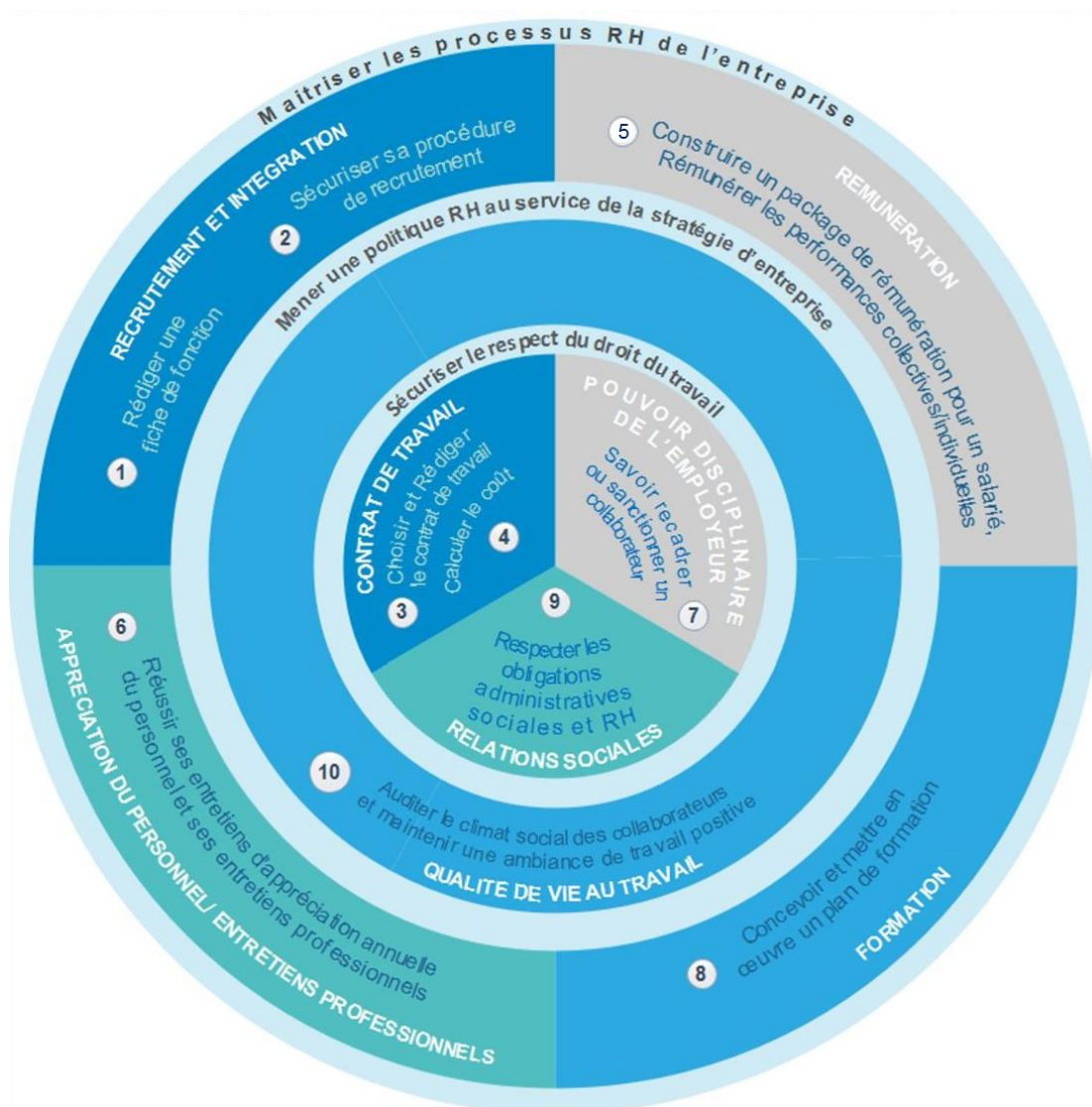


# OUTIL N°2 : Sécuriser sa procédure de recrutement

Questionnaire préliminaire d'orientation vers les outils RH utiles :

Un questionnaire liminaire générique d'auto positionnement et orientation, est préalablement soumis à tous les décideurs volontaires pour utiliser les outils de la boîte à Outils RH.  
Ce questionnaire permet de cibler les besoins précis du décideur et d'orienter celui-ci vers les outils les plus opportuns.

Diagramme synoptique de présentation des 10 outils et de la place qu'y trouve celui-ci :



## Contexte/Objectif :

*Nombreux sont les dirigeants, RH qui peinent à réussir leurs recrutements :*

- *difficultés à bien définir ce que l'on cherche exactement (le même que celui qui est parti, un autre profil pour faire évoluer le besoin au gré des besoins de l'entreprise ?),*
- *incapacité à trouver de bons candidats alors que le nombre de candidats postulant est pourtant parfois pléthorique,*
- *difficulté à sélectionner ou choisir « le » candidat idéal ou le plus adapté au poste, à l'entreprise, échec en cours de période d'essai (démission ou rupture par l'employeur) faute d'adéquation réel au besoin « à l'usage »,*
- *manque de méthode pour percer les candidats lors des entretiens de recrutement...*

*Le recrutement est considéré à juste titre comme une démarche longue et onéreuse. Mais Le coût des recrutements « ratés » peut devenir rapidement encore plus élevé à long terme (temps perdu, perte de clients, perte d'exploitation, de savoir-faire...etc...).*

*D'autre part, des écueils et dangers guettent le dirigeant y compris au plan pénal (discrimination à l'embauche notamment) source de contentieux possibles et de dégradation de l'image de marque de l'entreprise sur le marché qui est le sien.*

*De surcroît, la digitalisation de la fonction RH impacte aussi fortement les méthodes de recrutement : les méthodes recherche et de sélection évoluent tout comme les attentes des candidats eux-mêmes (en particulier les nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail).*

*Le recrutement s'avère donc pour le dirigeant une opération stressante voire anxiogène, et nécessite donc un certain professionnalisme de la part des différents acteurs qui y interviennent.*

*Pour y répondre, la méthode de recrutement proposée ici permet d'aborder sereinement le processus de recrutement, étape par étape avec des outils simples et qui ont fait leurs preuves. Alizés RH a développé une méthode mnémotechnique simple pour réussir (presque) à coup sûr ses recrutements y compris dans les TPE, méthode accessible à tous : la méthode DREDI®.*

## Avantage :

*La mise en place d'une procédure interne de recrutement, formalisée, permet de :*

- *sécuriser le recrutement, en appliquant partout et pour tous, les mêmes méthodes à chaque recrutement*
- *en optimiser ainsi la qualité et la pérennité.*
- *Donner et envoyer une image de sérieux et de professionnalisme, un sentiment d'équité, source d'attractivité de l'entreprise pour les candidats externes et source de motivation et donc de fidélisation pour le personnel en place.*

## Points de vigilance :

*Les méthodes de recrutement et, notamment, de sélection et évaluation, n'ont pas toutes la même pertinence et validité scientifique. Le dirigeant veillera donc à choisir celles qui ont la meilleure valeur prédictive et qui mesurent bien ce qu'elles sont censées mesurer.*

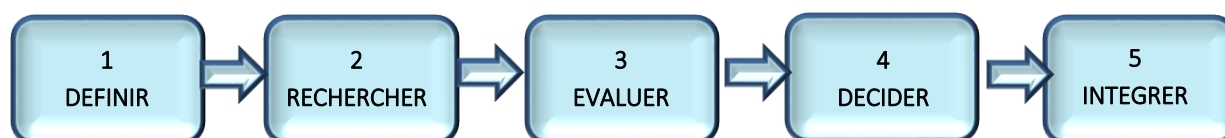
*Ainsi certains tests, mises en situation et des entretiens menés avec méthode peuvent être très efficace par exemple. De même le dirigeant veillera à respecter la Loi en matière de non-discrimination lors du processus de recrutement.*

*En cas de doute, il convient de se faire conseiller car les risques sont très importants et parfois très pénalisant pour l'employeur qui y dérogerait volontairement ou par simple ignorance ou négligence (ce qui est la même chose au final au regard de la Loi !).*





## Les étapes-clés du processus de recrutement :

### La Méthode DREDI® :

- 1- Définir le besoin de recrutement :
- 2- Rechercher et trouver les candidats pertinents là où ils se trouvent :
- 3- Evaluer et sélectionner les candidats les plus ciblés
- 4- Choisir et décider de l'embauche et réaliser la contractualisation
- 5- Intégrer la nouvelle recrue pour confirmer le succès du recrutement en valider, mais aussi fidéliser et motiver l'intéressé



## Légende :

-  Outil, support, ressource, fiche technique...
-  Astuce
-  Point de vigilance
-  Conseil

# SYNOPTIQUE SECURISER SA PROCEDURE DE RECRUTEMENT – Cliquez sur les blocs pour consulter le contenu associé

ETAPES	ACTIONS	OUTILS		
		OUTIL / FICHE TECHNIQUE	MODELE	EXEMPLE
DEFINIR LE BESOIN DE RECRUTEMENT	Se poser les bonnes questions	Quiz "Questions à se poser"		
	Etablir une fiche de recueil de besoins		Fiche de recueil de besoins (modèle)	
	Rédiger une fiche de fonction		Fiche de fonction (modèle)	Fiche de fonction (exemple)
	Etablir une grille de cotation		Grille de cotation candidatures (modèle)	Grille de cotation candidatures (exemple)
	Compléter un tableau de suivi de mission de recrutement		Tableau de suivi de recrutement (modèle)	Tableau de suivi de recrutement (exemple)
RECHERCHER LES CANDIDATS	Choisir les méthodes de sourcing de candidats			
	Rédiger une annonce d'emploi			Annonce (exemple)
EVALUER ET SELECTIONNER LES CANDIDATS	Etablir la grille comparative des candidats			Grille comparative de candidatures (exemple)
	Trier les CV			
	Mener des entretiens téléphoniques			
	Faire passer des tests			
	Mener des entretiens physiques	31 questions types à poser en entretien de recrutement	Trame de support d'entretien de recrutement (modèle)	
	Mener des entretiens skype			
	Prendre des références			
	Présenter le dossier de candidature			Grille de cotation d'un candidat (exemple) Grille comparative de candidatures (exemple)
CHOISIR LE CANDIDAT A EMBAUCHER	Prendre la décision finale d'embaucher			
	Répondre négativement aux autres candidats		Courrier de réponse négative aux candidats (modèle)	
INTEGRER LA NOUVELLE RECRUE	Intégrer la nouvelle recrue	Les 6 règles d'or de l'intégration (fiche technique)		

## 1-Définir le besoin de recrutement :

D'abord, il convient de clarifier pour l'entreprise « pourquoi » recruter ici aujourd'hui:

Se poser les bonnes questions :

8 questions qu'il convient de se poser avant de (re)lancer un nouveau recrutement :

 **Conseil :**

Passez le

**[« Quiz 8 questions à se poser »](#)**

( cliquer sur le lien ci-dessus) pour savoir si vous vous êtes posé les bonnes questions avant de vous lancer dans une procédure de recrutement, et si celui-ci est opportun.

