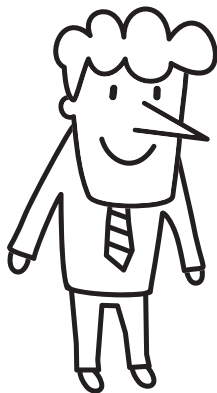


Frédéric Cousin

Réussir

son recrutement



Méthodes d'identification,
de sélection, d'évaluation
et d'intégration

REFEA
Pilote de vos recrutements

FRANEL
éditions


 **RÉUSSIR SON RECRUTEMENT** **Méthodes d'évaluation et de recrutement**

Frédéric Cousin

FRANEL
éditions

.....

Avertissement

Les analyses, les idées et les conseils de l'auteur expriment ses opinions personnelles, et n'engagent que lui, à l'exclusion de toute autre personne.

L'auteur et l'éditeur

Dans la même collection :

- Réussir la construction de sa maison individuelle
- Réussir son achat immobilier
- Réussir le montage de sa SCI
- Réussir sa retraite - 2^e édition
- Réussir sa vente en viager
- Réussir son investissement en viager
- Réussir ses placement à court terme
- Réussir son crédit immobilier
- Réussir son accompagnement patrimonial
- Réussir ses placements en assurance vie

© Éditions Arnaud Franel 2020

Tous droits réservés

ISBN : 9782896036684

Dépot légal : bibliothèque et archives nationales du Québec 2020

Bibliothèque de France 2020

Imprimé en France en janvier 2020

Arnaud Franel Éditions Inc.

79 de Montmagny - Boucherville (Qc) 4B 4H9 - Canada Inc.

Arnaud Franel Éditions France

27-29, rue Raffet - 75016 Paris - Tél : 01 47 79 07 64 - Fax : 01 47 79 07 61

contact@arnaudfranel.com - www.arnaudfranel.com

 **SOMMAIRE**

Préface	5
Avant-propos	7
• Pourquoi est-il si compliqué de recruter ?	8
• Quel type de recruteur êtes-vous ?	11
Introduction	13
• Qu'est-ce que le recrutement ?	13
• Le processus de recrutement	15
Chapitre 1 - stratégie	17
• Audit fonctionnel : recueillir les caractéristiques des besoins à 360°	17
• Audit opérationnel : vivre la vie du professionnel	20
• Internaliser ou externaliser son recrutement ?	20
Chapitre 2 - Préparation	25
• Se préparer soi-même	25
• Les outils et les documents	34
• Le Cadre légal du recrutement	38

Chapitre 3 - Identification	41
• Diffuser l'annonce	42
• Sourcer	46
Chapitre 4 - évaluation	49
• Les techniques de communication	49
• Les douze techniques de reformulation et de relance	51
• La méthode STAR	54
• Le langage des couleurs	61
• La trilogie du recrutement (Méthode CPM)	65
• L'évaluation des CV	69
• La gestion des candidatures	71
• Les échanges	72
• Les autres outils d'évaluation	77
Chapitre 5 - Décision	81
• Sécuriser le recrutement	81
Chapitre 6 - Intégration	83
• Avant le jour J	83
• Le jour J	84
• Le premier mois	84
• Le premier trimestre	85
Prospective	87
Conclusion	93
Annexe	96



PRÉFACE

Stimulée par les transitions économiques, écologiques, numériques ou législatives, la recherche de candidats et le process de sélection s'avèrent de plus en plus complexes mais aussi plus ambitieux et anticipateurs. Dans ce monde uberisé révolutionné par l'intelligence artificielle, les recruteurs rencontrent de plus en plus de difficultés dans la recherche de compétences en adéquation avec les besoins actuels et futurs des entreprises.

Face à ce phénomène, l'Apec s'est par exemple attachée à valoriser pour les cadres la transparence du marché et de ses offres sur son site WEB notamment qui publie 60 000 offres par jour. De même Pôle Emploi qui estime que 200 000 à 330 000 postes ne sont pas pourvus chaque année travaille sur les multicanaux d'identification de filières compétences. La Fabrique de l'Industrie aussi dans son récent rapport met l'accent sur une organisation du travail tournée vers l'évolution des compétences.

