



tribune | management

# Management

## Les clés du recrutement

CHOISIR LA BONNE PERSONNE POUR LA BONNE FONCTION, UN CHALLENGE QUE DOIT RELEVER TOUT DIRIGEANT. METHODES, TECHNIQUES ET CONSEILS PAR GERARD POUET SPECIALISTE DE LA DISTRIBUTION SPORT

**L**a réussite d'une entreprise repose toujours sur les trois mêmes piliers Marketing, Financier et Humain que nous avons détaillés et illustrés dans le numéro 198 d'Outdoor Experts :

- 1-Etre sur un marché porteur et avoir un positionnement commercial différenciant de la concurrence
- 2-Gérer son entreprise avec rigueur financière (en pratiquant la Gestion par objectifs, tant en termes de Chiffre d'affaires, de Marge, de Stocks que de Frais généraux)
- 3-Optimiser la Compétence et la motivation de ses équipes

Le pilier numéro 3 suppose d'avoir recruté les bonnes personnes et de les avoir affectées aux bons postes.

D'un bon recrutement dépendra donc la bonne efficacité de l'entreprise, tant sur un plan managérial que commercial, dans le présent mais aussi dans le futur.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : GPEC (technique qui consiste à définir et planifier dans le temps les compétences dont l'entreprise aura besoin pour répondre aux évolutions du marché et des consommateurs) est malheureusement peu répandue dans la distribution où le dirigeant se limite souvent à combler un besoin immédiat provoqué par le départ d'un collaborateur.

### 1-la préparation du recrutement

Cette première étape indispensable pour mener à bien un recrutement consiste

- a) à définir ses besoins actuels et si possible futurs



Gérard Pouet Président de GPCConsulting Cabinet d'experts en réseaux de distribution

(moyen terme de 2 ans) en terme de compétences et de complémentarité

- b) à rédiger la fiche de fonction correspondante
- c) à positionner le poste à pourvoir sur l'organigramme de l'entreprise.
- d) à définir la grille de rémunération correspondante dans une fourchette ne remettant en cause ni l'équilibre financier ni l'équité à l'intérieur de l'entreprise.

Décrite dans le numéro 205 d'Outdoor experts, la rédaction de la fiche de poste est essentielle avant tout recrutement. Elle détaille non seulement les différentes tâches exercées (avec les savoirs et savoirs faire correspondants) mais aussi les conditions de réussite (savoir-être) ainsi que les points clés d'observation (esprit d'équipe développé, partage d'information, disponibilité, organisation, tenue, efficacité, enthousiasme...).

Cette fiche de poste va à la fois rassurer le candidat (qui se sentira ou non capable de remplir la mission et comprendra parfaitement ce que l'on attend de lui) mais aussi sécurisera le manager recruteur lors de la conduite de l'entretien, lors de l'évaluation de la candidature et enfin lors du suivi pendant la période d'essai.

Elle permettra également de mesurer de façon objective les compétences manquantes et les formations complémentaires à mettre en place pour remplir totalement la mission (logiciel informatique, techniques produits...)

En distribution c'est la fonction qui fait l'homme jamais l'inverse, même dans des petites structures, sinon c'est



la désorganisation, synonyme de non efficacité par confusion des tâches et par voie de conséquences : la déresponsabilisation et la perte de motivation.

**« ON A QU'UNE FOIS LA POSSIBILITE DE FAIRE UNE BONNE PREMIERE IMPRESSION ».**

Cette petite phrase popularisée par le livre « service compris » de Philippe Block et Ralph Hababou est totalement d'actualité lors d'un recrutement. Il faut à la fois séduire mais aussi être séduit. On n'embauche jamais une personne par défaut, c'est l'échec assuré.

Le recruteur représente et engage l'entreprise et donc son image. Tout candidat, qu'il soit ou non retenu, doit avoir vis-à-vis du ou des recruteurs ainsi que vis à vis de l'entreprise un sentiment de professionnalisme et d'honnêteté.

D'autre part, avec la puissance médiatique des réseaux sociaux, les réputations des entreprises se font et se défont à grande vitesse. Chaque candidat reçu, peut être porteur de virus ou accélérateur de croissance, tout dépend de la façon dont le recrutement se sera déroulé.

Un recrutement est et doit être géré comme une opération de communication interne et externe qui débute par la conception de l'annonce. Celle-ci doit bien évidemment donner envie, être précise tant sur la nature de la fonction que sur les compétences requises pour pouvoir y postuler, réduisant les candidatures hors sujets et se poursuit par la réception des dossiers dont l'enregistrement et le suivi doivent être gérés de manière professionnelle : rapidité, précision et bienveillance dans les réponses sont trois points essentiels.

Le tableau de suivi ci-dessous permet la gestion des dossiers de manière exhaustive.

