

Des clés pour réussir le recrutement de vos collaborateurs !

Webinaire 25 août 2020 10H-12H



Les enjeux et le nouveau cadre de recrutement

Définir ou redéfinir son besoin

Analyser les candidatures

► Questions-réponses

Préparer et mener un entretien de recrutement

► Questions-réponses

Sélectionner le bon candidat, donner une suite auprès des candidats

L'embarquement

► Questions-réponses

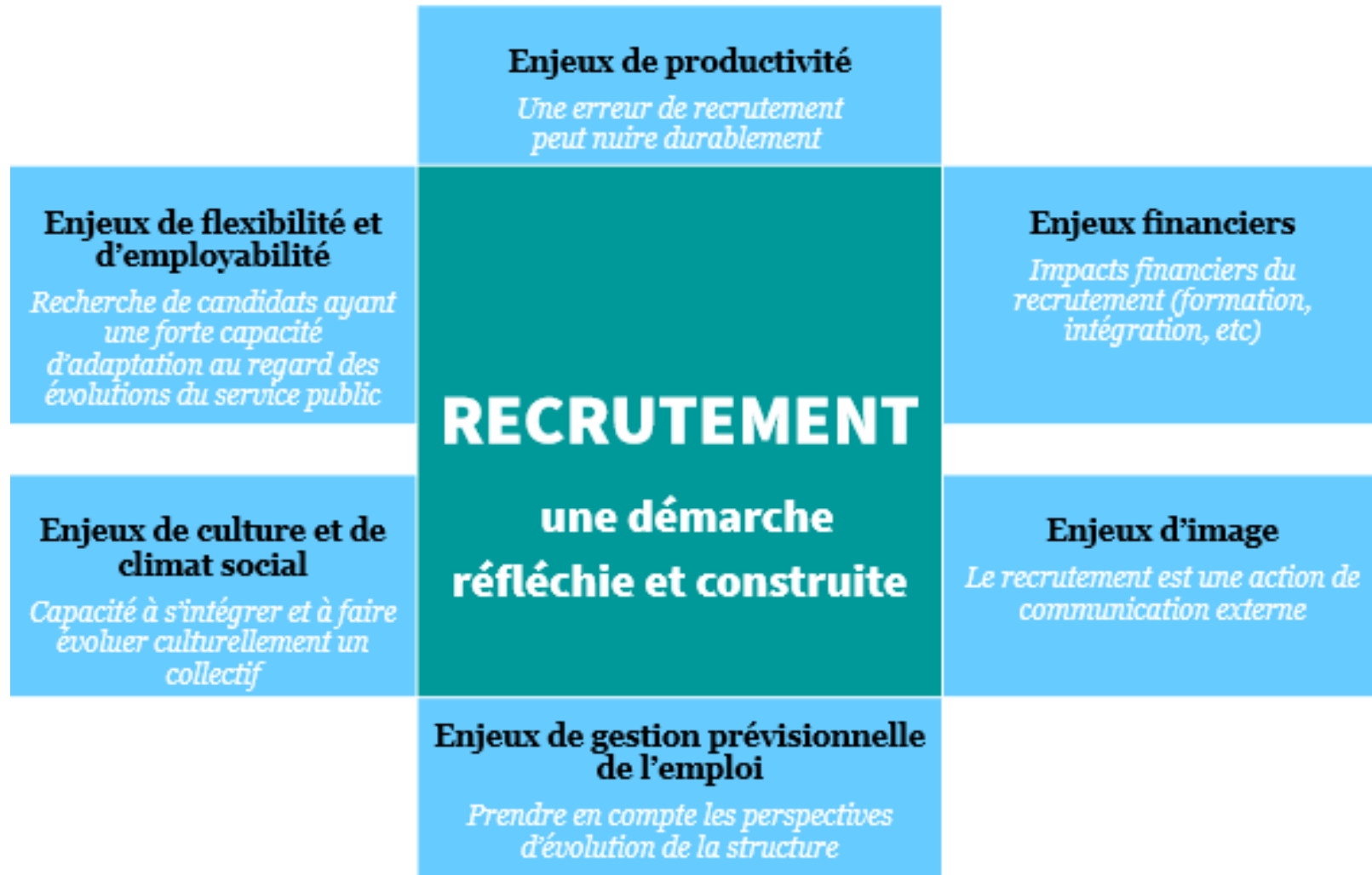
Ressources utiles

Trois messages-clés à retenir (sondage)?