Autant de constats que Frederick Cousin maîtrise parfaitement et analyse avec originalité pour afficher une méthode efficace destinée aux recruteurs. Fort d'une longue expérience, il déroule les phases clé d'un recrutement réussi en six étapes : stratégie, préparation, identification, évaluation, décision, intégration. Autant d'outils de fidélisation, d'astuces innovantes de la marque employeur pour un tandem collaborateur-employeur réussi !

C'est l'enthousiasme de l'auteur, son ancrage dans le monde actuel, son modernisme et sa vision percutante de l'avenir professionnel qui aideront les entreprises et leurs recruteurs à grandir derrière cet axiome : réconcilier la compétitivité des entreprises et l'épanouissement des collaborateurs ! Cette alchimie qu'il résume ainsi « le bon recruteur est celui qui sait utiliser la bonne technique, la bonne méthode, le bon outil digital, au bon moment ».

Marie Françoise Leflon

Présidente de l'Apec de 2011 à 2017



AVANT-PROPOS

Avec cet ouvrage, je m'adresse à vous, recruteurs professionnels, managers et chefs d'entreprise, ayant la volonté de mener à bien la gestion et le succès de vos recrutements.

Mon objectif est de partager et de transmettre mon « approche » et ma « méthode », éprouvées par plus de 14 ans de pratique, d'échanges avec plus de 8 000 candidats, d'erreurs, de remises en question et de contributions à plus de 1 600 intégrations réussies. Le tout, motivé par ma passion de ce métier dont la finalité est d'être utile aux employeurs, aux candidats et au développement économique, sociétal et humain des entreprises.

C'est d'autant plus important de savoir recruter aujourd'hui que le marché de l'emploi est tendu ! Pôle Emploi prévoit 350 000 projets de recrutement de plus en 2019 que l'année dernière, soit une estimation totale de presque 2,7 millions ! Dans le même temps, le nombre d'entreprises qui anticipent des difficultés pour recruter augmente pour la 3^e année consécutive pour s'établir à plus de 50 % !

Il est temps de muscler sa capacité à bien recruter.

● Pourquoi est-il si compliqué de recruter ?

Depuis plus de 14 ans que j'exerce ce métier, je n'ai jamais ressenti une telle situation de grandes difficultés à trouver des candidats correspondant aux attentes de mes clients. Et je ne suis pas le seul.

À ce sujet, Pôle Emploi estime entre 200 000 et 330 000 postes non pourvus chaque année et a constaté 172 653 recrutements abandonnés en 2018 en raison de ces difficultés.

Alors comment l'expliquer ?

• *Augmentation de la demande d'emploi*

La bonne nouvelle est que les entreprises vont bien économiquement, sont ambitieuses, et doivent recruter pour continuer d'exister et de grandir. À cette tendance liée à la croissance, s'ajoute le nombre de nouvelles entreprises créées. Au final, elles sont de plus en plus nombreuses à recruter les mêmes profils.

• *Stagnation de l'offre d'emploi*

De l'autre côté, et ce malgré le nombre officiel de 5 millions de chômeurs, les ressources disponibles n'augmentent pas suffisamment et ne sont pas assez expérimentées pour répondre aux attentes idéales des entreprises.

• *Dévalorisation des métiers manuels*

Depuis les années 80, l'Éducation nationale oriente fortement les élèves en difficulté vers les cursus manuels et courts (BEP, CAP) favorisant l'association des filières manuelles avec les mauvais élèves. Certains secteurs d'activité comme l'industrie, le BTP et l'agriculture ont été également dénigrés au profit du secteur tertiaire et des services. Actuellement, les 4 métiers les plus complexes à trouver sont dans l'ordre : les carrossiers automobiles, les géomètres, les couvreurs et les charpentiers.

• *Indemnités chômage généreuses*

Le système français d'indemnisation est l'un des plus généreux au monde aussi bien en durée qu'en valeur. Il est tellement généreux qu'un chômeur sur cinq perçoit une allocation mensuelle supérieure à leur ancien salaire.

Il est certainement temps de le rééquilibrer. Dans les faits et je l'observe régulièrement, si certains demandeurs d'emploi ne se prenaient pas autant de temps pour eux avant de retravailler, cela réduirait les difficultés de recrutement.

• **Inadéquation des formations avec les besoins des entreprises**

Les innovations technologiques comme l'intelligence artificielle et la robotique font évoluer les modes de travail des entreprises et créent de nouveaux métiers. Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore.