**Analyse des résultats :**

Une réponse « non » à une ou plusieurs questions doit vous alerter sur l'opportunité de vous lancer immédiatement dans ce nouveau recrutement.

Au préalable, le cas échéant, de bien clarifier le sens et les circonstances actuelles qui vous font répondre par la négative et de voir comment mener une réflexion ou un plan d'action pour transformer ce « non » en « oui ».

Alors seulement, se lancer dans la procédure de recrutement envisagée.

- **1. Je cerne parfaitement mon besoin de recrutement?**

L'offre d'emploi est à la fois un filtre et un aimant : bien analyser son besoin permet donc d'attirer les meilleures candidatures.

- Quel est l'enjeu de ce recrutement pour l'entreprise ?
- Quel est le profil idéal ?
- Quelles compétences sont attendues ?
- Quelle évolution de la mission, du poste ou du secteur de l'entreprise car cela interroge sur la potentialité que l'on attend du candidat.
- Souhaite-t-on qu'il soit autonome, capable de prendre des responsabilités?

- **2. J'ai identifié quels seront les critères de sélection ?**

Établir un dialogue interne sur le processus de validation du candidat et les attentes de chaque partie prenante permet d'assurer un consensus sur les compétences à recruter. Il faut établir des critères communs de sélection et les hiérarchiser : le diplôme, l'expérience, etc. Certains sont impératifs, d'autres seront moins cruciaux, d'autres enfin seront du bonus.

- **3. Je suis conscient de la réalité du marché du travail sur ce type de profil et fonction ?**
  - o Le profil que je recherche existe-t-il sur le marché, y a-t-il pléthore de candidats ou rareté ?
  - o D'autres entreprises me font-elles concurrence?

Une bonne connaissance du marché de l'emploi permet aussi de bien positionner le poste en termes de salaires, de diplômes, etc.

- **4. C'est le bon moment pour recruter ?**

Certaines périodes sont plus propices au recrutement que d'autres. Par exemple, est-ce judicieux de recruter pendant les périodes de vacances ? En effet, toutes les personnes concernées par le recrutement doivent être présentes, notamment pour valider le choix du candidat... et les candidats aussi peuvent être en vacances !

- **5. Je dispose de suffisamment de temps à consacrer à ce recrutement et à l'intégration du candidat ?**

Recruter dans l'urgence aboutit rarement à un résultat satisfaisant. Il faut prendre le temps de vérifier que le candidat retenu ait les compétences requises par le poste, au risque - en cas d'erreur de recrutement, d'avoir à rechercher un nouveau candidat et à le former.

- **6. L'entreprise a les moyens de maintenir ce poste de travail et donc cette charge de personnel ?**

Bien évaluer l'opportunité de renouveler une charge de personnel sur ce poste :

- o le contexte économique, le plan de charge de l'activité, les perspectives futures sont-elles propices à maintenir ce budget ?
  - o Faut-il au contraire revoir le projet, ou mieux surseoir au recrutement ?
- **7. Ce poste et les compétences recherchées afférentes sont indispensable au regard du projet d'entreprise, de son développement, de son repositionnement... ?**
    - o Quel est donc l'avenir de l'entreprise, et un recrutement est-il la meilleure solution pour réussir ?
    - o Une réorganisation et redistribution des tâches et missions sur les salariés déjà présents ne serait-elle pas une alternative plus pertinente ?

- **8. Je ne dispose pas en interne déjà de ces compétences à positionner sur le poste à pouvoir plutôt que de recruter à l'extérieur ?**

Plutôt que de recruter « poste pour poste » c'est-à-dire en recherchant simplement le même profil que celui du titulaire qui vient de partir, n'est-ce pas l'occasion de faire évoluer l'organisation et d'intégrer des compétences plus utiles ou pertinentes au regard des enjeux futurs de l'entreprise (gestion prévisionnelle des emplois et politique de motivation du personnel) ?



**Astuce :**

Déjouer le « syndrome des clones » :

*on a tendance, par facilité, précipitation, négligence ou manque de vision, à vouloir recruter le « même candidat » (un candidat identique, sorte de Ménechme de celui qui est parti surtout si ce dernier avait donné satisfaction. C'est cela le « syndrome des clones » : vouloir reproduire des modèles et profils de candidats et salariés à l'infini dans l'entreprise.*

*Mais une entreprise est vivante, elle évolue très vite et ses besoins en compétences également. Un départ de salarié ou un poste à pourvoir est une belle occasion de réfléchir aux besoins réels actuels et futurs pour la structure quitte à modifier le profil qu'il faudrait intégrer alors : passer à côté de cette occasion de faire évoluer le périmètre des compétences internes de l'entreprise peut être une erreur qu'on « paiera » plus tard, car les rotations de personnel ne sont pas si fréquentes et on risque de voir se scléroser l'entreprise...*

*Profiter donc de ce recrutement à opérer pour se poser la bonne question : de quoi ai-je vraiment besoin pour mon entreprise en termes de profil et de compétences aujourd'hui mais surtout pour demain, est-ce le moment de faire « entrer » de nouvelles compétences ou, à tout le moins, différentes ?*



**Astuce :**

*Passer suffisamment de temps sur cette partie de définition du besoin de recrutement peut apparaître fastidieux à de nombreux dirigeants ou gestionnaires RH : « on perd du temps à discuter...Je sais très bien ce que je veux... ! », mais pourtant c'est un investissement rentable !*

*Toutes les informations recueillies et clarifiées ici permettront de préciser le profil exact recherché et donc favorisera la définition des critères de sélection, ainsi que la pertinence du choix du candidat idéal : du coup le processus de recrutement gagnera en rapidité et efficacité : le temps passé au début devient ainsi très « rentable » : alors prenez votre temps pour réfléchir et poser votre besoin et le profil recherché, en complétant avec soin la fiche de recueil de besoin.*

Etablir une fiche de recueil de besoin de recrutement :



**Outils :**

**[Modèle « fiche de recueil de besoin ».](#)**

Pour formaliser de façon précise et efficace le contexte du recrutement, la mission attendue, le profil du candidat « idéal », cette fiche de recueil de besoin permet de poser toutes les questions utiles. Ne pas avoir de réponse ou débattre sur certains points est évocateur des

risques encourus ensuite lors du processus de recrutement, il convient donc d'élucider tous ces points -en concertation éventuellement- avant d'aller plus loin.

### Rédiger une Fiche de fonction :

A l'appui de la fiche de recueil de besoin de recrutement, un document apparaît immédiatement comme indispensable également : la fiche de fonction sur lequel portera le recrutement :

Soit ce document existe déjà en interne dans l'entreprise et on s'y référera et on le modifiera à l'aune de la discussion amenée par le remplissage de la fiche de recueil de besoin, soit cette fiche de fonction n'existe pas (voire comme aucune autre dans l'entreprise !), auquel cas il conviendra d'en élaborer une au préalable.

***Nota Bene : Pour savoir comment rédiger une fiche de fonction, reportez-vous à l'outil N°2 : « Rédiger une fiche de fonction ».***



### Outils :

**[Modèle de « Fiche de fonction »](#)**

**[Exemple de « Fiche de fonction »](#)**

### Etablir une grille de cotation :

Chaque candidat doit pouvoir être jaugé et évalué sur les mêmes bases, objectives et reproductibles, homogènes. Il en va de l'équité du processus de recrutement entre les candidats et de l'image de professionnalisme de l'entreprise. D'autre part, des critères indiscutables et mesurables doivent être sélectionnés pour cela.



### Conseil :

*Etre très vigilant lors de l'établissement de cette grille de cotation et donc de sélection des candidats, à bien se conformer à la Loi du 31 décembre 1992, sur le Recrutement*

*La Loi du 31 décembre 1992, sur le recrutement, stipule que les processus de recrutement se doivent de respecter certaines règles :*

- *information des candidats sur les techniques et méthodes utilisées lors du recrutement*
- *pertinence des méthodes et outils de recrutement au regard de la finalité poursuivie (ici la sélection)*
- *recueil d'informations personnelles sans l'information préalable du candidat*
- *choix ou éviction d'un candidat sur des critères discriminatoires*

Voilà pourquoi il convient d'emblée d'établir une grille de cotation unique applicable à tous les candidats.



Cette grille est établie sur la base de critères de sélection pertinents issus de la fiche de fonction, du profil de candidature et des éléments recueillis auprès du dirigeant ou la personne qui va recruter (ou établie par le dirigeant lui-même !) lors de l'analyse du besoin sur la grille de recueil de besoin.

Les critères peuvent être pondérés en fonction de leur importance respective. On peut attribuer ainsi un crédit de points différent selon le critère en fonction du « poids » de ce critère dans la réussite sur le poste.



**Outils :**

***Modèle « grille de cotation candidatures »***

***Exemple « grille de cotation candidatures »***

Le modèle de grille de cotation proposé, est simple d'élaboration et très efficace pour distinguer rapidement les « bons » des « moins bons » candidats.

La grille de cotation est composée de 5 parties comme autant de phases dans le processus d'évaluation des candidatures :

- 1<sup>ère</sup> Partie (en bleu ciel) : Les points à valider sur CV (tri de CV)
- 2<sup>ème</sup> Partie (en bleu foncé) : Les points à valider par téléphone
- 3<sup>ème</sup> Partie (en vert foncé) : Les points à valider par les tests
- 4<sup>ème</sup> Partie (en vert clair) : Les points à valider en entretien face à face
- 5<sup>ème</sup> partie (en rose) : l'avis circonstancié

1<sup>ère</sup> colonne : Chaque critère est rédigé de façon explicite.

2<sup>ème</sup> colonne : Attribuer un « crédit » de points théorique à chaque critère en fonction de son importance relative par rapport aux autres critères (entre 1 et 5).

3<sup>ème</sup> colonne : Attribuer des points au candidat sur chaque critère (pas de ½ point).

4<sup>ème</sup> colonne : Rédiger un argumentaire texte (entre 1 à 5 lignes) en face de chaque note attribuée pour justifier celle-ci. Attention à la cohérence entre le texte et la note.

En bas de la grille, un mini-tableau indique les « seuils » de sélection :

Additionner le nombre de points théoriques pour chaque partie (cf. ci-dessus : bleu clair, bleu foncé, vert) d'une part et calculer un nombre de point minimum à atteindre « raisonnablement » pour chaque partie.

