

Recrutement

Plan :

I. La politique de recrutement

- 1. Définition**
- 2. Critères de recrutement**
- 3. Objectifs**

II. Les étapes de recrutement

- 4. Analyse de besoin de main d'œuvre**
- 5. Présélection des candidats**
- 6. Rencontre de sélection
« entretien »**
- 7. Réflexion**
- 8. Décision d'embauche**

9. L'accueil et période d'essai

10. Suivi et intégration

Introduction

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et

Le développement, etc....

Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires.

Le succès des entreprises repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir des membres et de leur personnel. Les connaissances, l'expertise et les idées des employés bonifient considérablement la valeur de l'entreprise et sont des actifs importants pour l'organisation.

L'Objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. La correspondance a lieu à court terme mais aussi doit être envisagée à long terme car le profil de poste étant évolutif. L'individu doit pouvoir faire preuve de capacité d'adaptation.

De ce fait. Le recrutement devient un processus complexe. Il peut ainsi être défini comme l'ensemble des actions entreprises pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes correspondant au poste à pourvoir.

La démarche de recrutement doit donc être abordée comme une succession d'étapes incontournables qui vont de la préparation à l'accueil et l'intégration et ceci pour en assurer la réussite.

I .Politique de recrutement

1.définition

Le recrutement se définit comme la « meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne.

Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ».

L'acte de recruter consiste donc à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activité sur le poste.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à la collectivité de bénéficier des compétences dont elle a besoin.

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection.

C'est un ensemble de processus méthodiques qui s'articule autour de grandes phases :

- ☪ L'identification du besoin
- ☪ L'élaboration de la fiche de poste, outil majeur
- ☪ La gestion du recrutement
- ☪ La rédaction et la diffusion d'annonces
- ☪ La présélection
- ☪ L'entretien et la décision finale
- ☪ L'accueil et l'accompagnement à la prise de poste

Le recrutement correspond au premier moment d'intégration, et, à ce titre, s'inscrit dans un processus beaucoup plus large qui concerne toutes les autres fonctions : mobilité, formation, traitement, gestion de carrières.



Le RECRUTEMENT est un acte de management stratégique ...

Il ne se résume pas à la simple évaluation subjective d'un Candidat ...

Une approche globale et systémique concernant autant l'Entreprise que le Candidat donne toute sa dimension au Recrutement. Il s'agit alors d'une démarche rigoureuse avec :

- Collecte d'INFORMATIONS
- Analyse de ces INFORMATIONS
- Synthèse de ces INFORMATIONS

L'Objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. La correspondance a lieu à court terme mais aussi doit être envisagée à long terme car le profil de poste étant évolutif. L'individu doit pouvoir faire preuve de capacité d'adaptation.

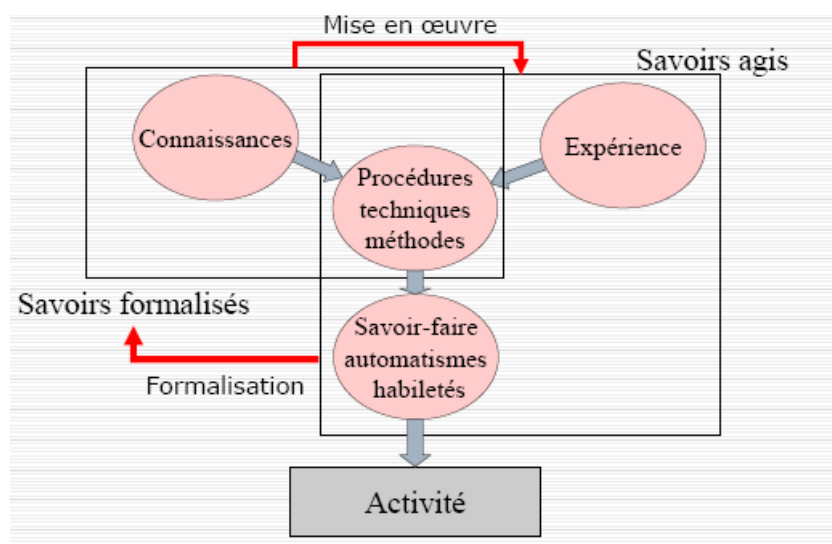
De ce fait, le recrutement devient un processus complexe. Il peut ainsi être défini comme l'ensemble des actions entreprises pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes correspondant au poste à pourvoir.