Le challenge de la formation actuellement est de répondre, et idéalement d'anticiper ces nouvelles compétences dont ont besoin les entreprises pour se développer et améliorer leur compétitivité. D'ailleurs, il y a de plus en plus de grandes sociétés qui constituent leur propre Académie de formation pour leurs employés.

• **Savoir-être**

Face à ces difficultés, les sociétés sont disposées à prendre le temps de former leurs nouveaux collaborateurs, mais le critère minimal est le savoir-être. J'entends beaucoup les dirigeants d'entreprise qui ont accordé leur chance à des profils sous-qualifiés et qui ont été déçus par leur manque de ponctualité, de sérieux et de résilience.

• **Contraintes juridiques**

Le droit du travail est celui qui évolue le plus et le plus souvent. La lutte contre le chômage est un sujet préoccupant et récurrent de tous les gouvernements. Elle inspire ces derniers à vouloir trouver la formule magique. Mais souvent les nouvelles mesures rigidifient le marché de l'emploi aussi bien dans l'intérêt des employeurs que des salariés.

• **Mobilité géographique limitée**

Les offres d'emplois en périphérie de grandes villes sont plus difficiles à pourvoir. Le réseau des transports publics est un facteur aggravant pour ceux qui n'ont pas les moyens d'acquérir un véhicule, et leur taux d'attractivité est moins séduisant pour les plus diplômés.

• ***Impact financier du recrutement***

Recruter a un coût financier direct et indirect. Il peut être dissuasif. C'est pourquoi il convient d'envisager le recrutement comme un investissement et non comme un coût. En effet, recruter, hors emplois fictifs, permet soit de générer davantage de chiffres d'affaires, soit de réaliser des économies.

• ***Manque de savoir-faire pour recruter***

Recruter est un métier et nous allons le voir en détail par la suite.

J'ai connu des chefs d'entreprise qui ont arrêté tout recrutement suite à des échecs ou parce qu'ils ne trouvaient pas facilement de candidats.

Avant de vous présenter les techniques et méthodes dont je vous invite à vous inspirer pour mieux réussir vos recrutements, je vous propose de répondre aux 10 questions suivantes afin de déterminer simplement quel type de recruteur vous êtes.

● Quel type de recruteur êtes-vous ?

1. ***En entretien de recrutement, quelle est la parfaite répartition du temps de parole entre le candidat et vous ?***
 - a. 50 % / 50 %
 - b. Candidat 70 % / 30 % vous
 - c. Candidat 30 % / 70 % vous

2. ***En entretien de recrutement, lequel doit se présenter de manière exhaustive en premier ?***
 - a. Le candidat
 - b. Vous
 - c. Ni l'un, ni l'autre !

3. ***Quelle est la meilleure question à poser pour évaluer la compétence commerciale ?***
 - a. Comment faites-vous pour convaincre votre client le plus important ?
 - b. Comment avez-vous convaincu votre client le plus important cette année ?
 - c. Avez-vous vendu à votre plus important client cette année ?

4. ***Quel candidat exprime la meilleure compétence commerciale ?***
 - a. Candidat 1 : « Je commence par faire une démonstration à mon client »
 - b. Candidat 2 : « Je commence par mettre en avant tous les avantages pour mon client »
 - c. Candidat 3 : « Je commence par identifier la problématique de mon client »

5. ***Selon vous, le recruteur efficace est celui qui est :***
 - a. Souriant
 - b. Neutre
 - c. Sévère

6. Pourriez-vous poser cette question ?

« Vous habitez chez vos parents ? »

- a. Oui
- b. Non

7. Pourriez-vous poser cette question ?

« Quelle est la profession de votre père ? »

- a. Oui
- b. Non

8. Choisissez 3 qualités indispensables parmi les 10 qui font un bon recruteur.

- | | |
|---------------|-----------------|
| a. Avenant | f. Pédagogue |
| b. Curieux | g. Dynamique |
| c. Souriant | h. Courageux |
| d. À l'écoute | i. Bienveillant |
| e. Tenace | j. Rigoureux |

9. Quels sont les 3 principaux critères à évaluer en entretien ?

- a. Ponctualité, dynamisme, honnêteté
- b. Compétence, motivation, personnalité
- c. Intelligence, rigueur, sympathie

10. Quelle est l'étape la plus importante du processus de recrutement ?

- a. La préparation
- b. L'identification des candidats
- c. L'évaluation

Vous trouverez les réponses en Annexe p.96.