Indiquer ces « seuils » dans ce mini-tableau pour décider si le candidat « passe » à l'étape suivante ou non (s'il a le nombre de point requis, il est traité en phase suivante, sinon on le place en « non » ou en « réserve »).

Mettre :

- 5 points si le critère est très important voire rédhibitoire.
- 3 point pour un critère d'importance modérée
- 1 point pour un critère subsidiaire (qui peut faire un petit bonus « toutes choses égales par ailleurs » en cas de candidats qui s'avèreraient difficiles à départager)

Compléter un tableau de suivi de mission de recrutement :

Compléter au fur et à mesure de l'avancement du processus de recrutement, un tableau de suivi des candidats (tableau de marche). Ce tableau de pilotage du recrutement offre une vision panoramique, exhaustive et historique de toutes les étapes et actions liées au processus de recrutement en cours et permet un partage et une collaboration active et efficace entre les différents acteurs le cas échéant.



**Outils :**

**[Modèle tableau de suivi recrutement](#)**

**[Exemple tableau suivi recrutement](#)**

2-Rechercher et trouver les candidats pertinents là où ils se trouvent :

Choisir les méthodes de *sourcing* de candidats :

Plusieurs méthodes de recherche de candidats sont possibles :

- Annonces
- Approche directe
- Réseau personnel ou professionnel de celui qui recrute
- « Cvthèques »
- Stock de candidatures spontanées
- Réseaux sociaux numériques
- Pôle Emploi
- Interim
- (anciens) stagiaires étant passés dans l'entreprise
- etc

En fonction de l'ensemble des informations et critères ainsi recueillis lors de la phase de conception de la fiche de recueil de besoin et de la grille de cotation , évaluer la simplicité ou la complexité à identifier et « toucher » les candidats pertinents pour ce recrutement selon ses propres connaissances du marché et de ses ressources dont on pourra disposer .

Ce sont ces éléments qui amèneront à choisir les modalités/sources de candidatures les plus pertinentes à mobiliser. Exemple : faut-il recruter par Annonce sur la presse régionale ou sur des réseaux sociaux numériques professionnels de type « linked In », par recherche sur des « cvthèques » internes à l'entreprise ou externes souvent payantes, ou même par Chasse de tête via un cabinet spécialisé en recrutement ?

Bien souvent, il conviendra de combiner différentes sources de recrutement pour en potentialiser l'effet et multiplier les chances de réceptionner un maximum de candidatures ciblées.

Mise en ligne des annonces sur les supports pertinents.

### Rédiger une annonce d'emploi ou poste à pourvoir :

La rédaction d'une annonce d'emploi répond à des règles et des bonnes pratiques qu'il convient de connaître et appliquer.

Attention : une annonce vise un double objectif :

- attirer les candidats qui sont dans la cible recherchée (technique de marketing : séduire notre client : ici le candidat pertinent !)
- dissuader de répondre à la sollicitation (annonce), les candidats potentiels qui ne seraient pas dans la cible, afin de ne pas être « noyé » sous d'innombrables candidatures inutiles et qui, pourtant, seront à traiter pour garantir la bonne image de marque de l'entreprise (source de perte de temps pour le recruteur)

Les annonces coûtent généralement cher, il convient donc de bien réfléchir à la forme et au contenu pour en potentialiser l'impact auprès de la cible visée.

Une annonce comporte généralement 6 parties :

- 1- Présentation de l'entreprise et/ou du secteur d'activité
- 2- L'intitulé du poste
- 3- La localisation du poste
- 4- Les missions principales
- 5- Le profil requis (compétences clés, caractéristiques de réussite détenues par le candidat idéal...)
- 6- Les modalités pour postuler

 Outils :

***Exemple « Annonce de recrutement »***

 **Point de vigilance :**

*Le recruteur doit choisir s'il souhaite une annonce « en clair », ou s'il tient à une annonce en « anonyme ». Attention, car une « erreur » à ce niveau peut être lourde de conséquences pour l'entreprise en externe (concurrence) ou en interne (confidentialité vis-à-vis du personnel ou du titulaire encore en poste et qui ne sait pas qu'on recherche son successeur par exemple !).*

*De même lors de la rédaction en cas d'annonce en « anonyme », faire très attention à la formulation des différentes parties pour qu'elles ne laissent pas trop facilement deviner l'identité de la structure qui est concernée.*

*Un juste dosage entre « suffisamment d'informations » pour donner « envie » aux candidats de postuler, et « pas trop d'indices » pour ne pas mettre en péril la démarche confidentielle.*

### 3-Evaluer et sélectionner les candidats les plus ciblés

Une fois établi et mis en œuvre le plan media, les candidatures affluent, et il convient de procéder à la sélection puis au choix des candidats ciblés. Voici comment.

❖ **Validation de l'adéquation homme/poste/entreprise**

La méthodologie de sélection, d'évaluation complète et approfondie se compose de plusieurs étapes.

#### A – Établir une grille comparative de candidats

Cette grille est identique à la Grille de cotation en recrutement\* mais sans la 4<sup>ème</sup> colonne « Commentaires ». On ajoute une colonne à droite pour chaque postulant afin de les coter comparativement et équitablement. On a donc la colonne : « critères », puis autant de colonnes à droite que de candidats à évaluer.

Cette méthode permet de s'exonérer d'appréciations trop subjectives sur tel ou tel candidat (qualité du cv, personne connue voire recommandée par le client ou autre intervenant...).



**Outils :**

***Exemple « Grille comparative de candidatures »***

## B – Trier les CV

C'est la première étape de sélection des candidats. Chaque CV réceptionné est coté selon la première phase vu plus haut (critères colorés en bleu ciel sur la grille de cotation).

Si le candidat coté obtient un nombre de point suffisant (seuil mini) il passera par la seconde phase d'entretien téléphonique, sinon sa candidature est écartée.

Il est important d'analyser et de prendre en compte la lettre ou le courriel de motivation qui accompagne le CV. Certains candidats y expriment des compléments d'informations déterminants pour la sélection.

Mettre à jour le tableau de suivi de mission recrutement.

### **Point de vigilance :**

- *Ne pas se laisser trop influencer par la forme d'un CV.*
- *Rester sur le fond et les compétences à chercher et identifier. Respecter et appliquer une parité de traitement pour l'ensemble des CV cotés et ne pas en exclure.*

## C – Mener des Entretiens téléphoniques

Cette étape de sélection permet d'avoir un premier échange téléphonique avec le candidat retenu suite à la phase « tri cv », et d'apprécier, valider, confirmer des éléments visibles ou non sur le CV, mais surtout de qualifier d'autres critères restés invisibles sur le cv :

- compétences,
  - élocution et qualités relationnelles,
  - disponibilité,
  - rémunération,
  - intérêt pour le poste,
  - motivation,
  - potentiel...
- (critères en bleu foncé sur la grille de cotation).

On peut ici apprécier également la qualité de l'échange, la capacité à exprimer une idée / un projet, l'expression des valeurs personnelles....

Pendant cette phase il est important de valider des points rédhibitoires de la grille de compétences afin d'affiner la sélection et d'optimiser son temps de rencontre en face à face le cas échéant. L'entretien téléphonique doit clairement donner une réponse à la question : ce candidat vaut-il la peine d'être rencontré en face-à-face (étape suivante) ou pas ?

Une fois l'entretien téléphonique terminé affiner la grille comparative de candidats et si le candidat obtient suffisamment de points, alors passer à l'étape suivante : l'entretien physique, et préparer la session de passation des tests. Sinon sa candidature est éconduite, et le dossier classé en « non après entretien téléphonique » ».

Mettre à jour le tableau de suivi de mission recrutement.

 **Astuce :**

*Préparer son entretien téléphonique en repérant les critères qui posent question suite au tri de cv (lacunes, trous dans le cv, oublis, imprécisions, ou au contraire « profil phénoménal »).*

*Pendant l'entretien, centrer ses questions sur les points clés pour obtenir confirmation ou infirmation des hypothèses émises ci-dessus.*

## D – Faire passer des tests

L'objectif des tests est d'apporter un complément d'information sur le candidat tant sur sa personnalité, que ses aptitudes, connaissances ou compétences spécifiques.

Il existe différentes batteries de tests disponibles sur le marché : gratuits ou payants.

 **Conseil :**

*Faites-vous conseiller dans le choix des tests par des professionnels (Pôle Emploi, Cabinets de recrutement...). En effet, au-delà des modes, il convient de toujours vérifier de la pertinence des tests à utiliser.*

Les différents types de tests :

- Inventaires de personnalité
- Tests de culture générale
- Tests d'aptitudes
- Tests métiers
- Assessment center (tests de mise en échantillon de situation de travail)

 **Point de vigilance :**

*De nombreux outils de sélection sont utilisés sans forcément que leur validité ait été démontrée. Exemple : graphologie. S'abstenir d'utiliser des outils non valides, certifiés ou inadaptés à l'usage qu'on veut en faire (exemple : test de rorschach).*

## E – Mener des Entretiens de recrutement « physiques » ou « en face à face »

La rencontre en face à face est un entretien individuel qui dure entre 1 et 2 heures généralement.

L'entretien de recrutement permet la validation des critères déjà cotés (critères marqués en bleu ciel et bleu foncé), à repasser tout de même en revue, (maintenant qu'on a le candidat en face de soi... !), mais surtout une investigation sur les critères plus qualitatifs encore et liés à des compétences pointues, mesurables seulement par mise en situation ou questionnement approfondi, au relationnel, à la personnalité et au potentiel, au projet de vie et de mobilité (le cas échéant), concernant le candidat.

Il permet de se faire une image globale du candidat par agrégation de tous les éléments d'évaluation passés et actuels.

Il s'agit de valider des hypothèses émises sur le pronostic d'adéquation et d'adaptation du candidat au profil requis du poste et à l'entreprise et à la région d'accueil le cas échéant.

Une fiche technique « comment réussir son entretien de recrutement »\* en reprend les grandes étapes.



### Outils :

**[Liste «31 Questions-types à poser en entretien de recrutement »](#)**  
**[Trame support d'entretien de recrutement \(modèle\)](#)**



### Conseil :

*Mener des entretiens de recrutement efficaces et de façon objective, même avec tous les conseils et méthodes évoquées ici, reste un exercice complexe, piégeux, source de biais et d'erreur, voire de mauvaise image auprès des candidats. S'entraîner à ce type de pratique s'avère sans doute un choix salutaire.*

*Nous recommandons à ceux qui doivent réaliser ce type d'entretiens de suivre une formation du type : « mener avec succès et professionnalisme ses entretiens de recrutement »*

- Vérifier l'adéquation du candidat aux caractéristiques du poste :

Par l'analyse des compétences et des réalisations au cours d'un entretien.

