



## LES CLÉS DE RÉUSSITE POUR VOS RECRUTEMENTS

En matière de recrutement, il est plus important que jamais de prendre les bonnes décisions. Encouragées par les signes de reprise, les entreprises recommencent à investir dans des stratégies de croissance et ressentent le besoin de renforcer leurs équipes. Une mauvaise décision lors d'un recrutement peut s'avérer lourde de conséquences : baisse de productivité, démotivation du personnel, coûts supplémentaires de recrutement / sélection de nouveaux candidats. Les erreurs d'appréciation lors des entretiens d'embauche ne pouvant pas toujours être évitées, nous vous proposons dans ce guide des pistes pour minimiser les risques.

Identifier les erreurs  
de recrutement



Conséquences d'un  
mauvais recrutement



Faire face à un  
recrutement manqué



Conseils pour pallier aux  
difficultés de recrutement



Soyez votre  
marque employeur



## Identifier les erreurs de recrutement

Quelle que soit leur taille, les entreprises nourrissent des attentes spécifiques à l'égard de leurs futurs collaborateurs. Mais les candidats ne répondent pas toujours à ces attentes : 71 % des responsables RH français interrogés par Robert Half dans le cadre d'une enquête réalisée début 2015 ont déjà embauché un candidat qui ne les satisfaisait pas totalement.

La qualité d'un recrutement n'est pas immédiatement évidente, elle se précise au fil du temps. Plus vous identifiez les signaux d'avertissement rapidement, plus vite vous pourrez prendre les mesures correctives. Si ces signaux d'alerte se manifestent de manière isolée, ils sont sans doute simplement liés à la phase d'adaptation. En revanche, s'ils s'accumulent, il devient urgent de réagir.

### Signaux d'avertissement d'un mauvais recrutement

- ✘ Le collaborateur peine à venir à bout de ses tâches, outrepassa sa mission ou surestime ses compétences.
- ✘ La qualité de son travail ne répond pas aux attentes.
- ✘ Le collaborateur a du mal à trouver sa place dans l'équipe et ne respecte pas les processus.
- ✘ Le nouvel arrivant ne comprend pas l'orientation stratégique de l'entreprise, fait passer ses intérêts avant ceux de son employeur.
- ✘ Le collaborateur manque de motivation, il s'implique à minima.
- ✘ L'éthique professionnelle du collaborateur laisse à désirer. Il ne répond pas à ses engagements, ne respecte pas les délais et est souvent en retard. Clients, collègues et partenaires de l'entreprise se plaignent de lui.

71 %

des responsables RH ont déjà recruté un candidat qui ne correspondait pas totalement à leurs attentes.



## Conséquences d'un mauvais recrutement

La précipitation est souvent à l'origine d'erreurs de recrutement. Quelle que soit l'urgence, une mauvaise décision a des répercussions plus graves que d'attendre que le candidat ait terminé sa période de préavis.

Nombre d'entreprises appliquent la même stratégie de recrutement depuis des années. Or, l'évolution du marché de l'emploi nécessite des processus de recrutement adaptés :

- › **Forte pression concurrentielle** : le marché connaît une évolution toujours plus rapide. Les collaborateurs ne peuvent plus se contenter d'accomplir les tâches inhérentes à leur fonction. Chaque salarié doit produire des résultats mesurables, satisfaire à des normes de qualité élevées, veiller à la satisfaction des clients et à la maîtrise des coûts.
- › **Les 'compétences standard' ne suffisent plus** : les collaborateurs se voient confier toujours plus de tâches, de projets et de responsabilités, nécessitant un suivi plus rapide. Ils doivent faire preuve de plus de flexibilité, d'autonomie et d'initiative.
- › **Progrès technologique** : les tâches devant être exécutées plus rapidement et efficacement qu'auparavant, les collaborateurs doivent maîtriser le numérique.
- › **Législation changeante** : les entreprises doivent constamment s'adapter aux changements de législation.