Votre retour (sondage)



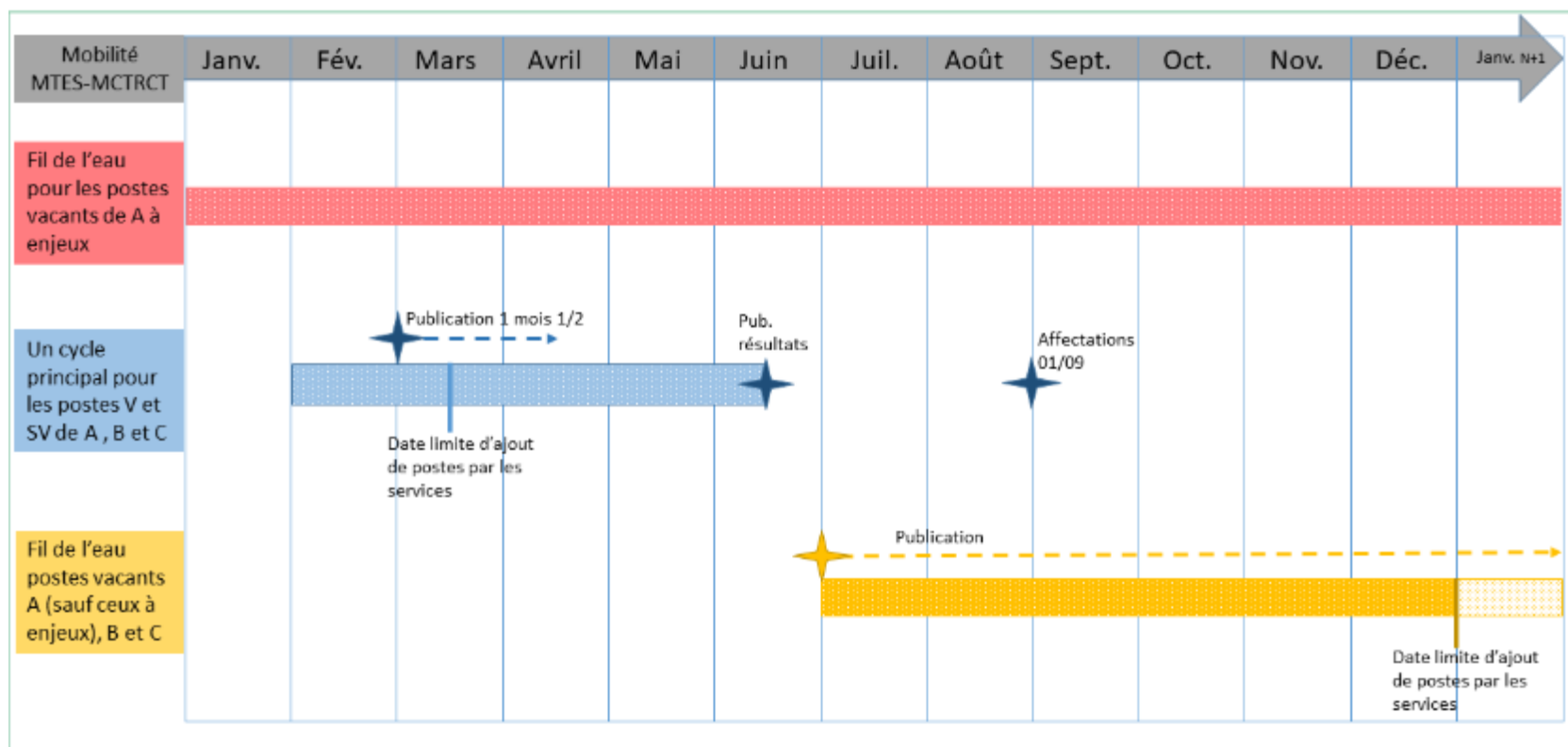
Le recrutement est un acte majeur...