**SUIVI DE CANDIDATURE**

**Nom :** ..... **Prénom :** .....

**Dossier n° :** ..... **Date de réception de candidature :** .....

DATE	RÉPONSE	CONTACTS ET OBSERVATIONS

Lors de cette opération de communication, il est impératif de répondre à toutes les candidatures, c'est la première marque de respect et de le faire de la façon la plus précise et personnalisée possible.

Bien évidemment, tous les candidats à un poste ne peuvent être convoqués et un premier tri sera fait à partir du CV et de la lettre de motivation (qui permet de se rendre compte si un candidat a pris le temps de se renseigner sur le marché et l'entreprise ou si sa lettre est un standard passe-partout).

**2- La réception des candidats**

Deux phases : entretien collectif et entretiens individuels

Avant de débiter les entretiens individuels, les recruteurs prendront le soin pour éviter de perdre du temps d'organiser une présentation collective au cours de laquelle ils exposeront le marché sur lequel se positionne l'entreprise ainsi que son évolution, expliciteront la stratégie suivie et enfin détailleront le poste à pourvoir. Il faut convaincre et séduire ....Tous les candidats méritent cette attention. C'est aussi une façon pour un dirigeant d'affirmer sa compétence et de fait son autorité future.

Les 4 étapes ci-dessous sont à suivre pour un exposé collectif.

- Présentation du marché sur lequel l'entreprise évolue
- Présentation du marché local et de l'environnement concurrentiel
- Présentation du positionnement de l'entreprise (quels produits pour quelles clientèles, stratégie de service, de choix, de prix, de fidélisation, de développement, de communication.....)
- Exposé des valeurs fondamentales de l'entreprise partagées par tous les salariés et qui affirment sa stratégie de différenciation

A titre d'exemple, nous présentons une règle interne, basée sur l'objectif qualitatif de 100% de clients satisfaits, sorte de charte qualité que nous avons mise en application dans certaines entreprises où notre cabinet intervient et qui constitue le socle managérial.

Ces 10 valeurs de bon sens sont partagées par tous, ne sont jamais remises en cause et sont signées par les collaborateurs en annexe de leur contrat de travail et de leur fiche de poste. Les entretiens individuels (explicités dans le numéro 205 d'Outdoor Experts) évaluent ces points comportementaux clés pour la réussite de l'entreprise dans sa stratégie de différenciation.





**NOTRE AMBITION : L'EXCELLENCE**  
**NOTRE OBJECTIF : 100% DE CLIENTS SATISFAITS**  
**NOS VALEURS SONT :**

- 1. L'ACCUEIL :** Il est parfait chaque jour, à tout moment, nos clients sont nos ambassadeurs
- 2. LA TENUE PERSONNELLE :** Elle doit être le reflet de l'image de notre magasin : bien-être et professionnalisme
- 3. LA TENUE DU MAGASIN :** La volonté d'avoir un magasin parfait à tout moment à notre image
- 4. LE RESPECT DES CONSIGNES :** Bon usage des règles internes de fonctionnement de l'entreprise
- 5. LE RESPECT DE L'OUTIL DE TRAVAIL :** Nettoyage et rangement du matériel, des outils, des produits...
- 6. L'ESPRIT D'EQUIPE :** Respecter les autres, les aider, les faire participer
- 7. L'INITIATIVE :** La volonté de développer l'efficacité du magasin par des idées personnelles
- 8. LE RESPECT DES HORAIRES :** Le souci de ponctualité c'est aussi le respect des autres
- 9. LA DISPONIBILITE :** Une préoccupation permanente de rendre service, d'aider : clients et collègues
- 10. L'EFFICACITE COMMERCIALE :** Satisfaire ses clients, c'est vendre sans oublier de proposer les produits complémentaires

### 3-Les entretiens individuels

Ensuite seulement on passera aux entretiens individuels, permettant de mesurer l'envie, le potentiel et la capacité du candidat à s'intégrer dans l'équipe en place avec les complémentarités attendues.

On ne sait jamais de quoi l'avenir sera fait. La réputation d'une entreprise repose sur le mode de recrutement et surtout sur la gestion des entretiens individuels parfois difficiles émotionnellement.

Les premiers instants (phase d'accueil) sont primordiaux pour mettre le candidat en confiance, lui permettre de se livrer mais aussi réaffirmer la stratégie de l'entreprise, c'est la phase séduction : sourire, regard, écoute...De la même manière les derniers sont aussi importants (phase de fidélisation) pour conforter le postulant dans son choix de rejoindre l'entreprise et le faire adhérer sans réserve au projet. On mesurera dans un premier temps la motivation du candidat, sa capacité d'écoute et de synthèse en lui demandant son avis sur la présentation collective qui vient de lui être faite, cette introduction permettant également de détendre l'entretien qui va suivre.