Par l'analyse de tests psychotechniques et de personnalité.

Par l'analyse de son savoir être en entretien.

- Vérifier la motivation des candidats pour un changement professionnel, pour le poste et l'entreprise :

Par une présentation détaillée du poste et de l'entreprise.

Une fois l'entretien terminé, les données collectées compléteront la Grille de cotation individuelle avec les commentaires associés à chaque critère noté (critères en vert sur la grille de cotation).

Attribuer les dernières notes pour obtenir une évaluation globale :

- Si la note finale obtient le score minimum attendu pour prétendre au poste, alors le candidat peut être présenté au dirigeant ou décideur final.
- Sinon, sa candidature n'est pas retenue, classée en « non après entretien physique », ou est mise en attente sous réserve de modification de recherches.

Mettre à jour le tableau de suivi de mission recrutement.

## F – Mener des Entretiens Skype

Il arrive que certains candidats ne puissent être vus en face-à-face. Ainsi, pour tout de même convenir d'un échange visuel, on peut proposer un premier échange par Skype ou autre outil de visioconférence synchrone. Même si la qualité de l'échange se trouve quelque peu amoindrie par la distance, l'entretien par visio-conférence permet quand même de passer en revue la plupart des critères de sélection sur la grille de cotation et de se faire une conviction sur la qualité et adéquation du candidat au regard des critères du poste à pourvoir.

Cela permet des économies substantielles en frais de déplacement du recruteur et/ou du candidat. Bien sûr en cas de succès à cette étape, il conviendra plus d'organiser une rencontre, physique cette fois pour garantir que la « bonne impression » « numérique » se confirme en face-à-face. Il en va de la qualité et de la sécurisation du recrutement

## G – Prendre des références

Sur des postes sensibles ou lorsque l'on a un doute sur les compétences techniques, comportementales et le parcours du candidat, envisager d'effectuer un contrôle de références.

Demander au préalable l'autorisation au candidat en suivant notre protocole.



- Si les références sont « bonnes » c'es-à-dire qu'elles sont en phase avec la bonne évaluation du candidat au regard du poste par ailleurs, le préciser dans la grille de cotation individuelle pour renforcer les commentaires dans la présentation.
- Si elles sont mauvaises, cela peut ou doit faire écarter « dans le doute » le candidat.

## H – Présenter le dossier de candidature

Cette étape conduit à présenter un ou plusieurs candidats en s'éclairant par un compte-rendu écrit sur l'intérêt des candidats au regard des différents critères retenus :

- leurs projets,
- leurs profils psychologiques,
- leurs motivations,
- leurs parcours professionnel et personnel,
- leurs atouts
- leurs axes de progrès.

Ce document donne un avis clair et engagé avec des réserves si cela s'avère nécessaire.



**Outils :**

**[Grille de cotation d'un candidat \(exemple\)](#)**

Dès qu'un nombre suffisant de candidats à présenter est obtenu, 4 à 6 idéalement, adresser au dirigeant les CV des candidats sélectionnés accompagnés des grilles de cotation individuelles.

Mettre à jour le tableau de suivi de mission recrutement et le tableau comparatif des candidats présentés\*.



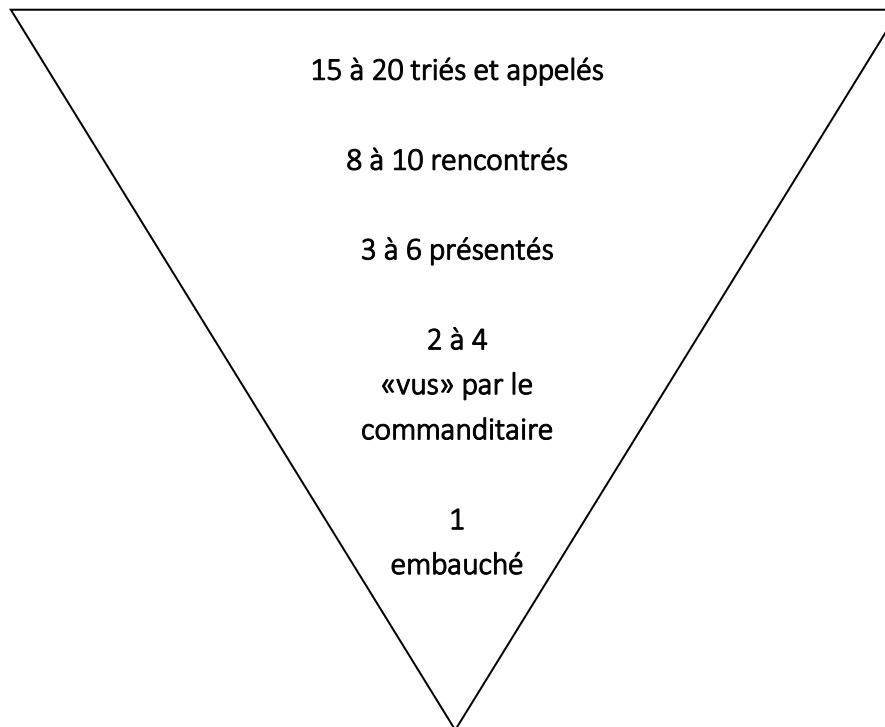
**Outils :**

**[Grille comparative de candidatures \(exemple\)](#)**

 **Astuce :**

Voici les proportions cibles (indicatives bien sûr car dépendantes de chaque contexte et chaque poste) à garder en tête pour une sélection efficace :

« Entonnoir » de sélection des candidats



## 4-Choisir et décider de l'embauche et réaliser la contractualisation

### Prendre la décision finale d'embaucher

Plus les regards seront croisés sur une candidature, plus on limitera les risques de subjectivité et d'erreur (« la somme des subjectivités tend vers l'objectivité »).

 **Astuce :**

*N'hésitez pas à faire rencontrer les candidats par plusieurs personnes successives ou en jury de recrutement.*

Mais plus il y a d'avis et plus l'unanimité est difficile à obtenir, au risque de laisser passer des candidats valables par faute d'accord, ou de durée de procédure de recrutement à rallonge décourageant les meilleurs candidats ou les détournant vers d'autres opportunités au protocole plus rapide..). Tout est question donc de dosage et d'adaptation du protocole à la situation.

 **Conseil :**

*Rappel d'une règle de base en matière de recrutement :*

*« dans le doute , **TOUJOURS** s'abstenir de recruter un candidat» car « il vaut mieux engendrer une injustice (consistant à ne pas avoir recruté ou être passé à côté d'un candidat finalement adapté : tant pis pour lui, dommage pour l'entreprise), que de commettre une erreur (valider et recruter un candidat s'avérant à l'usage inadapté, car il faudra faire face à des coûts très importants liés à l'inefficacité du nouveau titulaire et aux coûts éventuels de rupture et de nouvelle recherche de candidats).*

## Répondre négativement aux autres candidats

Cette démarche, sans doute la plus fastidieuse, est pour autant une question de respect vis-à-vis de chaque candidat qui a pris la peine de vous solliciter et est un gage d'entretien de votre image de marque de votre entreprise (marque employeur).

Une réponse par courriel avec lettre –type est la meilleure façon de procéder actuellement (des outils de mailing massifs peuvent aussi être utilisé pour alléger cette charge de travail).

 **Astuce :**

*Pour répondre aux candidats, utiliser un modèle de réponse négative.*

 **Outils :**

### **Modèle de courrier de réponse négative à un candidat**

## Etablir le contrat de travail

Adresser au candidat retenu une lettre de promesse d'embauche ou un contrat de travail

***Nota Bene : Pour savoir comment rédiger une fiche de fonction, reportez-vous à l'outil N°4 :« Choisir, rédiger et actualiser en sécurité le contrat de travail »***

## 5-Intégrer la nouvelle recrue pour confirmer le succès du recrutement en valider, mais aussi fidéliser et motiver l'intéressé

### Intégrer la nouvelle recrue

#### Contexte/Objectif :

L'intégration d'un nouveau collaborateur est une étape complètement intégrante du processus de recrutement. Elle vient en point d'orgue et peut la conclure positivement ou, au contraire, si elle est « bâclée » en sonner en glas. Il ne faut donc surtout pas ni l'escamoter, ni la rater... !

La période d'intégration est le moment où se concrétise ce que l'on a « vendu » aux candidats, et qu'il va falloir prouver concrètement. C'est un processus à très bien préparer et soigner, y compris au niveau matériel : cette expérience « client » est très importante.

#### Conseil :

*La période d'intégration doit être « pensée » comme une expérience (client) pour la nouvelle recrue.*

Quelles sont les griefs fréquemment exprimées (sources de frictions) par les nouvelles recrues suite à leur expérience d'intégration :

- Procédure mal préparée par l'entreprise, voire inexistante
- Manque de visibilité sur le périmètre du poste et de l'activité qui est confiée
- Pas ou peu de projection à long terme
- Peu d'interactions avec le reste de l'entreprise (hors équipe ou service)
- Des formats monotones et peu ou pas du tout personnalisés
- La démarche d'intégration mise en place devra tenir compte de ces écueils pour apporter une véritable valeur ajoutée au processus de recrutement.

#### Pourquoi une démarche d'intégration ?

Le recrutement d'un nouveau collaborateur est une démarche engageante. Trouver la bonne personne qui remplira les exigences du poste et développera les compétences attendues, nécessite du temps, un investissement.

Pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur, une démarche cohérente est requise dès l'arrivée de celui-ci. Elle vise à faciliter l'adaptation au poste de travail, l'intégration au sein des équipes de travail et de l'entreprise en général.

Cette démarche d'intégration permet au nouvel arrivant de se sentir soutenu pour développer ses compétences.

Une procédure d'intégration présente également plusieurs vertus pour l'entreprise :

- Valorisation l'image de l'entreprise et la "marque employeur" en interne et externe, levier de communication
- Développement des compétences plus rapidement pour atteindre un niveau de performance optimal
- Vecteur d'engagement et de motivation de la nouvelle recrue
- Levier d'excellence opérationnelle : plus on est formé tôt dans l'entreprise, plus le « collectif » sera performant
- Fidélisation des nouveaux en développant un sentiment d'appartenance et sécurisation du taux de rétention à long terme
- Limitation les coûts directs et indirects d'un échec de recrutement

Une procédure d'intégration réduit considérablement le risque de *turn over* (l'intégration est un prolongement du processus de recrutement, et ce dernier n'est considéré comme une réussite que lorsque la personne embauché est accueillie, intégrée et réussit dans son poste bien après la fin de sa période d'essai !).

Elle permet aussi de valider cette embauche, à l'intéressé(e), de « trouver sa place » dans la structure, et de ne pas laisser la personne livrée à elle-même. C'est donc également un acte fort de management.