### Coûts potentiels d'un mauvais recrutement



- › Salaire en décalage avec les prestations attendues
- › Nécessité de redémarrer le processus de recrutement
- › Coûts de formation
- › Temps consacré au processus d'intégration
- › Perte de productivité
- › Perte de chiffre d'affaires
- › Perte de clients
- › Impact sur l'image de l'entreprise

## Conséquences d'un mauvais recrutement

D'après les responsables RH interrogés, le départ du collaborateur est dans 10 % des cas imputable à une mauvaise décision de recrutement. Ces erreurs n'impliquent pas seulement une surcharge de travail pour les RH, elles ont aussi des répercussions sur les plans suivants :

**Productivité** : selon 52 % des responsables RH, la baisse de productivité est la principale conséquence d'un recrutement inadapté. Cette baisse découle des médiocres prestations du collaborateur et des efforts supplémentaires fournis par les managers et les collègues.

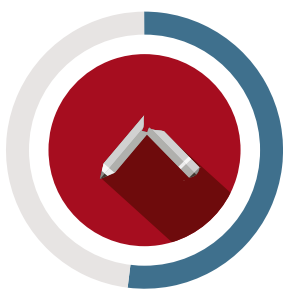
**Département** : 27 % des responsables RH interrogés sont convaincus que les collaborateurs incompetents exercent une influence négative sur le moral des équipes. Ces dernières se retrouvent sous pression : elles doivent prendre (reprendre) en charge les tâches du nouvel arrivant ou rattraper ses erreurs.

**Entreprise** : selon 19 % des responsables RH, les recrutements ratés se soldent par des surcoûts. Ces derniers sont liés au redémarrage du processus de recrutement, au paiement d'un salaire et à la formation.

**Direction** : les nouvelles recrues bénéficient généralement d'un programme d'intégration. L'intégration et la formation d'un collaborateur inefficace requièrent un investissement en temps lourd pour toute l'entreprise (équipe, manager, RH, département formation).

**Clients** : L'attitude négative d'un employé risque de ternir l'image de l'entreprise et déboucher sur la perte de clients.

### Top 3 des conséquences d'une mauvaise décision de recrutement



**52 %**

Baisse de productivité



**27 %**

Stress / démoralisation  
des collaborateurs



**19 %**

Coûts financiers

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 responsables RH français

## Réagir face à un recrutement manqué

Dès que vous constatez que le nouveau collaborateur n'est pas à la hauteur, des mesures s'imposent. Mettre fin à la période d'essai n'est toutefois à envisager qu'en dernier recours. Afin de rentabiliser/amortir les coûts engagés, nous vous proposons un plan en trois étapes :

### Plan en trois étapes en cas d'erreur de recrutement



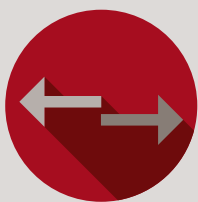
#### ÉTAPE 1 : DRESSEZ UN BILAN OBJECTIF

Analysez pourquoi les performances du nouveau collaborateur ne répondent pas à vos attentes. A-t-il bien compris les obligations de sa fonction ? Le processus d'intégration s'est-il déroulé de manière optimale ? A-t-il reçu les informations cruciales ? Veillez à ce qu'il dispose de tous les moyens pour réussir. Offrez-lui l'accompagnement d'un collègue expérimenté, ainsi que des formations ciblées. Prévoyez des mesures spécifiques pour les managers qui font face à des difficultés dans l'encadrement de leurs collaborateurs.



#### ÉTAPE 2 : ÉTUDIEZ LES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ INTERNE

Le collaborateur a-t-il été engagé pour la mauvaise fonction ? Peut-être faut-il lui assigner des tâches lui correspondant davantage pour exprimer son potentiel. Analysez attentivement ses compétences et positionnez-le sur des projets transversaux pour identifier l'environnement le plus adapté. En cas de changement de poste, concertez-vous avec les RH pour obtenir l'assistance juridique nécessaire et agir dans le respect des prescriptions légales.



#### ÉTAPE 3 : SÉPAREZ-VOUS DU COLLABORATEUR

Si les mesures suggérées restent sans effet, mettre fin à la période d'essai s'avère la seule issue. Même si cette décision et un nouveau processus de recrutement sont onéreux, vous n'avez aucun intérêt à garder un collaborateur incompetent. Il ne vous reste plus qu'à mettre fin à son contrat de travail de manière professionnelle. Impliquez toujours les RH et, si nécessaire, le département juridique.