Pour exemple, nous détaillons ci-après une fiche type d'entretien que nous utilisons en recrutement, dont la caractéristique est de minimiser l'arbitraire et la subjectivité. Même si un recrutement n'est pas que rationalité car le feeling joue aussi un rôle. Vous ferez travailler vos deux cerveaux : le gauche celui de l'analyse et le droit celui de l'intuition.

Une bonne candidature devra s'apprécier avec au moins deux entretiens réalisés par deux personnes

différentes qui prendront le temps de confronter leurs notations et de vérifier les affirmations du postulant.

Sur chaque fiche, on prendra soin de noter tous les courriers, entretiens et rendez-vous accordés au candidat permettant de suivre sa candidature tout au long de la procédure de recrutement.

**APPRECIATION DE CANDIDATURE**

**Nom :** ..... **Poste envisagé :** .....

**Vu par :** ..... **Poste proposé :** .....

	TRÈS BON	BON	SATISFAISANT	FAIBLE	TRÈS FAIBLE	
	20	15	10	5	0	Observations
Présentation						
Initiative à la parole						
Capacité de réaction						
Adaptabilité à l'instant						
Projet - ambition						
Potentiel technique						
Potentiel linguistique						
Potentiel commercial						
Expérience de vente						
Sociabilité expérience de la vie collective						
Capacité d'animation						
Ouverture d'esprit						
Valeur d'ensemble de la candidature						

Entretien .....

.....

.....

Tests :

Techniques : .....

Linguistiques : .....

### 4- La période d'essai

Une fois le recrutement effectué, il conviendra pendant la période d'essai de suivre l'intégration du salarié en effectuant chaque fin de semaine un bilan précis de son évolution et de son comportement.





Le type de grille d'évaluation que nous utilisons permet au responsable hiérarchique de synthétiser les axes de progrès de chaque salarié récemment intégré dans l'entreprise avec une règle incontournable : ne jamais se laisser imposer un choix différent du sien, ce serait l'échec assuré.

**GRILLE D'EVALUATION  
PÉRIODE D'INTÉGRATION**

**Nom :** ..... **Prénom :** .....

**Date :** .....

CRITÈRES	APPRÉCIATION		
	BIEN	MOYEN	MAUVAIS
Ponctualité			
Tenue personnelle			
Expression – aisance - politesse			
Dynamisme dans le travail			
Méthode – rigueur - organisation			
Esprit d'équipe			
Intérêt et curiosité produits			
Intérêt et curiosité produits			
Intérêt pour l'entrepris			
Compétence aux ventes additionnelles			

Entretien .....

.....

.....

.....

**Conclusion :** Le recrutement est un moment fortement anxiogène pour chaque candidat qui se souviendra de la façon dont il a vécu ces instants et dont l'issue peut conditionner fortement sa vie personnelle (déménagement avec tout ce que cela comporte...) mais aussi la façon dont ces problématiques matérielles ont été appréhendées. Rendre passionnant un métier est facile mais l'honnêteté prime et chaque point doit être abordé évitant que le futur collaborateur découvre après avoir signé son contrat (et parfois démissionné de son ancien emploi) des réalités qui rendent son maintien dans l'entreprise impossible.

La transparence est la règle, aucune zone d'ombre ne doit subsister. Les candidats sont aussi dans une



recherche de sens pour leur vie professionnelle et être fier de travailler dans une entreprise est un sentiment qui se traduit par une motivation renforcée.

En distribution, les entreprises qui connaissent des turn-over annuels supérieurs à 20% de leur effectif sont des sociétés en crise de management où le recrutement n'est pas géré de façon professionnelle et dans lesquelles les erreurs coûtent cher. Une rupture qu'elle soit conventionnelle ou disciplinaire est toujours difficile à gérer tant vis-à-vis des collaborateurs en place que vis-à-vis du salarié remercié. C'est un divorce, un constat d'échec avec toutes les conséquences matérielles et humaines qui en découlent.

A mettre en relation avec l'investissement temps et financier d'un recrutement.

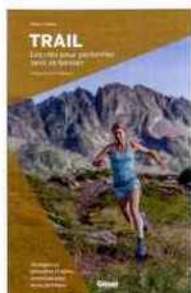
Chaque salarié ressent aujourd'hui le besoin de comprendre, le besoin de participer, le besoin d'être reconnu. Ces trois revendications fondamentales des collaborateurs se retrouvent inscrites dans les stratégies des entreprises gagnantes... et ça commence dès le recrutement.

Un leader est celui qui ressource, qui donne envie à tous de faire mieux. Nous sommes toujours reconnaissants vis-à-vis de ceux qui dans la pratique d'un sport nous font bien jouer. Le secret de la réussite d'un bon manager tient en 2 lignes et non en 200 pages. C'est simplement un homme qui s'intéresse aux autres hommes et qui voit dans leur réussite une satisfaction personnelle intense.

