qu'ils diffusent, assurez-vous que vous regardez aussi la liste des annonceurs et la répartition des offres d'emploi entre les sociétés du CAC 40, les ETI, les PME et les agences d'intérim. Plus important encore, y a-t-il des entreprises de votre secteur ?



Si c'est le cas, alors vous pouvez être sûr que les demandeurs d'emploi visitent ce site à la recherche de postes au sein de votre industrie.

### **Allez chercher d'autres informations :**

En allant sur un site comme [www.alexa.fr](http://www.alexa.fr), vous pouvez trouver les informations sur le trafic du site et le nombre de visiteurs uniques (personnes différentes) qui viennent chaque mois visiter le site et comparer les trafics des sites entre eux.

Au final, n'hésitez pas à contacter le service client du site qui vous intéresse pour qu'il vous accompagne dès le début dans vos recrutements.

Enfin, pour le recrutement des stagiaires et jeunes diplômés, diffusez votre offre sur les sites des écoles, Facebook et Twitter.

Et surtout n'oubliez pas de parler de votre poste autour de vous : à vos amis, vos confrères qui connaissent peut-être des personnes susceptibles d'être intéressés.

### **Qapa, votre partenaire emploi et recrutement**

Finalement, il se trouve que la réponse à la question « quel site est fait pour moi ? » est relativement simple. Il s'agit de [qapa.fr](http://qapa.fr) ! Avec plus de 4,5 millions de candidats inscrits et disponibles actuellement, Qapa vous donne accès gratuitement à la CVthèque la plus complète du marché.

Sur Qapa, vous pouvez déposer gratuitement toutes vos offres d'emploi, Qapa.fr vous propose immédiatement les profils qui répondent à vos attentes, vous pouvez consulter les CV gratuitement et contacter tous les profils que vous souhaitez. Vous avez besoin d'intérimaires ? Qapa sélectionne automatiquement les candidats. Une commission fixe et sans surprise de 15% est facturée sur le salaire brut chargé soit deux fois moins que les agences d'intérim. Rendez-vous sur le site ou appelez-nous au 01.76.21.78.61.

# 5ÈME ÉTAPE

# SÉLECTIONNEZ LES PROFILS

Ca y est, votre offre d'emploi est diffusée et vous commencez à recevoir des CV des candidats intéressés par votre poste. Pour un poste, vous pouvez recevoir quelques CV jusqu'à plusieurs dizaines de CV. Il s'agit donc de mettre en place une méthode de sélection efficace dès le début pour ne pas passer à côté des talents et ne pas perdre de temps.

**C'est le moment de reprendre votre description de poste avec les critères de sélection que vous avez choisis et priorisés.**

Les CV doivent tous passer par ce filtre : formation, expérience, langues, habilitations, secteurs d'activité, compétences-clé, etc...

N'hésitez pas à classer les CV par ordre de pertinence : les CV qui correspondent parfaitement au poste, les CV qui présentent un intérêt et les CV qui sont trop loin du poste, à prendre des notes sur chaque CV et à surligner les points qui vous intéressent ou qui vous interrogent. Vous pouvez appeler les candidats retenus pour avoir un premier entretien par téléphone et faire une dernière sélection avant de caler vos rendez-vous. Vous devez sélectionner 5 profils maximum pour les rencontrer en entretien.

Surtout conservez les CV du 2ème groupe car ces candidats pourront être à nouveau intéressants pour un prochain poste.

La lettre de motivation ne doit pas vous servir dans votre sélection des profils car dans cette étape vous ne devez porter votre attention que sur des faits concrets comme les expériences et les résultats du candidat dans ses postes précédents. La lettre de motivation vous servira pendant l'entretien d'embauche.

# CONSEIL D'EXPERT

**OLIVIER CROCE**

**ANCIEN DIRECTEUR COMMERCIAL CHEZ QAPA.FR**

**7 ANS D'EXPERIENCE DANS LA CHASSE DE TETE**

*« C'est sans doute l'étape la plus ingrate pour les candidats car les recruteurs ne peuvent aujourd'hui consacrer plus de 30 secondes à la lecture d'un CV ».*

En effet, il est important de savoir trier vite et efficacement les nombreuses candidatures. C'est un travail à faible valeur ajoutée mais qui pourtant est essentiel pour ne pas présélectionner les profils inadaptés et perdre son temps ensuite en interview. Les candidatures peuvent être classées en trois groupes : celles qui sont en adéquation avec le poste, celles qui le sont moins mais qui présentent un réel intérêt et enfin celles qui sont en trop grand décalage.