INTRODUCTION

La dernière question que je pose systématiquement aux étudiants à la fin de mon cours sur les Techniques d'évaluation et de recrutement que je prodigue en École Supérieure de Management est : «*Aujourd'hui, recruter vous paraît-il plus simple ou plus complexe ?*». La réponse est sans appel : «*plus complexe!*».

C'est tout le paradoxe du recrutement. Tant qu'on n'y est pas confronté, cet exercice indispensable à la croissance de l'entreprise semble facile. Il suffit de dire oui ou non aux candidats et de faire confiance à son flair, son intuition, son 6^e sens. Mais dans la vraie vie, et tout particulièrement de nos jours, recruter est complexe, coûteux et incertain. C'est un pari sur l'avenir et sur une personne. D'ailleurs, différentes études se rejoignent pour attester qu'un recrutement sur trois est considéré comme un échec.

Qu'est-ce que le recrutement ?

C'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour attirer et sélectionner des candidats potentiels à un poste de travail donné au sein d'une entreprise ou d'une organisation.

À l'heure de « l'ubérisation » du marché de l'emploi, j'élargis cette définition du recrutement à l'action de contracter avec des indépendants. Même si parfois, nous n'avons pas envie ou nécessité d'embaucher, signer un contrat de partenariat est également une forme de recrutement dont les techniques et méthodes s'avèrent efficaces. Et comme pour un recrutement traditionnel, l'erreur de « casting » coûte très cher !

Le recrutement occupe une véritable place stratégique dans la vie de l'entreprise, car il revêt quatre objectifs :

• ***Recruter est indispensable à la croissance de l'entreprise***

Toute entreprise ou organisation qui ne recrute pas ne grandit pas ! Même dans la finance, les métiers artistiques et le sport. Un footballeur a besoin d'un agent pour l'aider à gérer sa carrière et ses contrats. S'il n'a pas d'agent ou si son agent n'est pas efficace, ses revenus et sa carrière peuvent être négativement impactés.

Ce mécanisme est aussi valable pour les artistes et d'autres professions indépendantes.

• ***Recruter garantit la production de services ou de produits de qualité***

L'entreprise qui sélectionne des collaborateurs qui lui correspondent en termes de compétences, de personnalités et de motivations, améliorera mécaniquement la qualité de ses services et de ses produits.

• ***Recruter augmente la satisfaction des clients***

Mieux les tâches sont accomplies, plus le client est satisfait, plus il est fidèle et plus il prescrit et/ou passe commande.

• ***Recruter génère du chiffre d'affaires***

La qualité et le nombre de collaborateurs participent activement au développement économique d'une entreprise.

Évaluer convenablement le niveau de compétence, les motivations et la personnalité des candidats n'est pas le plus compliqué. Le plus délicat est de collecter la bonne information sur laquelle repose l'évaluation. Un candidat qui vous dit ce que vous souhaitez entendre vous paraîtra correspondre à votre *desiderata*.

Pour optimiser la qualité de l'évaluation, il est nécessaire d'adopter l'attitude adéquate, de comprendre son mode de fonctionnement pour mieux le cerner et déceler le degré de pertinence de sa candidature dans un contexte donné et pour une fonction précise.

Mais pour évaluer, il faut des candidats qu'il faut trouver et qui ont envie de venir s'intéresser à vous, à votre poste et à votre entreprise.

Ensuite, vous devrez prendre la décision d'adresser une proposition d'embauche, dans les meilleurs délais, au candidat qui vous donnera le plus confiance dans sa capacité à réussir le mieux avec vous et votre entreprise, et lui donner envie de l'accepter.

Enfin, la dernière étape de processus de recrutement, qui est trop souvent négligée, est l'onboarding. Il s'agit de préparer les meilleures conditions d'accueil, d'accompagnement et de montée en compétence de votre nouveau collaborateur dès son arrivée. Cette phase impacte fortement le taux de profitabilité humaine et économique du recrutement.

Nous allons développer ces différents points essentiels au succès de votre recrutement dans les pages suivantes.