### **Une démarche d'intégration : comment faire ?**

La conception de la procédure d'intégration dans l'entreprise doit suivre la règle des 3 A :

Accommoder (adapter), Acculturer le nouveau, Accélérer

La démarche d'intégration comprend généralement quatre étapes.

- Première étape: Préparer l'arrivée du salarié (de façon opérationnelle avec le manager et de façon institutionnelle avec tous les supports et procédures adéquats)
- Deuxième étape: Accueillir le salarié (dans l'entreprise, son service et à son poste)
- Troisième étape: Accompagner le salarié pendant la phase d'intégration et d'essai)
- Quatrième étape : Evaluation-qualité du dispositif d'intégration de l'entreprise

Selon les entreprises, de multiples modalités existent pour réaliser cet accueil et intégration des nouveaux collaborateurs, selon les secteurs, d'activité, la politique RH et managériale de l'entreprise,.....

Voici une liste non exhaustive et non-classée ci-dessous des différentes modalités possibles intervenant dans une procédure d'intégration :

- Accueil du nouveau dans son service
- Désignation de tuteurs
- Planification de la prise de poste
- Formation des managers à l'activité d'intégration de leurs nouveaux collaborateurs
- Validation des compétences du nouveau à son poste
- Vidéo d'entreprise
- Tournée des «popotes»
- Réunion collectives d'accueil
- Entretiens avec la DRH
- Entretien avec le N+2
- Entretien avec la Direction
- Présentation des supports institutionnels de l'entreprise
- Livret d'Accueil
- Mentoring
- Parrainage
- Check lit de l'accueil à l'usage du nouvel embauché
- Remise de documents de fonctionnement : Règlement intérieur, Définition de fonction, Charte des valeurs, Charte d'éthique
- Grand-messe pour tous les nouveaux
- Formation des tuteurs à la fonction tutorale
- Note d'information sur chaque nouvel entrant
- Mention dans le journal d'entreprise ou sur l'intranet
- Entretiens à mi-parcours (RH et Managers) pour traitement des écarts éventuels
- Rapport d'étonnement en fin de période d'essai
- Etc...

 Outils :

***Les 6 Règles d'Or de l'intégration réussie***

# Annexes : outils et documents

## Quiz « Questions à se poser »

	Oui	Non
1-Je cerne parfaitement mon besoin de recrutement		
2-J'ai identifié quels seront les critères de sélection		
3-Je suis conscient de la réalité du marché du travail sur ce type de profil et fonction		
4-C'est le bon moment pour recruter		
5-Je dispose de suffisamment de temps à consacrer à ce recrutement et à l'intégration du candidat		
6-L'entreprise a les moyens de maintenir ce poste de travail et donc cette charge de personnel		
7-Ce poste et les compétences recherchées afférentes sont indispensables au regard du projet d'entreprise, de son développement, de son repositionnement...		
8-Je ne dispose pas en interne déjà de ces compétences à positionner sur le poste à pourvoir plutôt que de recruter à l'extérieur		



Fiche de recueil de besoins (modèle)

SOCIETE :	DATE :
INTERLOCUTEUR :	FONCTION :
COORDONNEES :	

LE BESOIN :

Projet, stratégie, opportunités, contraintes pour pourvoir à ce poste :

LA FONCTION : (à noter ici)

SERVICE OU DEPARTEMENT  
DE RATTACHEMENT

QUI SONT LES SUPERIEURS HIERARCHIQUES/ COLLATERAUX/ SUBORDONNES  
(POSITIONS HIERARCHIQUES ET PROFILS)

- 
- 

LOCALISATION

CREATION  OUI  NON

SI NON, MOTIFS DE VACANCE DU POSTE

DATE DE DISPONIBILITE

FORCES ET FAIBLESSES DES PRECEDENTS TITULAIRES

- 
-

MISSIONS PRINCIPALES

- 
- 

RESULTATS ATTENDUS

- 
- 

RELATIONS FONCTIONNELLES

EQUIPEMENTS, DIFFICULTES OU CONTRAINTES PARTICULIERES

Déplacements (durée, lieux, fréquence...), horaires :

DEGRE D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILITE

Nombre de personnes à manager :

Budget géré :

Modalités de reporting :

Autre :

PERSPECTIVES D'EVOLUTION

PROFIL DU CANDIDAT IDEAL

FORMATION

LANGUES

AGE

SEXE :  H  F  IND

DUREE D'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

DOMAINES PROFESSIONNELS ET/OU PERSONNELS D'EXPERIENCE :

COMPETENCES GENERALES :

COMPETENCES TECHNIQUES :

CARACTERISTIQUES DE PERSONNALITE /COMPORTEMENTS  
DE SUCCES OU D'ECHEC PREVISIBLES

REMUNERATION

- STATUT :  
BASE (mois/an) :  
PRIME(S) :  NON  OUI nature/montant :  
VOITURE :  NON  OUI modèle :  
AUTRES AVANTAGES :  NON  OUI nature/montant :  
Clause de MOBILITE :  
Clause de NON CONCURRENCE :

MODALITES DE RECHERCHE

-  
-  
RECEPTION DES FINALISTES PAR :  
- NOM : FONCTION : LIEU :  
- NOM : FONCTION : LIEU :

Fiche de fonction (modèle)

SOCIETE : ....

Fiche de fonction :

**DEFINITION DE FONCTION**

**Raison d'être de l'emploi**

**Entité de Travail**

Etablissement :

Service :

Filière :

**Position dans  
l'organigramme**

**Aire de mobilité de l'emploi**

N+2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
N+1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>N</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
N-1			
V			

**SYNTHESE DES MISSIONS DE L'EMPLOI**

<b>Missions</b>	<b><u>Activités afférentes aux missions</u></b>

<b>DOMAINES</b>	<b>COMPETENCES / TECHNICITE POUR L'EMPLOI</b>	<b>NIVEAU REQUIS</b>			
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>Techniques :</b>  <b>Relationnelles :</b>  <b>Stratégiques :</b>  <b>Aptitudes particulières :</b>				

**Domaines de compétence**

T : Technique  
R : Relationnel  
S : Stratégique

**Niveau de compétence requis**

0 : ne sait pas faire  
1 : sait faire avec soutien  
2 : sait faire en autonomie  
3 : sait faire évoluer et transmettre

**CONNAISSANCES / EXPERIENCES**

**Formation initiale et connaissances requises**

**Expérience nécessaire**

**COMMUNICATION / TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

**Interne**

**Externe**

**AUTONOMIE / INITIATIVES**

**Autonomie et initiatives caractérisant l'emploi**

**RESPONSABILITES / IMPACTS**

**Rôle d'animation et/ou d'encadrement**

<b>Impact économique et/ou organisationnel</b>	

<b>PRINCIPAUX PARAMETRES</b>	
<b>Principaux paramètres caractérisant l'emploi</b>	

<b>PRINCIPAUX EQUIPEMENTS</b>	
<b>Matériels et outils spécifiques utilisés</b>	

Validation Ressources Humaines

Validation direction générale

Fiche de fonction (exemple)

ECOLE DE COMMERCE ....

Fiche de fonction :

**DEFINITION DE FONCTION**

**RESPONSABLE INTERNATIONAL**

**Raison d'être de l'emploi**

garantir que la dimension internationale est intégrée à tous les niveaux des processus et enseignement de l'établissement

**Entité de Travail**

Etablissement : ECOLE DE COMMERCE .....

Service : International

Filière :

**Position dans l'organigramme**

**Aire de mobilité de l'emploi**

N+2				
N+1	Directeur		<b>Responsable International</b>	
<b>N</b>	<b>responsable international</b>			
N-1				
V				



**SYNTHESE DES MISSIONS DE L'EMPLOI**

<b>Missions</b>	<b><u>Activités afférentes aux missions</u></b>
Promouvoir les activités stratégiques et pédagogiques de l'établissement sur le plan international	Recherche et suivi des partenaires pour les stages à l'Etranger pour les échanges au niveau caribéen prioritairement Recherche de partenaires internationaux
Concevoir, animer, piloter la mission internationale annuelle à l'Etranger	Préparation de la mission. Recherche des offres pour: le transport aérien, le transport sur place, l'hébergement, la restauration, le programme de visites professionnelles et culturelles. Préparation des étudiants en amont de la mission, scéances d'information parents et élèves, recherche de sponsors. Vérification des documents (passeports, assurances, vaccins, allergies, traitements médicaux). Sur place, encadrement des étudiants, s'assurer du bon déroulement du programme. Remerciements sponsors
Impulser et organiser une veille sur les dispositifs d'aide en formation européens et/ou internationaux existants dans le domaine de la formation	Gestion des accords avec des universités étrangères
Constituer des réseaux professionnels afin de favoriser le développement des échanges européens et/ou internationaux (mission internationale, stage à l'étranger)	Gestion du programme de semestre d'échanges avec l'université partenaire en Europe. Sélection des candidats, préparation du séjour des étudiants, accueil des étudiants, aide à l'installation (logement, voiture de location, ouverture des comptes bancaires, assurance)
Encadrer, coordonner, contrôler et suivre les activités liées à la mobilité internationale des étudiants du programme .....et Chef de projet en Marketing Internet et conception de site	Information, préparation, suivi personnalisé, campagnes e-mobilité, inscriptions, logement, demande d'aide à la mobilité, demande de permis de travail, montage de dossier de demande d'aides
	Suivi des organismes de placement en stage à l'étranger .
Soutenir administrativement la gestion des dossiers des étudiants en mobilité sortante et entrante	Suivi du partenariat avec Ladom, suivi des procédures de sélection, montage des dossiers des étudiants, demandes pour les déplacements, suivi du règlement des allocations, obtention et renvoi des attestations mensuelles et de fin de stage, présentation de toutes les pièces demandées

Gérer ERASMUS	Erasmus : séances d'information, sélection de candidats, montage des dossiers, suivi de la gestion des étudiants sur ullyse, déclaration des mobilités, vérification des billets d'avions, envoi des conventions, réalisation des factures auprès du réseau EGC, vérification du règlement des bourses, archivage des dossiers. Gestion de la préparation linguistique Erasmus+ sur la plateforme OLS, Création et actualisation du catalogue du cours, traduction du document en anglais
Assurer des cours sur l'environnement latino-américain et caribéen (la géopolitique de l'Amérique latine et la Caraïbe, le commerce entre les pays de la caraïbe) dont un tiers en langues étrangères (anglais, espagnol)	Animer des sessions de formation aux étudiants dans les matières "Géopolitique de l'Amérique latine et la Caraïbe" ainsi que "Le commerce entre les pays de la Caraïbe". Adapter les référentiels du partenaire certifié pour construire les itinéraires pédagogiques. Participe à la vie éducative de l'établissement (conseil de classe, réunions parents-professeurs, Suivi du stage de première, deuxième et troisième année, Visite d'entreprises, En charge du suivi du Mémoire de fin d'études d'un groupe d'étudiants de Promo 3
Participation à des réunions nationales ou internationales en rapport direct avec la mobilité internationale : (académie de la Martinique, Direction de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale, Erasmus+)	Représenter l'établissement et animer les relations avec les partenaires
	Traduction des documents (anglais, espagnol, portugais)
<b>contributeur pédagogique</b>	Assure sa part de Suivi des étudiants en stage, de maître de mémoire, et de jury de mémoire
	Représenter l'école lors d'événements et forums, salons sur d'autres départements
	participer aux délégations des étudiants en mission internationale en tant qu'accompagnant