Alors employeurs, intéressez-vous aux personnes que vous embauchez, prenez le temps de les recruter, de les connaître, de les apprécier. Apportez-leur vos expériences. C'est à cette condition que votre entreprise atteindra la performance. Aidez vos salariés à atteindre leur plein potentiel, surprenez-les en les félicitant pour leur bon travail.

Raisonnez en équipe et non en addition d'individus. L'émulation et l'ambition doivent dicter votre comportement au quotidien. Rendez les hommes et les femmes fiers d'être dans votre entreprise et de faire le métier qu'ils font, c'est la voie du succès et de la sérénité. ■ gpouetconsulting@gmail.com





**TRAIL, LES CLÉS POUR PERFORMER SANS SE BLESSER**

par Par Chloë Lanthier

Connaître les faiblesses du traileur pour progresser dans sa technique et sa pratique : voici la promesse de Chloë Lanthier. Avec cet ouvrage, elle nous permet de comprendre les impacts de la pratique du trail sur notre corps et nous donne les clés pour le protéger. Elle ne voit pas les traumatismes du trail sur l'organisme du traileur comme

une fatalité et présente comment composer un entraînement sain, efficace et adapté à chaque profil de pratiquant. L'auteure précise comment identifier les risques et leurs facteurs pour améliorer sa technique. Ainsi, occasionnels, réguliers ou compétiteurs pourront courir avec passion en étant pleinement épanoui, sans y sacrifier leur corps.

**168 pages - 140 x 225 mm - Editions Glénat**



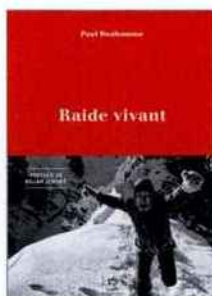
**SECOURS EN IMMERSION, AU CŒUR DU PGHM**

par François Nicard

Ou quand le drame se vit au quotidien. L'auteur est membre du PGHM depuis près de dix ans. Dans ce livre, le lecteur l'accompagne dans quinze opérations de secours qu'il a menées dans les montagnes de Chamonix ou Grenoble. Les récits, sincères, démontrent le courage, l'abnégation et le haut sens du service

de ces secouristes de l'extrême. Ces récits sont aussi l'histoire de décisions à prendre instantanément dans un environnement périlleux. Par son témoignage, l'auteur nous rappelle cette vérité énoncée par Reinhold Messner : la montagne n'est ni juste ni injuste ; elle est dangereuse. Plongé dans le suspense, le lecteur découvre des sauveteurs généreux qui veulent avant tout que la montagne reste une passion.

**168 pages - 140 x 225 mm - Editions Glénat**



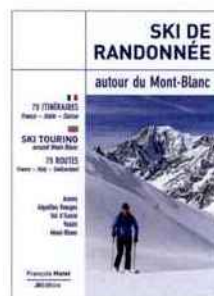
**RAIDE VIVANT**

Par Paul Bonhomme

Ce récit sans fard nous plonge au cœur de l'action. Paul Bonhomme est un virtuose qui lit les parois comme une partition et qui a le talent pour les retranscrire. Guide et fin connaisseur des montagnes et notamment des Alpes, l'auteur réussit à nous transmettre ce qu'il y a d'insaisissable dans l'alpinisme et le ski de pente raide. Il raconte sa vie, comme

une course, parfois hors d'haleine, parfois lente et suspendue à un moment ou un geste. Préfacé par Kilian Jornet, qui compte parmi ceux qui peuvent comprendre Paul Bonhomme, ce livre poursuit l'œuvre de l'auteur dans les montagnes : saisir l'essence de la montagne et toucher à la grâce d'une ascension ou d'une descente réussie. Et le lecteur, privilégié, pourra l'accompagner là où seuls les meilleurs parviennent.

**184 pages - 150 x 201 mm - Editions Guérin**



**SKI DE RANDONNÉE AUTOUR DU MONT-BLANC**

Par François Matet

Guide de haute montagne passionné, François Matet accompagne ses clients sur les plus beaux sommets des Alpes. Cet ouvrage est la parfaite prolongation de son travail d'accompagnateur. Il livre au lecteur les secrets des massifs alpins qu'il a arpentés depuis longtemps. Ce topo-guide compile 75 idées de

sommets et d'itinéraires à ski de rando entre la France, l'Italie et la Suisse. Ils sont largement détaillés pour que le lecteur trouve la course qui correspond aux conditions météo et enneigement de la saison. François Matet ne cherche pas à lister tous les itinéraires ou à faire un classement mais veut proposer un ensemble d'itinéraires hétérogènes permettant de découvrir tous les plaisirs et les spécificités du ski de randonnée.

**320 pages - 125 x 175 mm - JM Editions**