Le nouveau cadre du recrutement

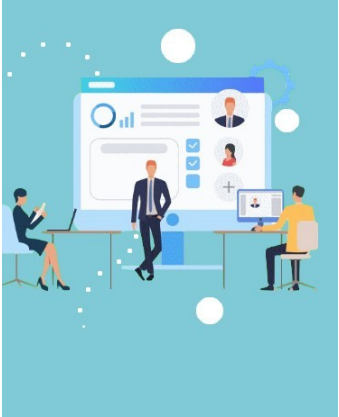
Loi°2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique

Les lignes directrices de gestion relatives à la mobilité du 14 février 2020 : [Cliquez ici](#)

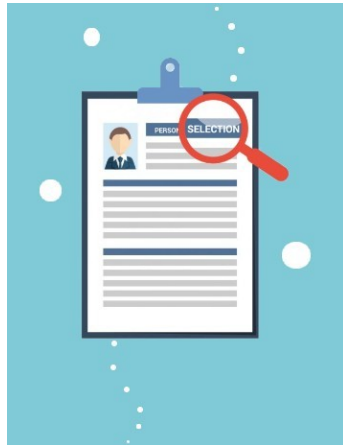


4 étapes – clés

Définir ou redéfinir
son besoin



Analyser les candidatures



Préparer et mener
un entretien de recrutement

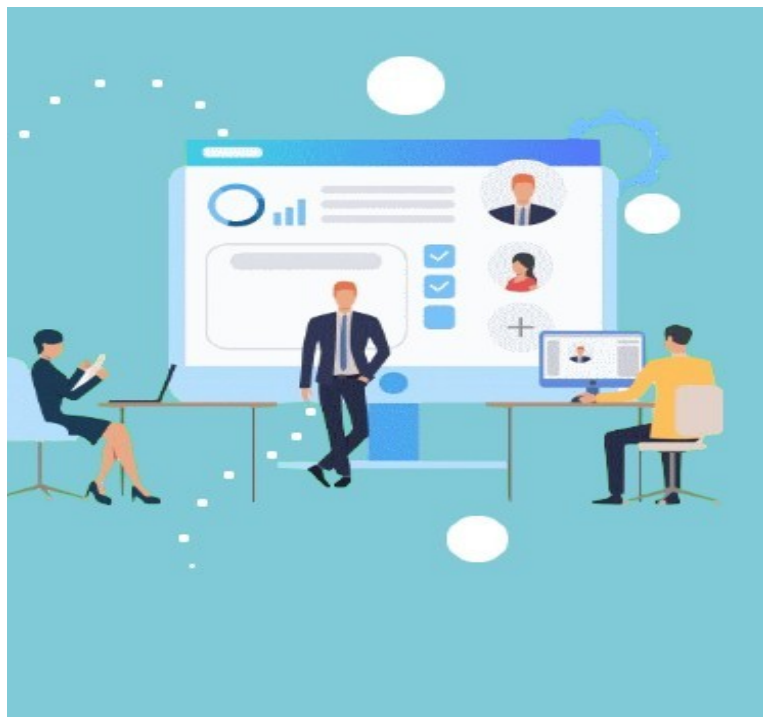


Sélectionner le bon
candidat et donner une
suite auprès de toutes les
candidatures



OBJECTIVITÉ
TRAÇABILITÉ
ÉQUITÉ

Définir ou redéfinir son besoin



Missions - activités -organisation ?

Prise de
recul
Réflexion



Les bons réflexes : Ne pas chercher la copie parfaite du précédent titulaire du poste ou un profil idéal et s'enfermer dans un stéréotype. Attention à « l'armée des clones »...

Fiche de poste

Conseils pour une fiche de poste attractive !



- **Intitulé du poste** : clair et adapté à la réalité
- Préciser les **enjeux, caractéristiques** et les **compétences attendues** sur le poste pour **donner du sens**, pour donner envie
- Utiliser des **verbes d'action** significatifs et précis pour expliciter les activités principales
- S'assurer que l'information reste **claire, lisible, compréhensible** par tous, notamment pour ceux qui n'ont pas la culture de la structure, du ministère

Profil et Compétences

Les compétences attendues sur un poste doivent être clairement définies et hiérarchisées pour un recrutement réussi



les compétences nécessaires (pré-requis indispensables du candidat ou **critères de 1^{er} rang**) : sans celles-ci le candidat peut être « éliminé » ;

les compétences à développer (ou critères de 2nd rang) : possibilité de les acquérir une fois l'agent en poste, par des actions de professionnalisation (tutorat, compagnonnage, formation prise poste, formation continue...)