La démarche de recrutement doit donc être abordée comme une succession d'étapes incontournables qui vont de la préparation à l'accueil et l'intégration et ceci pour en assurer la réussite.

2. Les critères de recrutement

- Critères de compétence
- Critères de potentiel
- Critères institutionnels
- Autres critères

Critères de compétence : Une combinaison de savoirs



Critères de potentiel

- Capacité à intégrer de nouveaux environnements, à actualiser ses compétences dans le temps en fonction des nouvelles contraintes de situation

- Exemples d'indicateurs de potentiel :

- Capacité à structurer une démarche de projet
- Perception de la cible
- Perception de ses modalités d'apprentissage
- Capacité d'auto positionnement
- Capacité à dessiner un parcours de développement de compétences

Autres critères

- Les capacités physiques
- Les caractéristiques personnelles
- La motivation
- La proximité

- La disponibilité
- L'appartenance sociale
- L'âge
- Le sexe

Les caractéristiques personnelles

- Limites en termes de validité
 - Les tests d'intelligence générale sont plutôt pertinents
 - Les traits de personnalité ou l'environnement social sont peu prédictifs
- Limites en termes d'outillage
 - L'intelligence générale se mesure assez bien
 - Les mesures de la personnalité ne sont pas
 - suffisamment valides pour le recrutement
- Limites déontologiques et juridiques
 - La déontologie interdit certaines pratiques
 - La loi sanctionne les abus

Au cours des dernières années, on a assisté à une importante fluctuation de main d'œuvre. Les entreprises ont d'abord embauché massivement, pour se résoudre à faire ensuite des mises à pied.

Cependant, même lorsque la tendance est à la baisse, certains secteurs continuent d'embaucher. Les entreprises qui le font cherchent non seulement des candidats dotés de compétences techniques à la fine pointe de la technologie, mais également des jeunes qui contribueront à l'expansion de l'entreprise par leur optimisme, leur capacité à travailler en équipe et leur faculté d'adaptation.

Deux des enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. A cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main d'œuvre, les entreprises doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprises. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences de la main d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

3. Objectifs de l'embauche

Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, l'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné.
- Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources.
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

Parmi les modalités d'ajustement besoins/ressources en personnel, le recrutement présente celle qui illustre le mieux la recherche d'adéquation par apport externe.

L'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. Cette correspondance a lieu à court terme mais est aussi envisagée à long terme faisant ainsi partie de la gestion prévisionnelle car le profil étant évolutif, l'individu doit pouvoir faire preuve de capacités d'adaptation.

Par ailleurs, le recrutement est une activité dont le coût est non négligeable pour l'entreprise, aussi un bon recrutement nécessite de mettre en place une démarche rigoureuse.

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

II. Les étapes de recrutement

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, il faut prévoir de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour passer au travers des six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.

- Etape 1 : analyse du besoin de main d'œuvre
- Etape 2 : présélection
- Etape 3 : entretien
- Etape 4 : réflexion
- Etape 5 : décision
- Etape 6 : accueil et période d'essai
- Etape 7 : intégration et suivi

Etape 1 : analyse du besoin de main d'œuvre

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Questions à se poser :

- Pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire ?
- Quand en avons-nous besoin ?
- Combien de personnes avons-nous besoin ?

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail, de plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration :

- Quel est le titre du poste ?
- Qui est le titulaire du poste ?
- Quelle est la raison d'être du poste ?
- Qui est le supérieur immédiat ?
- Qui sont les subordonnés ?
- Quelles responsabilités liées à ce poste ?

- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail ?
- Quels sont les indicateurs liés à ce poste ?
- Quelles sont les liés à la formation et à l'expérience ?
- Quelles sont les caractéristiques recherchées à l'embauche ?

- **L'expression du besoin**

C'est l'origine de la demande de recrutement qui correspond à la notification d'un besoin : est ce que le besoin en personnel est permanent, stratégique ou par contre momentané ? C'est pourquoi, il est nécessaire, avant de procéder à un recrutement, de vérifier la validité du besoin exprimé.

Cette première étape de la démarche est essentielle dans la mesure où permet de s'assurer de la pertinence du recrutement et d'éviter ainsi des ajustements ultérieurs toujours coûteux pour l'entreprise.