Celles du premier groupe méritent un peu plus d'attention afin de cerner précisément l'évolution professionnelle du candidat, les compétences acquises au fil du temps ainsi que d'autres indices plus fins tels que le nombre d'années passées dans chaque entreprise, les « trous » dans le CV, etc.

La tentation des recruteurs est souvent de regarder seulement la dernière expérience. C'est certes un élément important, mais il faut regarder le CV comme un tout et chercher avant tout les mots clés qui vous intéressent, la pertinence du parcours, et la façon de présenter les missions réalisées »

# 6ÈME ÉTAPE

# L'ENTRETIEN

# D'EMBAUCHE

L'entretien d'embauche est une étape très importante du recrutement, pour le candidat bien sûr mais surtout pour vous ! Pour que l'entretien d'embauche soit réussi il faut que vous le prépariez. Les détails à ne pas négliger:

- Soyez à l'heure
- Ayez avec vous le dossier du candidat que vous avez préparé : son cv, sa lettre de motivation, la description du poste et vos notes
- Vous devez avoir préparé l'entretien c'est-à-dire arrivé avec à l'esprit le profil du candidat : il n'y a rien de pire que de montrer que vous ne vous souvenez même pas du nom de la personne que vous allez rencontrer
- Caler dans votre agenda le temps qu'il faut : pas question de rencontrer un candidat sur un coin de table sale et pendant 3 minutes : vous devez montrer à ce moment-là au candidat qu'il est la personne la plus importante pour vous
- Vous pouvez aussi préparer un dossier sur votre entreprise ou la plaquette commerciale que vous donnerez en mains propres au candidat : l'image de votre entreprise auprès des candidats que vous rencontrez est très importante, un candidat même non choisi pour le poste peut aussi être votre meilleur commercial à l'extérieur ; et qui sait un candidat que vous n'avez pas sélectionné pour ce poste-là pourrait être le candidats idéal pour un autre poste dans l'avenir
- Présentez vous de façon claire : votre parcours, votre formation, et présentez votre entreprise
- Eteignez votre téléphone portable et ne passez pas l'entretien à regarder vos mails sur votre ordinateur portable, accordez le temps juste au candidat et montrez-lui que ce recrutement est important et que vous lui accordez l'importance nécessaire
- Si vous ne faites pas l'entretien dans vos bureaux, choisissez un endroit calme dans lequel le candidat pourra aussi se sentir en sécurité (en particulier si c'est une femme) et à l'aise, par exemple le hall d'un hôtel connu

## Avant l'entretien, rappelez-vous votre cahier des charges pour le poste, vos impératifs et vos limites.

Votre rôle pendant l'entretien est :

- Gérer le déroulé de l'entretien
- Mettre à l'aise le candidat
- Rester poli
- Etre accueillant (c'est vous qui recevez)
- Vous avez présélectionné les meilleurs candidats pour le poste, c'est à vous aussi de le convaincre de rejoindre votre entreprise
- Donner les bons arguments
- Valider le savoir-faire
- Valider le savoir-être
- Evaluer les aptitudes
- Evaluer l'adaptabilité à l'entreprise, ses équipes, ses valeurs
- Valider les objectifs que vous allez pouvoir fixer à votre nouveau collaborateur
- Soulever toutes les ambiguïtés sur le poste (astreinte & week-end sur 3 par exemple, prise de poste à 7 heures au plus tard le matin
- Répondre aux questions des candidats
- Avoir la réponse à toutes vos interrogations à vous
- Ne pas survendre
- Soyez clair sur des points-clé : par exemple les horaires de travail, l'attitude et le code vestimentaire que vous attendez de votre futur collaborateur, les avantages (ordinateur, téléphone portable, mutuelle, vacances, etc) : moins il y a de non-dit à ce niveau là du process plus vous êtes sûr que le candidat qui choisit de rejoindre votre entreprise sera motivé car il n'aura pas de mauvaises surprises une fois en poste
- Validez toujours votre choix, les grands groupes et les chasseurs de tête le font et vous devez le faire car ce premier recrutement est crucial et vous n'avez pas le droit à l'erreur vous pouvez tout à fait demander des références, elles vous seront utiles à la fin du process pour valider votre choix
- Vous pouvez aussi demander au candidat de travailler sur un sujet précis et de vous rendre une page de suggestions ou d'actions pour valider si le candidat a bien compris le poste et ses enjeux