Grille d'analyse

MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE		MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES	
DREAL Centre-Val de Loire		Grille d'entretien de recrutement	
Le poste			
Intitulé du poste			
Numéro <i>Ress/RH</i>			
Référence PEP			
Service métier recruteur			
La/e candidat(e)			
Civilité			
Prénom - NOM			
Etape 1 – La pré-sélection			
Analyse du CV au regard des critères clés:			
Critères clés au regard du poste		Commentaires du/des recruteur(s)	
Diplômes/formations			
Compétences détenues			
Expériences			
Adéquation aux contraintes			
Commentaires sur la candidature (critères clés au regard du poste, motivations, CV, comptes rendus d'entretien professionnels, priorité légale de recrutement...):			

A l'appui de cette réflexion, le recruteur :

- ✓ élabore la grille d'analyse
- ✓ définit le niveau attendu permettant de sélectionner les candidatures sur dossier puis le candidat ayant le meilleur profil / au poste.

La grille permet de :

- ✓ comparer les profils de plusieurs candidats et ainsi d'objectiver le recrutement.
- ✓ identifier et hiérarchiser les éléments recherchés à partir de la fiche de poste : compétences attendues, aptitudes, exigences particulières....

Le recruteur déterminera :

- ➔ les éléments identifiables sur dossier
- ➔ les éléments à vérifier lors de l'entretien oral



Analyser les candidatures



Profil et Compétences

Un moment important :

**la prise de renseignement par le candidat
préalablement à tout acte de candidature**



proposer dans la fiche de poste la possibilité de se renseigner sur le contenu du poste auprès du recruteur, lors d'un contact tél.

Cela permet :

- au candidat de postuler (ou pas) en ayant une bonne connaissance des attentes du recruteur (et de poser des premières questions de compréhension sur les enjeux du poste, les conditions d'exercice...)
- au recruteur, de centrer l'entretien de recrutement sur le candidat et non sur l'explication du poste (et de faciliter sa « pré-sélection » des candidatures).

Les pièces classiquement demandées aux candidats

- un curriculum vitae**
- éléments de motivation (lettre ou mail)**
- les trois derniers CR des entretiens professionnels**

Pour aller plus loin dans la découverte d'un candidat, il est possible de :

- Demander des contributions marquantes au candidat
- Consulter les Réseaux professionnels
- Consulter ses Réseaux de connaissances
- Consulter ses anciens responsables
- Regarder les Réseaux sociaux
- Demander au candidat « tout autre document pouvant illustrer sa candidature »



Importance de cette première analyse

- ▶ Réaliser un premier classement des candidats menant quelquefois à une pré-sélection si candidatures nombreuses (grille d'analyse)



Vigilance : cette grille pourra éventuellement être utilisée en cas de recours d'un candidat pour objectiver la décision prise

- ▶ Préparer les entretiens de recrutement structurés que vous aurez ensuite à mener (questionnaire exploratoire)

Le curriculum-vitae



- La forme du CV donne des informations sur les qualités du candidat :
 - Le CV est-il structuré, clair, lisible, synthétique ?
- Le fond du CV donne aussi une idée des capacités professionnelles du candidat à tenir le poste :
 - Les compétences du candidat ressortent-elles, sont-elles cohérentes avec celles attendues sur le poste ?
 - Le parcours professionnel ou extra professionnel met-il en avant les postures ou les responsabilités tenus par le candidat, les contributions marquantes, ... ?

La lettre de motivation

- Une lettre de motivation ou a minima un courriel permet d'en savoir plus sur le candidat, sur sa personnalité, son style
- Une lettre personnalisée, complémentaire au CV (pas une redite), donne des informations sur la démarche du candidat :
 - Qui est-il ?
 - Pourquoi candidate-t-il ?
 - Connaît-il le poste, a t-il fait des recherches sur la structure, les enjeux ?
 - Sa motivation pour décrocher un entretien de recrutement est-elle évidente ?

Questions-réponses

Préparer et mener un entretien de recrutement



Les préalables à l'entretien

L'accueil

- ✓ Soigner la **logistique**
- ✓ Veiller à la **tranquillité** (disponibilité), y compris en faisant savoir que vous êtes en entretien de recrutement.
- ✓ Soigner l'**accueil** proprement dit.