- **La définition du poste**

Une fois le besoin validé, la définition de poste va permettre de préciser le « contenu » de ce besoin en arrêtant les critères de recrutement c à d la liste de ce que sont concrètement les exigences pour tenir le poste. Ces exigences se traduit en terme de formation initiale, d'expérience professionnelle, de compétences spécifiques etc.... Il s'agit d'établir la liste des aptitudes requises compte – tenu de la nature du travail.

- **Le choix des sources de recrutement**

Après la validation du besoin, un deuxième grand choix est à effectuer entre recrutement interne et recrutement externe.

Sources internes

Evidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'entreprise. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutes fois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

Sources externes

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'entreprise, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offre d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emploi, etc.

L'Internet est particulièrement bien adapté au recrutement dans le secteur des entreprises. C'est un outil naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité. La plupart y sont branchés. Le web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement.

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission, produit, service...)
- Titre du poste à combler
- Résumé des principales tâches et responsabilités

- Qualifications, aptitudes ou expériences requises
- Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise
- Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offre de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main d'oeuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.

2. Présélection des candidats

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des CV reçus selon la méthode suivante :

- 1) relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels afin de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitae.
- 2) Lire l'ensemble des CV et les classer en trois groupes distincts :

- A. Très près du profil recherché.**
- B. Assez près du profil recherché.**
- C. Non pertinents au poste affiché.**

3) Evaluer les curriculum vitae des groupes A et B afin de confirmer le classement.

Les candidats du groupe A devraient être reçus en entrevue. Ceux du groupe B pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe A.

Dans le cas d'une pénurie de main d'œuvre, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou de tout simplement trouver une autre méthode de recrutement.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que l'entreprise ne conservera pas leur candidature. Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incitent à continuer de s'intéresser à l'entreprise.

Modèle de lettre de refus

Logo et nom de l'entreprise

Lieu et date

Madame ou monsieur

Adresse complète

Objet : poste de comptable

Madame, monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste de comptable au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste.

Nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvre ou se libère.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veuillez accepter, madame, monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Le directeur général, la directrice générale

Signature

3. Rencontre de sélection « entretien »

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

L'entrevue de sélection vise à évaluer le savoir être du candidat et à recueillir les informations permettant d'évaluer sa capacité à évoluer dans l'entreprise. On le questionne sur ses champs d'intérêts, ses valeurs, ses réalisations passées, sa motivation et on le fait réagir à des mises en situation.

Rencontre de l'offre et de la demande

Objectif du recruteur :

- Evaluer le candidat => Vérifier ses capacités de travail et d'adaptation
- Vérifier l'adéquation avec le poste et la culture de l'entreprise

Objectifs du candidat :

- Vérifier que le poste correspond bien à celui de l'annonce
- Vérifier que le poste correspond bien à celui qu'il désire (concrètement se projeter dans le poste avec les avantages et les contraintes)

Les enjeux de l'entretien

- Faire bonne impression et informer :
 - ✓ Prouver votre capacité à exister avec les autres
 - ✓ Prouver l'intérêt pour l'entreprise
 - ✓ Prouver l'intérêt pour le poste
 - ✓ Démontrer l'adéquation au poste
 - ✓ Démontrer l'apport à l'entreprise

Exemples de questions d'entrevue de sélection :

Questions pour révéler l'intégrité/ l'honnêteté/ la loyauté

- Parlez- moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve.
- Comment vous en êtes sorti ?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agir ?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez vous à votre patron ? Que feriez-vous ?

Questions pour révéler la personnalité/ le tempérament/ la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité ?
- Vous considérer vous comme quelqu' un qui peut prendre des risques ?
- Parlez –moi d'une situation où vous l'avez fait ?
- Dans quels genres d'environnement aimerez-vous travailler ?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur ?
- Qu'est ce que votre employeur doit faire pour vous ?

Questions pour révéler la créativité/l'esprit créatif/ l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles ? comment cela c'est il passé ?
- Qu'avez vous fait de novateur ?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment vous avez réglé ce problème épineux ?
- De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier ?
- Quels sont vos objectifs à courts et longs termes ?
- Y a t-il autres choses que vous voudriez me dire à votre sujet et dont nous n'avons pas encore discuté ?
- Désirez-vous me poser des questions ?

Bien sûr on ne peut pas tout demander aux candidats. Bien que non exhaustive, il faut écarter toutes questions pouvant se révéler discriminatoires afin de ne pas contrevenir à la charte des droits et libertés.