Le processus de recrutement

Je n'ai pas eu la chance de commencer ce métier accompagné par un professionnel du recrutement. Alors j'ai observé, écouté, réfléchi, compris, improvisé, évolué, je me suis amélioré, je me suis préparé, j'ai cartographié les outils et astuces pour trouver, évaluer les candidats afin de décider lesquels j'allais présenter à mes clients. Ainsi, je vous propose de découvrir ma méthodologie, mes trucs et astuces, qui évoluent au gré des innovations du marché de l'emploi et du recrutement.

Stratégie ▶ Préparation ▶ Identification ▶
Évaluation ▶ Décision ▶ Intégration



■ CHAPITRE 1 - STRATÉGIE

Réfléchir avant d'agir!

Avant de lancer le recrutement et de se lancer dans l'action, il est primordial d'interviewer les parties prenantes impliquées, dont les réponses guideront la réflexion sur la stratégie à mener et à déployer afin d'optimiser les chances de trouver les candidats correspondants au cahier des charges dans les meilleurs délais.

Toutes les informations suivantes sont indispensables pour comprendre et trouver les profils recherchés conformément aux exigences du manager, mais aussi pour présenter aux candidats l'entreprise et l'opportunité afin de l'intéresser le cas échéant.

● **Audit fonctionnel :** **recueillir les caractéristiques des besoins à 360°**

La première démarche à mener est de rencontrer le n+1 et de lui poser les questions suivantes afin de comprendre de quel collaborateur il a besoin, dans quel contexte et pour quels objectifs.

• **Pourquoi ?**

Comprendre la raison du recrutement est important non seulement pour le recruteur, mais aussi pour le candidat. Est-ce une création de postes ou un remplacement suite à une démission, un licenciement ou à une promotion interne ?

En effet, le candidat qui joue bien son rôle demandera pourquoi le poste est ouvert. Le recruteur devra y répondre s'il ne souhaite pas prendre le risque de passer pour un ignorant et de ne pas le rassurer.

• **Qui ?**

Que doit savoir faire le prochain collaborateur en termes de missions, quelles sont ses principales responsabilités, quel est son titre, quelle est sa position dans la hiérarchie, à qui est-il rattaché, dans quels secteurs d'activité doit-il avoir travaillé, depuis combien de temps, de quelles formations doit-il bénéficier, est-ce qu'il y a des cibles interdites, quelle est l'enveloppe de rémunération, quels avantages, quelles perspectives d'évolution...

• **Pour qui ?**

Connaître le manager direct du futur collaborateur est essentiel pour déterminer quels types de profils fonctionnent bien ou pas avec lui, aussi bien d'un point de vue des compétences que de la personnalité et du style managérial. Un candidat correspondant parfaitement aux attentes pourrait ne pas accepter et s'adapter au mode de management du n+1.

• **Pour quand ?**

La date d'intégration idéale permet d'organiser le rétroplanning des actions. Or, trop souvent, le recrutement est... pour hier.

• **Pour où ?**

La localisation du poste est essentielle pour ne pas perdre son temps à traiter et à contacter des candidats qui ne sont pas intéressés par l'implantation du poste.

Les ressources humaines sont en constante évolution. La nature du marché de l'emploi en France, les pratiques nouvelles insufflées par les start up, l'arrivée de l'intelligence artificielle et la diversification des méthodes de sélection (escape games, événements sportifs...) invitent le recruteur à s'adapter, voire à réinventer sa profession.

Dans une conjoncture marquée par la pénurie de talents dans de nombreux secteurs, il doit s'intéresser à de nouveaux profils, identifier les soft skills, s'appuyer sur les réseaux sociaux, parfaire l'expérience candidat, savoir sécuriser un recrutement, tout en faisant preuve, toujours, de psychologie et de bienveillance. Pour tout manager, surtout pour les PME et les TPE, un recrutement est un investissement qui nécessite d'optimiser coût, expérience et durée.



Passionné par le recrutement depuis plus de quinze ans, fondateur du cabinet Refea, Frédéric Cousin détaille ici avec rigueur et méthode toutes les étapes du processus de recrutement, de l'identification du besoin de l'entreprise à l'intégration du candidat dans son nouvel environnement de travail. Un ouvrage complet, enrichi de conseils pratiques et d'anecdotes, qui bouscule les idées reçues et aidera recruteurs et candidats à aborder chaque moment clé du processus de recrutement.