## 7 conseils pour pallier aux difficultés de recrutement

82 % des responsables RH interrogés font face à des difficultés pour recruter des collaborateurs compétents. La majorité d'entre eux citent la pénurie de candidats qualifiés comme principal obstacle. Le manque de compétences commerciales / de gestion, une concurrence accrue sont aussi évoqués.

### Principales raisons expliquant la difficulté à recruter des collaborateurs compétents



**58%**

Manque de spécialistes de niche



**22%**

Demande supérieure à l'offre



**13%**

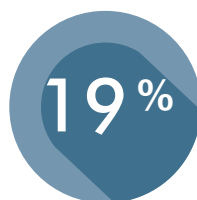
Manque d'investissement en formations et dans les nouveaux projets



**5%**

Manque de compétences commerciales et de gestion

Source : enquête indépendante réalisée à la demande de Robert Half auprès de 200 responsables RH français



En moyenne, 19 % des postes vacants sont pourvus grâce aux réseaux ou aux recommandations.

Sur un marché du travail où la demande de collaborateurs compétents ou possédant une expertise spécifique est supérieure à l'offre, il est complexe de conduire un processus de recrutement optimal. Les points de contrôle ci-dessous vous aideront à minimiser les risques.

### Les choses à éviter et celles à faire lors du recrutement

#### À éviter

#### À faire

Gérer les recrutements seul

Demandez l'avis de collègues plus expérimentés pour rédiger le descriptif du poste à pourvoir ou faites appel à un cabinet de recrutement spécialisé.

En vouloir trop

Identifiez les compétences essentielles pour la fonction et celles qui pourront être développées grâce à la formation.

Rédiger des offres d'emploi standard

Consacrez le temps nécessaire à la rédaction d'une offre d'emploi pertinente mentionnant tous les détails utiles : taille de l'équipe, lignes hiérarchiques, valeurs de l'entreprise, possibilités de formation, évolution de carrière...

Puiser dans le même vivier que vos concurrents

Exploitez tous les canaux de recrutement, ne négligez pas le marché passif. De nombreux candidats peuvent être ouverts aux offres d'emploi, même s'ils sont déjà en poste. La mise en place d'un programme de cooptation peut s'avérer bénéfique.

Considérer Internet comme la panacée

Les outils en ligne peuvent être très utiles, mais rien ne vaut les interactions directes et votre réseau.

Attendre trop longtemps

Dès qu'un candidat compétent a été repéré, soumettez-lui une offre. Ne tardez pas, les meilleurs éléments sont très sollicités.

Proposer un salaire (trop) bas

Proposez un package salarial compétitif. [L'étude de rémunérations de Robert Half](#) peut vous servir de référence.



## La qualité de vos recrutements renforce votre marque employeur

Une forte croissance de l'entreprise, de nouveaux projets, la prospérité du portefeuille de produits, un départ soudain : les raisons ne manquent pas pour recruter. Plus d'un quart (40%) des responsables RH interrogés pensent embaucher pour des créations de postes durant le 1<sup>er</sup> semestre 2015, et 42 % ont l'intention de remplacer les postes devenus vacants. La chasse aux meilleurs candidats sera toujours d'actualité en 2015. Les entreprises qui recrutent de manière efficace prendront un réel avantage sur leurs concurrents.

Le risque de commettre une erreur de recrutement peut être minimisé par un processus réfléchi et préparé. Le recrutement est un axe essentiel dans toute stratégie de marque employeur performante. Les entreprises qui laissent une impression positive aux candidats, y compris ceux qui ne seront pas retenus, auront les meilleures chances de recruter les profils les plus talentueux.

### À propos de l'enquête

Cette enquête a été menée pour Robert Half entre décembre 2014 et janvier 2015 par un institut international indépendant auprès de 200 responsables RH en France.

### À propos de Robert Half

Fondé en 1948, le groupe Robert Half, pionnier du recrutement spécialisé temporaire et permanent, est aujourd'hui leader mondial de ce secteur pour tous les métiers de la finance, de la comptabilité, de la banque, de l'assurance, du juridique et du fiscal, de la technologie et de l'assistanat.

Vous êtes à la recherche de  
nouveaux collaborateurs ?  
N'hésitez pas à nous contacter !