## Voici les étapes d'un entretien d'embauche :

### L'introduction :

Présentez-vous, présentez votre entreprise

Rappelez le contexte du rendez-vous et la description du poste (sans oublier le type de contrat, le statut, les avantages prévus dans le contrat)

Fixez le timing

Et demander au candidat de présenter de façon concise et claire son parcours et les points qu'il juge importants

Ainsi en donnant la parole au candidat vous allez pouvoir vous faire une première idée de sa façon de s'exprimer et aussi de voir s'il vous présente des points-clé par rapport au poste.

Ne lui coupez pas la parole sauf si vous devez l'interrompre sur un point important

### Le cœur de l'entretien :

Posez vos questions

Revenez sur les points que vous souhaitez approfondir ou sur des points que vous n'avez pas compris

N'hésitez pas à mettre le candidat face à ses contradictions pour saisir ses points de caractère

Gardez en tête que vous représentez votre entreprise donc prenez le temps de bien expliquer ses valeurs, son positionnement, ses produits, sa stratégie, ses objectifs, son ambition.

Mais laissez le candidat s'exprimer : c'est à lui de parler et pas à vous de monopoliser la parole. En revanche, votre responsabilité est d'être très clair sur 3 points à la fin de l'entretien d'embauche :

- le salaire
- le candidat
- les étapes de sélection à venir.

Vous devez échanger sur le salaire avec le candidat, connaître ses prétentions et valider avec lui votre offre.

Vous devez aussi donner votre point de vue sur le profil du candidat ainsi vous lui donnez la possibilité de répondre à nouveau sur les points positifs ou négatifs que vous relevez et vous lui donnez toutes les clés pour vous convaincre ... ou pas.

Enfin, vous pouvez lui donner votre réponse négative dès la fin de l'entretien en la motivant avec des éléments factuels. Si vous continuez votre réflexion, donnez bien au candidat toutes les informations sur la suite du process de recrutement.

Pendant tout l'entretien d'embauche, n'oubliez pas que vous devez respecter les lois contre les discriminations à l'embauche. Les questions que vous posez au candidat doivent seulement vous permettre d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi que vous proposez.

Nous vous proposons une série de questions qui peuvent aussi vous aider à juger le caractère du candidat :

### **1 . Qu'attendez-vous de cette expérience ?**

Je cherche des réponses qui se sentent personnelles et authentiques et sont plus que « le développement de carrière . » Une fois que je sens que j'ai un bon candidat en face de moi , cette question me permet de penser à des projets qu'il ou elle pourrait faire. Si les gens sont heureux au travail et aiment ce qu'ils font , ils sont plus productifs , ils restent plus longtemps , et ils vous aideront à recruter d'autres personnes passionnées qu'ils connaissent ».

### **2 . Quelle est votre ambition ?**

Plus que de vouloir savoir qu'un candidat a pris le temps de réfléchir à ses objectifs dans la vie, je veux savoir comment ces objectifs cadrent avec les opportunités de mon entreprise. Cette question est un excellent moyen de découvrir à quel point le candidat a pensé à sa propre vie et si cela cadre avec les besoins de l'entreprise.

### **3 . Comment pouvez -vous faire pour améliorer l'entreprise ?**

J'aime savoir comment les candidats peuvent se démarquer en me disant quelles sont leurs compétences ou les caractéristiques individuelles qu'ils apportent à la société. La culture est si importante dans des start- ups. Il est important de non seulement trouver

quelqu'un avec les qualifications requises pour faire le travail , mais aussi quelqu'un qui est dévoué à rendre l'entreprise meilleure.