DOMAINES	COMPETENCES / TECHNICITE POUR L'EMPLOI	NIVEAU REQUIS			
		0	1	2	3
	<p><b>Techniques :</b>            Connaître les spécificités culturelles (notamment sanitaires et sécuritaires) et les environnements réglementaires spécifiques aux pays.            Appliquer les programmes européens, en particulier Erasmus ;</p> <p>Maîtriser l'Anglais courant, et une deuxième langue étrangère (espagnol, portugais,...).            Maîtriser pack office</p> <p>Bon relationnel, diplomatie : savoir constituer et entretenir un réseau, les liens avec les étudiants éloignés et leurs parents</p> <p>organiser la logistique de voyages organisés et collectifs à l'Etranger</p> <p>concevoir des contenus et programmes pédagogiques</p> <p><b>Relationnelles :</b>            ajuster son mode de communication aux interlocuteurs et à leurs références et diversité culturelles propres</p> <p>entretenir un relationnel de qualité avec des interlocuteurs internes et externes</p> <p>incarner une image positive de la structure auprès du public et des interlocuteurs externes</p> <p>développer et entretenir un réseau relationnel professionnel international</p> <p>négocier avec des interlocuteurs internationaux</p> <p>animer des sessions de formation initiale</p> <p><b>Stratégiques :</b>            maîtriser le protocole et le management interculturel</p> <p><b>Aptitudes particulières :</b>            Intérêt pour l'international</p> <p>Mobilité (France, Caraïbe, Europe et pays tiers)</p>				

Capacité à gérer son temps, forte adaptabilité, sens du résultat				
--	--	--	--	--

**Domaines de compétence**

T : Technique  
 R : Relationnel  
 S : Stratégique

**Niveau de compétence requis**

0 : ne sait pas faire  
 1 : sait faire avec soutien  
 2 : sait faire en autonomie  
 3 : sait faire évoluer et transmettre

**CONNAISSANCES / EXPERIENCES**

<b>CONNAISSANCES / EXPERIENCES</b>	
<b>Formation initiale et connaissances requises</b>	Etudes supérieures Master (école de commerce, université, langues) environnement international anglais espagnol français minimum
<b>Expérience nécessaire</b>	3 ans dans l'enseignement/encadrement de jeunes ou adultes et gestion de projet ou commerce marketing à l'international

**COMMUNICATION / TRAITEMENT DE L'INFORMATION**

<b>COMMUNICATION / TRAITEMENT DE L'INFORMATION</b>	
<b>Interne</b>	assurer une communication en transversalité
<b>Externe</b>	tact et sensibilité des informations vis-à-vis des parents, des étudiants, négociation avec les fournisseurs et partenaires, protocole  connaissance du protocole y compris international

**AUTONOMIE / INITIATIVES**

<b>Autonomie et initiatives caractérisant l'emploi</b>	reporting mensuel

<b>RESPONSABILITES / IMPACTS</b>	
<b>Rôle d'animation et/ou d'encadrement</b>	encadrement" animation" des étudiants en mission et les stages
<b>Impact économique et/ou organisationnel</b>	impac direct sur les inscriptions (attractivité intenationale de l'enseignement)

<b>PRINCIPAUX PARAMETRES</b>	
<b>Principaux paramètres caractérisant l'emploi</b>	nb de conventions; écoles: ... en cours et entreprises fidélisés chaque année: une trentaine, sur un portefeuille de 300  nb d'échanges étudiants:.....

<b>PRINCIPAUX EQUIPEMENTS</b>	
<b>Matériels et outils spécifiques utilisés</b>	ordi téléphone

**Validation Ressources Humaines**

**Validation direction générale**



Candidature				
	2			
	5			
	3			
	5			
	3			
	1			
Total	<b>73</b>			
<b>AVIS</b>	note sur 20			

note < 27/40  
 note > 27/40  
 note > 34/52  
 note > 55/73

à écarter sur dossier de candidature  
 à appeler pour entretien téléphonique  
 à convoquer pour évaluation en face à face  
 à présenter au client



Grille de cotation candidatures (exemple)

<b>POSTE : INGENIEUR SYSTEME INFORMATIQUE SERVICES MARTINIQUE</b>		<b>PONDERATION CRITERES POSTE</b>		
		<b>Prénom NOM</b>		
<b>Caractéristiques personnelles</b>	<b>Points requis</b>	Cand 1	Cand 2	Cand 3
Situation géographique : MARTINIQUE ou à défaut Antilles ou DOM/TOM	5			
Connaissance des spécificités sociales et culturelles des Antilles-Guyane ou de l'outremer	1			
Forte sensibilité à l'environnement SSII	4			
<b>Formation</b>				
Ingénieur informatique orientation systèmes et réseaux	5			
<b>Expérience professionnelle</b>				
Expérience significative dans la fonction (au moins 5 ans), dans la gestion de parc, assistance aux utilisateurs, fonction support	5			
<b>Compétences</b>				
mise en place de procédures (ITIL)	3			
Maîtrise environnement Windows (Réseau, OS, bureautique)	5			
Maîtrise de LINUX	5			
Connaissance AS 400	2			
Maîtrise Windows serveur, TSE	5			
Culture générale (>12/20)	3			
Organisé	3			
Force de proposition	3			
Capacités relationnelles et rédactionnelles et de service au client	5			

Candidature				
Présentation	2			
Eléments de Personnalité:	5			
potentiel d'évolution	3			
Motivation pour le poste à pourvoir et la structure et le métier	5			
Prétention / budget	3			
Disponibilité:	1			
Total	<b>73</b>			
<b>AVIS</b>	note sur 20			

note < 27/40  
 note > 27/40  
 note > 34/52  
 note > 55/73

à écarter sur dossier de candidature  
 à appeler pour entretien téléphonique  
 à convoquer pour évaluation en face à face  
 à présenter au client



Tableau de suivi de recrutement (exemple)

## TABLEAU SUIVI DE MISSION DE RECRUTEMENT

SOCIETE : XXXXX

Poste

DAF

RECRUTEUR ZZ

Mb candidatures reçus

Mb de candidatures approchées

Sources	Candidats identifiés	N b	Date Contact	Date RDY 1er recruteur	N b	Avis 1er recruteur	Date transmission au 2ème recruteur	N b	Date entretien 2ème recruteur ou décideur	N b	Avis décideur	Date décision embauche
Linked In	N C	1	06/09/2017	19/09 reporté au 22/09	1	ok	22/09/2017	1	01/12/2017	1	ok	01/12/2018
Cadremploi	A H	1	20/09/2017	22/09/2017	1	ok	22/09/2017	1	03/12/2017	1	non	
Cadremploi	B S	1	20/09/2017	22/09/2017	1	non						
Domemploi	M M	1	06/09/2017	NON								
cand interne	J S	1	14/09/2017	21/09/2017	1	ok	22/09/2017	1	02/10/2017	1	ok	non
cand interne	M R	1	14/09/2017	27/09/2017	1	reserves	27/09/2017	1	non			
<b>TOTAL DES CANDIDATS :</b>		<b>6</b>			<b>5</b>			<b>4</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

identifié et présélectionné par le 1er recruteur  
 validé et transmis au 2ème recruteur/décideur  
 rencontré par le décideur  
 validé par le décideur  
 embauché par le décideur  
 non

## Annonce (exemple)

Important groupe international du secteur de l'énergie disposant de plusieurs implantations dans le monde, dont la stratégie de croissance s'inscrit dans un contexte de hausse des besoins énergétiques et des enjeux environnementaux, son :

### **Responsable marketing et communication H/F**

#### *Martinique*

En lien hiérarchique avec la Direction Générale, vous serez en charge de :

- Analyser les marchés martiniquais et guyanais globaux et par segments,
- Proposer au comité de direction, en collaboration avec les chefs de marché, la stratégie marketing déclinée par segment en fonction de l'analyse du marché, de la stratégie de l'entreprise et, des budgets approuvés par les actionnaires,
- Analyser l'offre et des tarifs par segment en cohérence avec le marché, la stratégie marketing globale et les budgets,
- Construire et superviser l'utilisation des outils de gestion commerciale pour chaque activité,
- Elaborer une analyse mensuelle des résultats par segment de marché et globale,
- Etablir une veille concurrentielle du marché pour chaque activité,
- Définir des axes de communication par activité en collaboration avec les chefs de marché et validés par le comité de direction,
- Rédiger un appel d'offre en vue de contracter une agence de communication,
- Valider des propositions de l'agence et du rétro-planning des actions à mener,
- Piloter au quotidien l'agence,
- Mettre en place et réaliser le suivi des outils de communication interne et externe.

De formation Bac+5, Ecole de commerce de premier plan. Vous avez une première expérience professionnelle réussie dans la communication et le marketing, et une excellente maîtrise des outils bureautiques classiques. Vous êtes créatif et force de proposition et d'innovation. Vous maîtrisez l'anglais et idéalement espagnol. Votre entregent, et dynamisme seront vos meilleurs atouts pour réussir dans ce poste à la rémunération attractive et au potentiel d'évolution réelles au sein du groupe pour un candidat de valeur

Merci d'adresser votre candidature exclusivement par courriel à [xxxxx@yyy.com](mailto:xxxxx@yyy.com) sous la référence .... ; (référence à indiquer impérativement dans le titre du courriel). Pour plus de précisions consultez notre site : [www.zzzz.com](http://www.zzzz.com). Votre candidature sera traitée en toute confidentialité. Sans réponse du cabinet d'ici un mois, considérez votre candidature comme non retenue. La sélection comprendra des entretiens en Martinique, Guadeloupe, Guyane ou Paris selon les cas, des tests et des prises de référence.