Par exemple :

- A quel endroit avez vous déjà demeuré ?
- Avez-vous l'intention d'avoir des enfants ? Etc.
- Demandez plutôt seriez vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions ?
- Accepteriez vous d'être transféré(e) dans une autre localité ?
- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation ?

Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être demandée lorsque la fonction exige objectivement l'absence d'antécédents spécifiques. Mais elle peut être demandée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.

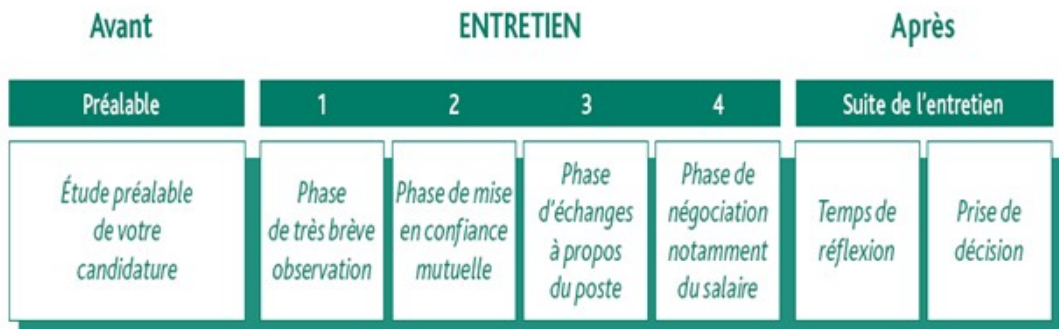
- Signalons tout de même avant l'entrevue de préparer la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit.
- Réviser le profil de compétences et le canevas d'entrevue.
- Déterminer qui, parmi les membres du comité de sélection posera les questions.
- Préparer les questions spécifiques.
- Préparer les réponses quant à la rémunération.

Pendant l'entrevue

- Mettez le candidat à l'aise.
- Précisez le déroulement de l'entrevue.
- Soyez à l'écoute
- Observez le langage non verbal
- Faites le parler de ses réalisations et de ses champs d'intérêt....

Terminez en lui offrant l'occasion de poser des questions et en décrivant les prochaines étapes

Et après l'entrevue, discuter brièvement de vos remarques avec le comité de sélection.



4. Réflexion faisant suite à l'entrevue

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste.

L'utilisation des tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement du programme de l'encadrement. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, on retrouve les tests de performance (mise en situation), les tests psychométriques (valeurs, besoins, traits de personnalité, habiletés relationnelles). Ces tests constituent la dernière étape de processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale d'une analyse objective.

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir être de façon plus informel, il est possible de réaliser la deuxième phase d'entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale etc...) on observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

5. Décision d'embauche

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- Les compétences (éducations, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)
- Les caractéristiques personnelles.

- La motivation (attitude, comportement, réaction lors de l'entretien).
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'entreprise et la compatibilité avec les membres de l'équipe).
- Les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir opinion supplémentaire.

6. L'accueil et la période d'essai

L'embauche constitue la concrétisation de l'engagement contractuel réciproque qui implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles éventuelles.

Le recrutement ne s'arrête pas aux formalités d'embauche du candidat. La qualité de l'accueil et de l'intégration conditionne le succès de la mission qui sera confiée à la nouvelle recrue. Il s'agit d'aider le collaborateur à se situer dans son nouvel environnement professionnel.

La «qualité» des premiers contacts humains est une phase importante pour une bonne collaboration.

Organiser l'accueil consiste entre autre dans la présentation de l'environnement professionnel et à informer la nouvelle recrue sur :

- l'organisation de la structure, ses missions
- l'encadrement, collègues et fonctions de chacun
- les partenaires externes (fournisseurs, clients)

Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai, puisque pendant cette période, les deux parties peuvent revenir sur leur décision.

Pendant la période d'essai, les parties en présence sont soumises, en principe à toutes les règles qui, sur le plan légal régissent les rapports entre employeurs et employés. Le salarié doit normalement accomplir sa tâche et perçoit en contrepartie la rémunération prévue.

La seule différence essentielle entre la période d'essai et le contrat définitif, réside dans le fait que durant la période d'essai, le contrat peut à tout moment, être rompu sans préavis par l'une des deux parties (employeur ou salarié).

Si l'essai a été concluant, les parties continuent leurs rapports sur la base d'un engagement définitif.