*L'attractivité du poste commence aussi par la **courtoisie de l'accueil**, l'horaire...*

*Etre attentif à son état potentiel de **stress** dans sa situation / faire preuve d'empathie
Etre attentif à son "**bien-être**" et lui souhaiter la bienvenue*

Le contenu

- ✓ Identifier ce que vous voulez recueillir comme information
- ✓ Formalisez une grille de questions

Veillez à avoir un temps de "debriefing" en cas d'audition de plusieurs candidats :

Pour remplir la grille "à chaud"

Pour pouvoir vous remettre dans des conditions d'accueil identiques au candidat précédent

...

Les bases

4 conditions de base régissent l'entretien de recrutement

- 1- Une chronologie dans la progression : aborder les étapes dans un ordre défini
- 2- Des techniques d'entretien avec 2 compétences principales : savoir écouter (80%) et savoir poser des questions pertinentes (20%)
- 3- Un guide d'entretien (check-list) avec des questions clés
- 4- Une capacité à savoir en permanence : quel est l'objectif de la question ? Et quelle est l'information recherchée sur le candidat ?

Les phases de l'entretien

Phase 1 Accueil

Présentation , mise en confiance et précisions sur le cadre de l'entretien (durée - étapes)

Phase 2 Expression du candidat

Inviter le candidat à présenter son parcours professionnel, ses expériences, son projet professionnel et ses motivations – ne pas l'interrompre- prendre des notes

Phase 3 Exploration des items identifiés

Alterner des questions fermées et ouvertes en demandant d'illustrer par des exemples et des situations vécues

Phase 4 Conclusion

Interroger le candidat sur son souhait d'aborder un dernier point et informer sur le processus de décision

Les biais de l'entretien

- La **perception sélective ou cadre de référence** (danger de trop forte conformité)
- Les **stéréotypes** (Attention aux discriminations)
- L'effet de **halo** : un seul élément (positif ou négatif) attire l'attention et entraîne une focalisation, d'autant plus gênante si elle n'est pas essentielle pour le poste.
- Les autres biais de recrutement :
La **sympathie** (positive/négative), La **similarité** (idem), La **performance** au cours de l'entretien, **L'information** défavorable/l'information favorable, Le **physique** (photo), La "**première impression**",
- **L'ordre** des candidats ...

Des écueils de l'entretien



- **Le recruteur parle trop**
- **Le recruteur ne pose des questions que sur les domaines qui lui sont familiers**
- **Le recruteur a tendance à faire deviner au candidat la réponse qui lui fera bonne impression**
- **Le recruteur passe trop vite des faits aux conclusions**

Le recruteur doit...

Structurer un entretien dynamique et interactif

Sens de l'écoute, gestion du temps et questionnement pertinent et adapté

Observer à partir d'éléments objectivables

Faire préciser les indicateurs de succès, les difficultés rencontrées, la prise de hauteur nécessaire, les modes opératoires et les méthodologies appliqués

Evaluer la prestation des candidats au regard de critères d'appréciation formalisés antérieurement



VERBATIM

Témoignages d'agents sur les entretiens de recrutement récemment vécus

« La N+2 avait tendance à poser des questions très longues, j'avais l'impression que sa question se précisait au moment où elle la prononçait. Cela aurait mérité d'être plus simple, j'ai eu l'impression de me perdre et j'ai dû lui demander de répéter ses questions ».

« Le chef d'unité a beaucoup parlé des missions sans chercher à savoir si j'avais les compétences ».

« Je note que ce sont les 2 recruteurs qui ont essentiellement parlé de l'activité du service, du fonctionnement... Ils ont beaucoup parlé et ont fait les questions et les réponses, ils ont parlé la moitié du temps ».

VERBATIM

Témoignages d'agents sur les entretiens de recrutement récemment vécus

« J'ai ressenti l'entretien comme un échange ».

« J'ai été mis en confiance ».

« Un entretien de 1h15 qui est allé très vite. Les personnes en charge du recrutement n'étaient pas là pour piéger. Cela a été un entretien très technique »

« J'ai eu un entretien téléphonique avec la responsable. Ca s'est super bien passé, cela m'a donné surper envie d'y aller. Avec le N+2, l'échange a été intéressant durant plus d'1 h d'entretien téléphonique ».