#### **4 . Quels sont les trois adjectifs qui décrivent vos points forts ?**

Cette question met souvent des candidats au dépourvu, et j'ai trouvé qu'ils ont tendance à être honnêtes avec leurs points forts perçus. Assurez-vous de bien évaluer les forces ?

#### **5 . Que voulez-vous sur votre CV dans deux ans ?**

Nous demandons à tous nos interlocuteurs comment ils veulent que leur curriculum vitae soit dans deux ans. Cela nous donne une bonne compréhension de leurs objectifs de développement et si ils sont alignées avec nos besoins. Plus important encore, lorsque nous recrutons , cette question nous aide à orienter leurs responsabilités. Adapter les projets et l'appropriation des objectifs des employés renforce leur bonheur ».

#### **6 . Quelles sont vos attentes pour ce poste ?**

Je pose cette question pour plusieurs raisons. Tout d'abord, je veux savoir où la personne souhaite aller, ses attentes en matière de culture de travail , si il ou elle anticipe les responsabilités de management , et ce que son niveau de confort est . Cela nous donne l'occasion de voir si cette personne répond aux attentes pour le poste ou est en deçà.

#### **7. Que feriez-vous avec des ressources illimitées ?**

Demander aux candidats ce qu'ils feraient au cours des cinq prochaines années s'ils disposaient de ressources illimitées vous donne un aperçu de leurs vrais objectifs personnels ou professionnels. Il s'agit d'une excellente occasion de voir si la philosophie de quelqu'un correspond à votre entreprise.

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de :

- son origine, son sexe, ses mœurs, sa situation de famille,
- son appartenance à une ethnie, une nation ou une race,
- ses opinions politiques, ses convictions religieuses, ses activités syndicales ou mutualistes,
- son état de santé.

À noter : tout candidat écarté pour ces motifs discriminatoires peut réclamer des dommages et intérêts pour le préjudice subi.



## La conclusion de l'entretien :

Si vous n'avez pas abordé la question des prétentions salariales du candidats, c'est un bon moment pour l'aborder et ainsi clore l'entretien. Question délicate, les prétentions salariales, sont intéressantes à aborder en fin d'entretien car d'une part cela permet de voir si c'est le candidat qui va aborder cette question et à quel moment de l'entretien. De cette façon vous pouvez voir où se place son intérêt pour le poste. D'autre part, cet aspect ne doit pas être omis, il permet de voir comment le candidat valorise sa valeur ajoutée pour l'entreprise.

Enfin, le dernier point à aborder pour clore l'entretien est d'expliquer les prochaines étapes dans votre processus de recrutement (reconvocation pour un entretien avec une personne de l'équipe avec qui le candidat serait amené à travailler, tests ou mise en situation, test de personnalité ou simplement l'analyse des différentes candidatures reçues afin de prendre un décision).

### **CONSEIL D'EXPERT** **PHILIPPE DECLETY** **CONSULTANT CABINET KORN FERRY**



Il faut avant tout comprendre que le recrutement est par essence une science inexacte et que le 0 risque n'existe pas. Alors certes, un minimum d'écoute, d'empathie et de technique pourront vous aider à essayer d'objectiver l'acte de recrutement, mais le risque « 0 » n'existe pas.