7. Le processus de suivi et d'intégration des nouveaux collaborateurs

Souvent, la phase d'intégration est sous-estimée par dans la procédure de recrutement et, pourtant la réussite d'un recrutement dépend aussi du soin porté à faciliter l'adaptation du salarié à sa nouvelle situation de travail.

Si l'accueil se limite en général à quelques opérations ponctuelles, l'intégration par contre implique une phase beaucoup plus longue.

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maîtriser.

Une intégration bien menée développe l'esprit social des salariés et présente à ce titre de nombreux avantages:

- elle contribue à réduire pour les nouvelles recrues l'anxiété qui naît de la crainte de l'échec
- elle réduit les coûts de formation initiaux, en apportant aux nouveaux salariés, les informations nécessaires sur les aspects de la tâche à

accomplir, la façon de l'accomplir, le mode de fonctionnement de l'organisation et les sources d'informations;

- elle réduit la rotation des employés (turn over). Faute d'orientation, les salariés ont souvent l'impression qu'on ne leur accorde pas l'importance qui leur est due
- une bonne intégration développe chez l'individu au travail des attitudes positives, une satisfaction à l'égard du travail .Elle facilite, par conséquent, une plus grande fidélité à l'organisation.
- Souvent confondus avec la période d'essai, l'accueil et l'intégration n'en représentent pas moins un coût important qui se cumule à celui du recrutement proprement dit.

Le coût de l'embauche peut être établi de manière précise puisqu'il est formé de coûts apparents (prix de l'annonce, honoraires des cabinets conseils...) et de Coûts Cachés: temps passés pour définir le poste, pour recevoir les candidats, temps d'acquisition d'expérience..

Conclusion

Il ne fait aucun doute que le monde des affaires est très différent de ce qu'il était il y a 20 ans. Et c'est particulièrement vrai dans le vaste secteur des relations avec les employés — du recrutement au congédiement en passant par toutes les étapes intermédiaires.

[Réussir un recrutement](#), c'est du travail. En amont, un gros travail de préparation est nécessaire pour le recrutement. Ce travail en amont aide à recruter les bonnes personnes, à leur juste valeur, sans désorganiser l'équipe existante et en étant opérationnels rapidement. Le candidat est aujourd'hui sélectif vis-à-vis des propositions qui lui sont faites, recherchant de plus en plus, une entreprise « humaine », dans laquelle il va reconnaître certaines valeurs. L'entreprise se doit, par conséquent, de mettre les formes et de soigner le contenu de son message destiné aux éventuels candidats.

Dès la conclusion du recrutement, l'entreprise doit envisager le parcours d'intégration du nouveau collaborateur. Une fois embauché, le futur cadre / dirigeant doit pouvoir se projeter dans sa nouvelle entreprise à court, moyen et long terme. Pour répondre aux différentes aspirations de son collaborateur, l'entreprise construit une réelle stratégie de gestion des talents et cherche à déployer de nouveaux outils de fidélisation.

En effet, le turn-over « naturel » des collaborateurs et la rareté des opportunités de carrière en entreprises constituent les principaux obstacles à la fidélisation des personnes à fort potentiel. L'entreprise s'oriente aujourd'hui vers la formation et l'accompagnement professionnel de ces meilleurs talents. Le « suivi professionnel personnalisé » est une nouvelle tendance très appréciée des cadres et dirigeants, cependant cette démarche ne peut être mise en œuvre que dans des entreprises d'une certaine taille.

A défaut de moyens, les plus petites structures essayent de tirer leur épingle du jeu en misant sur leurs particularités et valeurs. Par conséquent, le jeu de chaises musicales est un phénomène naturel et l'entreprise doit aussi bien apprendre à fidéliser ses collaborateurs qu'à anticiper leur succession.

Bibliographie

- ✚ **Faire passer un entretien de recrutement : Méthode à l'usage de tous les managers** de Philippe Villemus
Editions d'Organisation - juin 2002
- ✚ **Je réussis mes premiers recrutements** de l'APEC
Editions d'Organisation - avril 2002
- ✚ **Entretiens professionnels : la fin du casse-tête** de Mireille Brahic
Editions d'Organisation - mars 2002
- ✚ **L'art de mener un entretien de recrutement** de Jean-Pierre Doury
Editions d'Organisation - juin 1999
- ✚ **Réussir ses recrutements (et savoir les conserver)** de Jon Billsberry
Village Mondial - VMP- décembre 2000