[Reprendre la lecture à « Etablir une grille comparative de candidats »](#)

[Reprendre la lecture à « Présenter le dossier de candidature »](#)

Grille comparative de candidatures (exemple)

**POSTE : Directeur des Ressources Humaines  
XXXX MARTINIQUE**

	Points requis	CHAMPIONS					CHALLENGERS			OUTSIDERS		
		FB	SL	PP	MD	CP	FA	JC	SH	IA	OP	IH
<b>Caractéristiques personnelles</b>												
Situation géographique : Paris ou à défaut Antilles ou DOM/TOM	2	2	1	2	1	0	2	2	2	2	2	0
Connaissance des spécificités sociales et culturelles des Antilles-Guyane ou de l'outremer	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	1
Forte sensibilité à l'environnement juridique social / RH	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
<b>Formation</b>												
Etudes supérieures BAC+5/MASTER en Ecole de commerce / Droit Social / Ressources-Humaines	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	3	3
<b>Expérience professionnelle</b>												
Expérience d'au moins 10 ans dans une fonction similaire idéalement en univers institutionnel à dominante publique ou au sein d'un groupe de sociétés	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5
<b>Compétences</b>												
Définir la stratégie des ressources-humaines de l'entreprise, la piloter, et suivre la réalisation des projets RH	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3
Connaissances en administration du personnel et développement des RH	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
Maitrise des relations et négociations sociales (y compris dans les contextes difficiles)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5

management d'équipe (> 10 collaborateurs)	4	4	4	4	1	4	1	2	3	1	1	1
Culture générale: >10:1 pt, >12: 2 pts, >14: 3 pts	3	3	3	1	2	2	0	0		1	2	3
Charisme - Leadership	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	3
Qualités relationnelles, de service/conseil aux client internes (Directions, managers, IRP, salariés)	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
<b>Candidature</b>												
Présentation	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
Éléments de Personnalité	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	3
potentiel d'évolution dans le domaine RH	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1
Motivation pour le poste à pourvoir et la structure et le métier	5	4	4	4	5	3	5	4	3	5	3	3
Projet de vie durable sur la Martinique	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Prétention / budget: entre 50 et 70K€ bruts annuels	2	1	1	1	2	0	2	1	0	2	2	0
Disponibilité : moins de 2 mois: 3pts, moins de 3 mois : 2 pts, plus de 3 mois: 0 pt,	3	2	2	2	3	0	0	0	3	0	0	0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>47</b>
<b>AVIS</b>	note sur 20	19	18	18	18	17	17	15	15	14	14	13

Trame de support d'entretien de recrutement (modèle)

Logo entreprise

## TRAME SUPPORT

### ENTRETIEN DE **JURY DE PROMOTION**

#### ENTREPRISE XXXX

#### **A- Instruction du dossier de promotion:**

Nom : .....Prénom : .....  
Matricule ( ? ) : .....  
Service : .....Direction : .....Région : .....  
Fonction actuelle : .....

Objet de l'entretien de promotion (au choix) :

Reconnaissance de compétence   
Promotion fonctionnelle (candidature) :

Pointage des pièces requises pour le dossier :

CV   
LM   
Lettre de recommandation hiérarchie   
2 comptes-rendus d'EIA   
Autres pièces justificatives et argumentatives : .....

#### **B- Préparation Entretien de Jury de Promotion :**

Date de l'entretien : ...../...../201.....

Lieu de déroulement de l'entretien : .....

Membres du Jury de Promotion :

Représentant RH : Nom : .....Prénom : ..... Fonction : .....

Manager : Nom : .....Prénom : ..... Fonction : .....

Manager autre entité : Nom : .....Prénom : ..... Fonction : .....



## C- Evaluation :

### 1- Dossier de candidature :

Cocher la case correspondante :

	--	-	+	++
CV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Présentation générale par le candidat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2- Le Parcours professionnel :

Cohérence :	--	-	+	++
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité :	--	-	+	++
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3- La Performance :

Les réussites distinctives (se référer aux EIA):

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....

Qualité globale de la performance :	--	-	+	++
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4- Les Compétences :

Les compétences-clés :

(Indiquer le niveau de maîtrise de la compétence (requis ou réel) dans la chaque case ) :

Compétences	requis pour l'emploi	détenues par le salarié	écart
1-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
2-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
3-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
4-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
5-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
6-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
7-.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

Adéquation des compétences quant à la promotion visée :      --      -      +      ++  
                 

Plans d'action de réduction d'écart ou préparation aux compétences :

- 1-  
.....
- 2-  
.....
- 3-  
.....
- 4-  
.....

## 5- Le Potentiel :

- Réussites répétées : (cf : les performances)
- Goût pour l'exposition au risque
- Recherche de nouveauté
- Résilience (rebond et apprentissage des échecs)
- Prise de recul (par rapport à ses expériences et acquis, échecs...)
- Modestie face à sa propre réussite

Evaluation globale du Potentiel :  --  -  +  ++

## 6- Les Valeurs :

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....

## 7- Les Motivations :

Sources de motivation exprimées :

Noter dans l'ordre d'occurrence les motivations exprimées :

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....

Orientation de la motivation :

Positive  Négative  Neutre

Commentaire : .....

Evaluation globale de la Motivation:  --  -  +  ++

## 8- Le Projet Professionnel :

Projet professionnel formulé :

.....  
.....  
.....

## C-SYNTHESE

## 9- Conclusion argumentée :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 10- Décision/Avis :

Favorable

Réservé

Défavorable

Signatures :

Le représentant RH :

Le Manager :

Le Manager autre entité :

.....

.....

.....

## 31 Questions-types à poser en entretien de recrutement

*Bien sûr faire une sélection (et une répartition entre les membres du jury si vous êtes plusieurs) est à établir selon le cas de figure, le niveau du poste et le temps imparti.*

### PARCOURS - BIOGRAPHIE

1-Quelles expériences professionnelles avez-vous eues ? (Si performance professionnelle et réussites répétées, cf indicateur de potentiel)

2- Vous avez occupé plusieurs emplois différents depuis que vous êtes entrés chez nous. Parlez-moi en détail de ces expériences.

3-Qu'y avez-vous le plus apprécié ?

4-Quelles difficultés avez-vous rencontrées pendant ces périodes ? (cf aussi le potentiel pour la résilience et la capacité à apprendre de ses échecs)

### COMPETENCES

1-Si vous avez à ..... (procédure, mission ou activité de l'emploi brigué) comment procéderiez-vous ?

2-Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ? (capacité à identifier et décrire (verbaliser) les compétences-clé détenues pour réussir

3-Selon vous, la réussite dans cette fonction implique que son titulaire maîtrise bien quels domaines ?

4-Si vous rencontriez le problème suivant : ..... (un problème courant dans l'emploi mobilisant une compétence-clé de cet emploi) comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ? (cf vérification de la maîtrise de la compétence concernée)

5-Pouvez-vous nous dire de quelle façon vous procédez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?

6-Exercice du Sosie :

Supposons que je sois votre sosie et que demain je me trouve en situation de devoir vous remplacer dans votre travail. Quelles sont les instructions-clés que vous me donneriez afin que personne ne s'avise de la substitution... ? (cf vérification de la maîtrise de la compétence concernée)

7-Pour réaliser telle mission (nommer la mission concernée), pourquoi agissez-vous ainsi et non pas d'une autre pour parvenir le plus souvent au résultat que vous souhaitez. (cf vérification de la maîtrise de la compétence concernée et des schèmes opératoires acquis)

8- Parmi celles que vous avez pu capitaliser depuis votre début de carrière, quelles sont vos compétences préférées ?

9-Quels sont les savoir-faire qui vous été le plus difficile à acquérir pour réussir dans votre dernier emploi ou votre emploi actuel ?

10-Si vous accédez à cette nouvelle fonction, quelles sont les innovations, les améliorations, les techniques nouvelles, les modifications que vous y apporteriez sans doute ?

11-quels seraient les premières actions que vous pensez devoir accomplir lors de votre future prise de fonction ?

## POTENTIEL

1-Recherchez-vous plutôt la routine et les environnements cadrés, ou bien préférez-vous les situations professionnelles risquées ? (cf : Aptitude à s'exposer à des situations professionnelles « risquées »)

2-Que recherchez-vous dans un travail (critère de motivation cf en infra mais aussi indice de potentiel si la réponse est : « Recherche de la nouveauté et des challenges professionnels »)

3-Qu'avez-vous appris de vos échecs ? (Capacité de résilience et de se relever et apprendre d'un échec pour grandir et rebondir)

4- Comment expliquez-vous votre réussite ? (mesurer ici la Relative modestie quant à sa propre réussite)

## VALEURS

1-quels sont les comportements d'autrui qui vous exaspèrent le plus (entourage personnel, professionnel, social, familial...)

2-qu'est-ce qui vous indigne ou vous choque le plus dans l'actualité du moment ?

3-A quoi croyez-vous le plus ? (philosophie de vie)

## MOTIVATION

1- Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ? (cf critères de source de motivation). Lister les réponses dans l'ordre exact d'énoncé (les plus importantes pour le salarié sont les premières exprimées)

2-Qu'est-ce qui vous motive à changer (selon le cas : de fonction, de niveau, de responsabilité, de lieux, ce conditions de travail...) ? (cf critères d'orientation de la motivation (positive ou négative)

3- Qu'est-ce qui vous motive dans cette opportunité, en quoi elle répond à vos aspirations ? Que recherchez-vous au travers de cette fonction ou ce poste ? »

## CARACTERISTIQUES PERSONNELLES - PERSONNALITE

1-Parlez-nous de vous

2-S'il y avait 2 ou 3 personnes qui vous connaissent bien, qui ont étudié ou travaillé avec vous, comment vous décriraient-elles ?

3-Comment vous décrivez-vous vous-même ?

4-Que considérez-vous comme étant vos points forts ? (cf connaissance et confiance en soi)

5-Si vous aviez le pouvoir de vous changer, sur quoi feriez-vous porter ces changements ? (cf la modestie et la capacité à se remettre en question et repérer ses axes d'amélioration pour progresser, indice de potentiel également)

6-Sur quel point sentez-vous que vous avez encore à progresser ?