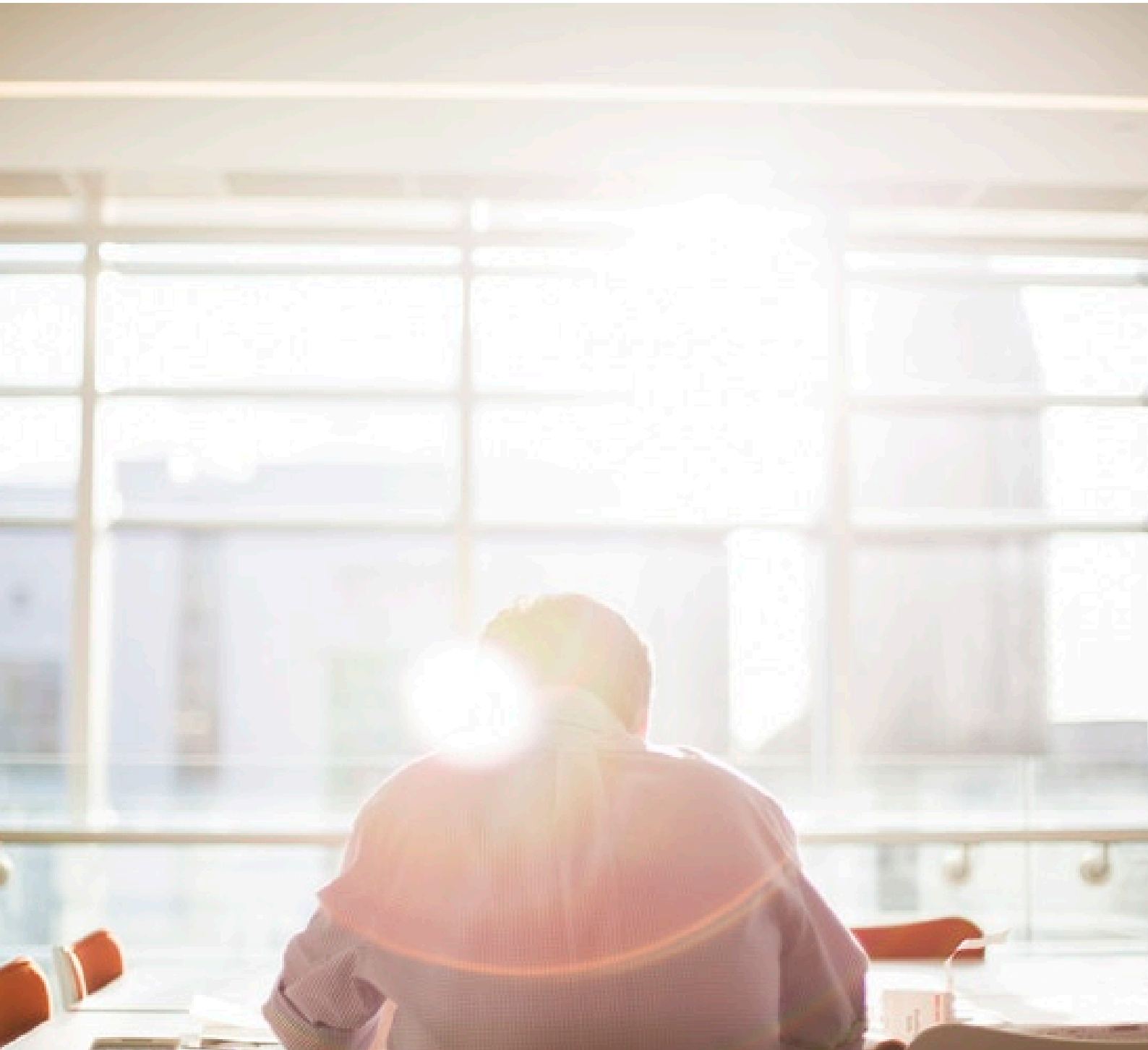
Quelques règles qui ont fait leur preuve :

La première règle est que justement, il n'y a pas de règles. Chaque individu, chaque entretien sont différents, il n'existe donc pas de boîte à outils ou de trucs qui garantissent la réussite d'une interview

La deuxième règle est que justement, comme il n'y a pas de règle, c'est à vous, recruteur, de les inventer en fonction de votre personnalité et de vos attentes.

Il y a néanmoins un certains nombres d'éléments à vérifier pendant l'entretien :

- La cohérence du CV et les éventuels trous dans la chronologie du parcours qui doivent être systématiquement questionnées
- Le nom des derniers responsables hiérarchiques du candidat, et leurs coordonnées de façon à pouvoir éventuellement prendre des références
- Le type et la qualité des questions que pose le candidat sur le poste. Cette dernière partie d'entretien est trop souvent passée sous silence alors qu'elle est très révélatrice de la motivation du candidat.



# 7ÈME ÉTAPE

# FAIRE VOTRE PROPOSITION AU CANDIDAT RETENU

Vous arrivez au terme du processus de recrutement. Vous avez terminé les entretiens d'embauche et vous allez maintenant faire une proposition au candidat de votre choix. C'est le moment de prendre des références c'est-à-dire d'appeler les anciens patrons ou collègues de la personne de votre choix et de valider votre décision. Pour cela, demander au candidat de vous fournir les coordonnées de personnes de son choix avec qui vous pouvez échanger.