« Un vrai échange a eu lieu avec la vision de la façon de travailler ensemble (compagnonnage, complémentarité...). Le recruteur ne voulait pas avoir un énième candidat qui n'avait pas pris la mesure du poste et qui au final râlerait 3 mois après son arrivée »

Questions-réponses

Sélectionner le bon candidat, donner une suite auprès des candidats



Classement argumenté et formalisé

- A partir de la grille d'analyse, il est possible :
 - d'apprécier la correspondance entre les compétences attendues et les compétences détenues,
 - de les hiérarchiser et de les pondérer,
 - d'évaluer aussi les aptitudes et le potentiel d'un candidat,
- de comparer les candidats
- d'objectiver le recrutement.



Vigilance : cette grille pourra éventuellement être utilisée en cas de recours d'un candidat pour objectiver la décision prise

Le potentiel,
c'est la capacité à actualiser
ses compétences dans le temps

Exemple d'indicateurs :
Capacité à entrer
dans une démarche de projet
Capacité d'apprentissage
Perception de la cible
Résilience
Projection dans l'avenir

En toile de fond, la grille d'analyse permet de répondre ...

- 1) Ai-je envie de travailler avec ce candidat ? Et pourquoi ?**
- 2) A-t-il envie de travailler avec moi, sur ce poste, dans ce service, dans ce contexte ?
Et pourquoi?**
- 3) S'intégrera-t-il au collectif de travail ?**

Donner une suite auprès des candidats

- Une fois son choix arrêté, le service recruteur fait connaître sa décision aux candidats, retenu et non retenu(s).
- Les recruteurs sont invités à dialoguer avec les candidats non retenus pour les accompagner et les conseiller dans leurs recherches futures.

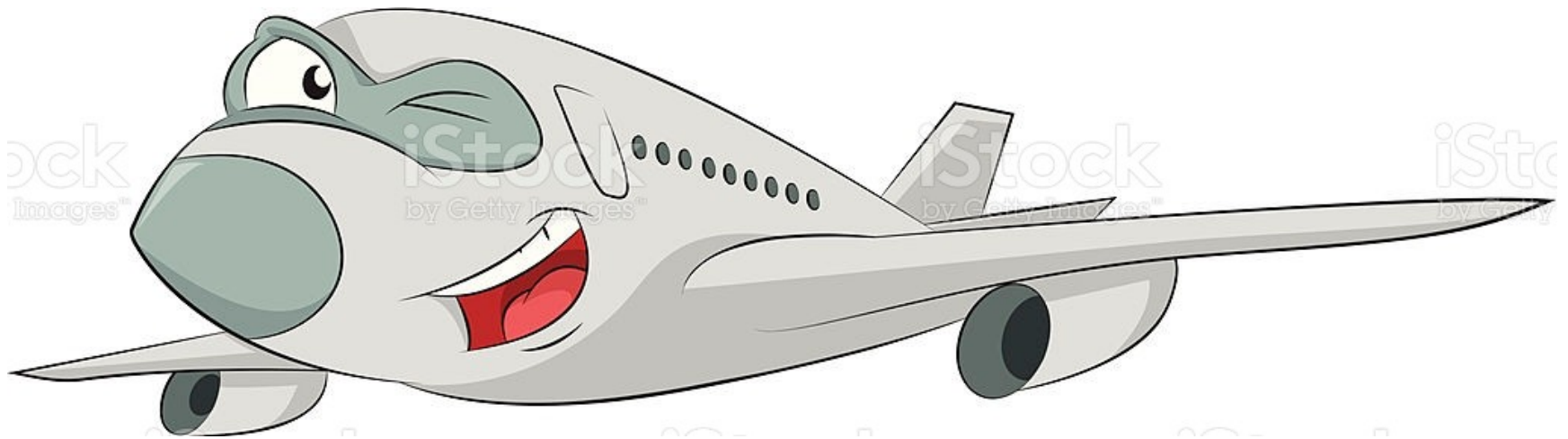
Ce retour permet de maintenir un **vivier de candidat** (pour d'autres postes ?).

- Si avis défavorables, ils doivent être communiqués aux candidats.

Si avis défavorables pour des agents faisant valoir une priorité légale de mutation, un retour écrit motivé doit être fait aux agents concernés, avant la publication des résultats par l'autorité de nomination

A suivre ...

L'embarquement ou onboarding



Les messages clés du webinar

Quels sont les 3 messages clés que vous reprenez ?

Ressources à consulter

- ▶ <https://marieth.netboard.me/recrutement/?tab=188338>
- - Tutoriels (CVRH Tours)
- - Guide Entretiens de recrutement (CVRH Aix)
- - Autres ressources (notes DRH)