## Grille de cotation d'un candidat (exemple)

GRILLE SELECTION	PONDERATION DES CRITERES DU POSTE	SCORE DU CANDIDAT	
POSTE: RESPONSABLE COMMERCIAL FFR CANDIDAT	TD		COMMENTAIRES JUSTIFIANT LE SCORE DU CANDIDAT
Caractéristiques personnelles	Points attribués	Points obtenus	
Situation géographique :Paris IDF SUD proche Marcoussis	2	2	TD habite Boulogne et pourra se déplacer sans problème pour accéder à Marcoussis
excellente présentation, véhicule une image positive du service et de la fédération	4	4	TD est d'une excellente présentation, sobriété, soignée, qualitative. Un homme de prestance assurément
sensibilité pour l'univers du Rugby et/ou du Sport	1	1	Volley Ball pratiqué longtemps à défaut du rugby mais TD aime les valeurs transmises par les Fédérations sportives
Formation			
BAC+ 5/Master COMMERCIAL ou équivalent	5	5	TD a obtenu à l'ESCEM de Tours un Bac + 5 spécialité marketing/Produit
Expérience professionnelle			
5 ans minimum en univers commercial incentive BtoB	5	5	TD a à son actif 11 ans d'expériences professionnelles : 11 ans sur la partie commerciale / 3 ans sur la partie incentive et B to B. Après avoir œuvré 9 ans à la Fédération Française de ... sur le département Séminaires et Conventions. Un changement de Présidence et donc de directeur des relations publiques qui a décidé de faire venir avec lui son équipe, l'a mis dans une situation difficile pendant quelques temps. Une rupture amiable a eu raison de ses 9 années à la FF.... Il a décidé en octobre 2011 de se lancer dans un nouveau challenge chez D... pour la commercialisation des régimes du même nom au Brésil la Turquie et l'Australie.
Compétences			
conception et implémentation de politique commerciale	3	3	TD a une bonne maîtrise au vu des expériences au sein de la Fédération Française de .... pendant 9 ans. Il est complètement rompu à ce type de démarche

expérience de conception et commercialisation séminaires et incentives, innovantes et à forte valeur ajoutée	4	4	TD a une excellente maîtrise des grandes conventions la commercialisation de séminaires. Il connaît et parle très bien des aspects du métiers qui feront réussir cette activité (accueil , sécurité, communication, prospection, qualité de service, ...)
fortes compétences en négociation commerciale	5	5	TD a travaillé sur les tournois et produits phares : contrats & négociation de partenariats sur le long terme
relationnel, entretient VIP	3	3	TD présente une très bonne aisance relationnelle
autonomie, disponibilité, flexibilité des horaires, capacité de travail	4	4	TD apparaît très bien organisé et profite de la qualité et de la quantité du travail à fournir. Il sait que cette activité requiert une démarche de réactivité, disponibilité, de gestion des urgences et des imprévus
disponibilité familiale et professionnelle	3	3	TD est bien organisé au plan personnel et n'est pas inquiet par rapport à la quantité de travail qu'il apprécie parfaitement.
goût pour la prospection commerciale et le développement d'affaire	4	4	TD a envie de bien faire et possède une culture de résultat.
management et animation d'équipe ( 4 personnes) de type souple et participatif	3	3	Responsable du Département séminaires et conventions il encadrerait 4 personnes. Il connaît les leviers principaux de motivation du personnel. Son style de management est légitimé par sa grande expertise de son métier: il s'appuyera sur elle pour être au-dessus du "lot" et contrôler et encadrer ses collaborateurs. Très pragmatique et concret, il saura trouver les solutions aux problèmes mais il pourra manquer de qualité d'innovation se cantonnant aux recettes qui fonctionnent déjà. Pour lui, diriger consiste essentiellement à exercer une expertise professionnelle. Tel un artisan, il aura besoin d'être passionné par son activité. Il pense que c'est l'expérience qui conditionne la reconnaissance. C'est avant tout un leader technique et un réalisateur. De nature discrète et prudente, vous êtes peu aventureux(se) et placez votre confiance dans les méthodes éprouvées.
culture générale	3	3	TD obtient la note de 13,1 sur 20 au test de culture générale ce qui est une note prometteuse sur ce plan
Anglais courant	4	4	TD présente une bonne maîtrise de la langue anglaise



Candidature			
Eléments de Personnalité, dont capacité de souplesse, de gestion du stress et de résilience	5	5	TD est un homme de maturité appréciable, affable et intéressant dans la discussion. Capable de se mettre à la portée de son interlocuteur. Altruiste par nature, et très centré sur l'intérêt du groupe auquel il appartient, TD reste fidèle et saura s'impliquer à fond. Extraverti, il sait nouer des relations cordiales en interne et en externe. Intuitif, il sait sentir les situations. Il aura besoin d'un encadrement proche qui le soutienne. Son profil de personnalité est à rapprocher de celui des "dévoués". Ce qui caractérise le profil « dévoué », c'est son besoin d'appartenir à un groupe combiné à celui d'y jouer un rôle social. D'ailleurs, les structures établies et la hiérarchie le rassurent. Il est plutôt sociable. Son point faible pourrait être son excès d'altruisme et de dévouement, dans le cas où il exercerait une profession à caractère commercial.
Expression orale /argumentation	2	2	TD est un bon orateur et sait nouer une relation de qualité par un discours construit et adapté
Motivation pour le rugby, la FFR et le poste à pourvoir	5	4	TD s'appuie sur son expérience de la FF de ...: il prend conscience qu'il veut aujourd'hui retrouver l'univers du sport et compléter son réseau pour le partager. ce serait un plus avec le rugby. Il souhaite participer au développement de la FFR et y apporter ses expériences et sa vision. il convient qu'il n'aurait sans doute jamais dû quitter l'univers du sport qui est manifestement fait pour lui. Il a un sentiment de "pas assez" sur ce registre de responsable des séminaires et événements.
pas d'ambition d'évolution à court terme, savoir et accepter de pérenniser le poste au moins 5 ans	3	2	L'important pour TD aujourd'hui est de faire un état de lieu du poste, afin de pérenniser le poste et réfléchir sur les actions possibles et apporter sa touche. Il raisonne à moyen terme désormais. Mais une fois en poste ne risque-t-il pas de se sentir assez vite dans un sentiment de "déjà vu" surtout au regard de son potentiel d'évolution très intéressant? Pour autant son profil "dévoué" (cf ci-dessus) le prédispose à une certaine fidélité et sans ambition et arrivisme démesurés.
Prétention / budget 40 à 45K€ bruts de base plus 8,5K€ de variable (+ ou - 50K€ bruts annuels)	3	2	Les attentes de TD s'élèvent à 60K€ annuels bruts (55+5 de variable).

Disponibilité: fin premier trimestre 2012 au plus tard	2	1	Le délai de disponibilité de TD se situe entre 15 jours 1 mois et demie (par respect pour mon employeur précise-t-il)
<b>AVIS TRES FAVORABLE</b> mais réserve sur la pérennité dans le poste sauf à envisager une évolution du contenu assez rapidement			<b>TD présente une personnalité convaincante et dans le respect de son environnement. Il apparait doté d'une grande sensibilité et visibilité de l'univers du sport ainsi que de l'international. C'est la première fois qu'il est dans une société autre que le sport ce qui lui a permis chez D... de découvrir qu'il était en mesure de s'adapter et d'accéder à d'autres univers possibles et compatibles avec son profil. La Fédération Française de ... est encore un univers très présent dans son esprit et par conséquent il manifeste le désir de faire partie à nouveau de cet univers qu'est la FFR. TD a tout à fait le profil adapté pour ce poste mais saura-t-il s'y épanouir de nouveau alors qu'il a déjà pratiqué ce type de poste à un niveau comparable pendant 9 ans? C'est le principal bémol ou à tout le moins interrogation concernant cette excellente candidature</b>
	<b>73</b>	69	
	<b>note sur 20</b>	<b>18,9</b>	

après tri cv, note supérieure à	20	à appeler pour entretien téléphonique
après entretien téléphonique, note supérieure à	37	à convoquer pour entretien avec le consultant pilote
après entretien consultant pilote, note supérieure à	50	à présenter au client

## Courrier de réponse négative au candidat (modèle)

Logo entreprise

à Monsieur/Madame.....

...adresse...

M,

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez porté à notre entreprise par votre candidature au poste de .....en date du .....

Nous avons étudié avec attention votre candidature et malgré tout l'intérêt qu'elle représente, notre choix s'est porté sur des profils nous paraissant plus en adéquation avec le poste à pourvoir.

Cette décision n'a de valeur que pour le poste cité en référence.

Nous nous permettons donc de conserver votre candidature sur une durée de 6 mois, durée pendant laquelle nous ne manquerons pas de réexaminer avec soin votre dossier pour les offres d'emploi en rapport avec vos compétences.

Vous souhaitant d'aboutir prochainement dans vos démarches, nous vous prions de recevoir, M, nos très sincères salutations.

Nom prénom du signataire

Tampon de l'entreprise

## Les 6 règles d'Or de l'intégration

### 1- Faire du 1<sup>er</sup> jour, un moment symbolique (faire très attention aux petits détails) :

Etablir une *check list* des « choses » à préparer (réaliser un kit d'accueil : chaleureux en recherchant l'effet « Waouh ! »)

- Commencer l'intégration avant le premier jour (contacts préalables)
- Etablir un parcours de pré-embauche
- Eliminer toutes les sources de frictions possibles (cf ci-dessus)
- Identifier les marqueurs forts qui vont symboliser
- Communiquer en interne
- Entrer directement dans le vif du sujet : établir une feuille de route pour le nouvel arrivant, des tâches à réaliser « pour commencer »

### 2- Etablir un parcours de progression métier clair et facile à comprendre

- Cartographier toutes les compétences métiers qu'il conviendra d'acquérir par le nouveau, indiquer où il doit se retrouver d'ici 1 semaine, 2 semaines, 1 mois, 6 mois...etc...
- Donner de la visibilité sur le parcours de progression attendu
- Attribuer des « badges » au fur et à mesure de la progression

### 3- Former les nouveaux aux compétences stratégiques pour l'entreprise

- Former et évaluer sur l'acquisition des « basiques » métiers (pitch, vision..) : faire un test de préparation du pitch au client
- Faire le tour des métiers de l'équipe, du service, de l'entreprise : immersion pour bien comprendre comment l'ensemble s'articule , donner du sens et une vision d'ensemble
- Former à la bonne utilisation de l'acquisition des pratiques de l'entreprise (compétences concrètes)

### 4- Rythmer l'intégration :

- Petits déjeuners
- Mixer formation, évaluation, création de lien entre les personnes
- Identifier les bonnes pédagogies
- Laisser respirer le nouveau, ne pas trop charger le calendrier
- Encourager à découvrir par soi-même
- Ajuster le rythme à l'apprenant

**5- Associer l'interne et décentraliser l'intégration :**

- Choisir un outil simple pour documenter les savoir-faire de l'entreprise
- Inciter l'interne à documenter les parcours de savoir-faire (capitalisation des savoir-faire et connaissance de l'entreprise)
- Construire l'intégration à partir de ce socle
- Créer des « *templates* » faciles à prendre en main (trello...)
- Créer des logiques de coaches internes et de pairs (parrains)

**6- Optimiser en permanence les contenus d'intégration (actualisation) :**

- Créer des moments de collecte de feed back dans les deux sens
- Capitaliser sur le feed back en permanence
- Monitorer la progression des individus et identifier les moments de décrochage éventuels