Maintenant vous êtes prêt ! prenez votre téléphone et appelez le candidat pour l'informer de votre décision, rappelez lui es points essentiels de votre proposition :

- le titre du poste
- le salaire
- les avantages
- la date de prise de poste.

Fixez avec lui une date pour avoir sa réponse définitive. Laissez lui quelques jours mais pas plus de 5 car s'il est vraiment motivé par le poste il doit vous donner une réponse rapidement.

Si sa réponse est positive passez à l'étape suivante : les formalités d'embauche.

Si sa réponse est négative, contactez le candidat placé en second sur votre liste de choix autrement ... il faut recommencer le processus à l'étape de la diffusion de l'offre d'emploi.

## 8ÈME ÉTAPE

# FAIRE LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE

Vous avez presque terminé votre recrutement. Vous avez sélectionné votre candidat idéal et vous devez maintenant effectuer les formalités d'embauche. Le recrutement d'un salarié entraîne pour l'employeur des formalités vis-à-vis de l'administration, notamment celle relative la déclaration préalable à l'embauche (DPAE). L'employeur a également des obligations à l'égard du salarié.

### La déclaration préalable à l'embauche (DPAE)

La première chose que vous devez faire est la déclaration préalable à l'embauche (DPAE). En effet, vous devez déclarer l'embauche d'un salarié auprès des organismes de protection sociale (Urssaf ou MSA pour les salariés agricoles) pour ne pas être condamné pour travail dissimulé. Tous les employeurs, tous les salariés sont concernés.

La DPAE est à transmettre obligatoirement dans les huit jours précédant la date prévisible d'embauche d'un salarié.

Au moyen de la déclaration préalable à l'embauche, l'employeur accomplit les déclarations et demandes suivantes :

1. L'immatriculation de l'employeur au régime général de la sécurité sociale, s'il s'agit d'un salarié non agricole, prévue à l'article R. 243-2 du code de la sécurité sociale ;
2. L'immatriculation du salarié à la CPAM prévue à l'article R. 312-4 du code de la sécurité sociale ou, s'il s'agit d'un salarié agricole, à la caisse de MSA prévue à l'article R. 722-34 du code rural et de la pêche maritime ;
3. L'affiliation de l'employeur au régime d'assurance chômage prévue à l'article R. 5422-5 du code du travail ;
4. La demande d'adhésion à un service de santé au travail, s'il s'agit d'un salarié non agricole, prévu à l'article L. 4622-7 du code du travail ;

5. La demande d'examen médical d'embauche, prévu à l'article R. 4624-10 du code du travail, ou, s'il s'agit d'un salarié agricole, à l'article R. 717-14 du code rural et de la pêche maritime ;
6. La déclaration destinée à l'affiliation des salariés agricoles aux institutions prévues à l'article L. 727-2 du code rural et de la pêche maritime
7. Pour faire la DPAE, connectez-vous au site de l'URSSAF.

### **La visite médicale**

Le nouveau salarié doit passer la visite médicale d'embauche avant l'expiration de la période d'essai. Si le salarié est soumis à une surveillance médicale spéciale (personne handicapée, femme enceinte, etc.), la visite médicale doit avoir lieu avant l'embauche.

### **L'information et la prévention à la sécurité**

L'information et la formation prévention à la sécurité du nouveau salarié doivent être assurées. Il s'agit de l'informer précisément des précautions à prendre afin d'assurer sa propre sécurité et celle des autres.

### **L'embauche d'un salarié de nationalité étrangère**

C'est à l'employeur de vérifier que la personne possède un titre l'autorisant à exercer une activité salariée en France et, sauf exception, s'assurer, auprès de l'administration compétente, de la validité de ce document.. Elle n'est pas exigible pour les ressortissants de l'Espace Economique Européen (EEE) (hormis pour ceux ayant la nationalité bulgare et roumaine) ni même pour les personnes venant d'Islande, du Liechtenstein, de Norvège et de Suisse.

### **Le contrat de travail**

Le contrat de travail doit :

- Être conclu par la personne qui a le pouvoir de signature dans l'entreprise
- Respecter l'âge légal d'embauche

- Être écrit (sauf exception pour des contrats à durée indéterminée CDI mais dans ce cas l'employeur doit au minimum donner au salarié un document écrit contenant les informations de la déclaration préalable à l'embauche)
- Être écrit en français
- Respecter le Code du Travail
- Respecter les lois contre la discrimination
- Peut comporter une période d'essai.

Après la signature du contrat de travail, l'employeur a l'obligation de :

- Fournir le travail au salarié
- Payer le salaire
- Respecter les clauses du contrat
- Respecter le Code du Travail.

Le salarié a l'obligation de :

- Fournir le travail attendu
- Respecter les horaires
- Respecter les clauses du contrat
- Ne pas faire de concurrence à son entreprise.



# 9ÈME ÉTAPE

# INTÉGRER LE NOUVEAU COLLABORATEUR DANS L'ENTREPRISE

C'est le jour J : votre nouveau collaborateur commence aujourd'hui dans son poste.

Réservez dans votre agenda 2 heures pour l'accueillir : montrez lui son espace de travail, présentez lui ses nouveaux collègues et donnez lui le matériel avec lequel il va travailler (ordinateur, tenue de travail, etc). Bien évidemment vous avez prévenu les collaborateurs de l'entreprise de l'arrivée et chacun connaît précisément sa position et ses responsabilités ! Et donnez lui toutes les informations dont il a besoin : rappelez les règles de l'entreprise, les horaires de travail. Ensuite faites le point sur ses objectifs, les résultats attendus dans quels délais. Communiquez lui toutes les informations dont il a besoin pour bien accomplir ses missions par exemple donnez-lui le porte-feuille client s'il est commercial, expliquez lui votre agenda et votre mode de fonctionnement s'il est votre assistant.

Enfin gagnez du temps à lui présenter dès maintenant les outils qu'il doit utiliser dans son travail.

Pendant le premier mois faites le point avec lui chaque semaine et n'hésitez pas à recadrer ses méthodes de travail et les points faibles tout en montrant les points positifs et les succès. Les 2 mois suivants, prenez le rythme d'un point tous les 15 jours ou tous les mois.

Investir du temps pour prendre en main un nouveau collaborateur à ses débuts peut en faire gagner beaucoup plus une fois que celui-ci est devenu productif.

Les 3 premiers mois sont très importants pour vous assurer que vous avez tous les 2 fait le bon choix. Dans le contrat, vous avez donc prévu une période d'essai. La période d'essai donne la possibilité à l'employeur de tester les compétences du salarié dans son poste de travail et au salarié de tester les conditions et les missions du poste.

### La période d'essai :

- n'est pas obligatoire,
- doit être fixée dans le contrat de travail ou la lettre d'engagement pour exister
- a une durée maximale fixée par le Code du travail, les conventions collectives ou le contrat de travail :
  - ▶ deux mois pour les ouvriers et les employés
  - ▶ trois mois pour les agents de maîtrise et les techniciens
  - ▶ quatre mois pour les cadres
- peut être rompue librement par l'employeur ou le salarié sans avoir besoin de justifier la rupture et sans aucune indemnité, en informant l'autre partie dans un délai convenable (pour le recruteur, 24 heures pour moins de 8 jours de présence, 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence, deux semaines après 1 mois de présence, un mois après 3 mois de présence, pour le salarié 24 heures pour moins de 8 jours de présence, 48 heures au-delà).

**La période d'essai peut aussi être renouvelée une fois à condition que ce renouvellement soit fixé dans le contrat de travail ou dans la lettre d'engagement.**

A noter qu'il existe des limites à la rupture libre de la période d'essai. Celle-ci ne peut intervenir si :

- il s'agit d'une raison discriminatoire ;
- il s'agit d'une raison disciplinaire, l'employeur doit respecter la procédure disciplinaire ;
- seul l'inspecteur du travail peut autoriser la rupture de la période d'essai d'un salarié protégé.

Au terme de la période d'essai, le salarié est considéré comme définitivement embauché.



# 10ÈME ÉTAPE SOUFFLEZ

**Félicitations !**

Vous avez terminé votre recrutement

