

Management

>> Recrutement

>> **L'AUTEUR**
Philippe Michon

Le candidat parfait n'existe pas !

Le processus d'embauche d'un salarié doit être rigoureux et s'accompagner de toutes les vérifications nécessaires, même si le candidat reçu paraît idéal.

L'absence jusqu'à une période très récente de formation spécifique de management adaptée aux vétérinaires a entraîné une difficulté pour la profession face aux projets d'embauche. A ce manque de préparation s'ajoutent la faible demande d'emploi par des personnels qualifiés dans notre domaine, une difficulté à définir les profils idéaux même quand nous pensons connaître notre demande et presque toujours une absence de connaissances juridiques du processus d'embauche.

Définir précisément ses besoins

Que ce soit suite à un départ ou dans la perspective d'une création d'un poste supplémentaire, le vétérinaire recruteur doit se donner le temps d'une analyse précise du besoin (lire l'encadré).

«Afin d'attirer les candidatures tout en évitant une surabondance de réponses, l'annonce pour l'offre d'emploi doit être précise, mentionner le poste, le profil attendu, les avantages éventuels.»

Une fois les besoins connus avec précision, il est temps de rédiger une annonce. Afin d'attirer les candidatures tout en évitant une surabondance de réponses, elle doit être précise, mentionner le poste, le profil attendu, les avantages éventuels.

Légalement, elle doit être transmise à l'ANPE, ne pas comporter de mentions religieuses, ni de nationalité ou de sexe et ne pas préciser d'âge.

Les vétérinaires ont presque toujours une absence de connaissances juridiques du processus d'embauche.



Colinda McKie - Fotolia.com

L'annonce a été précise et largement diffusée, les conditions alléchantes, les débutants acceptés et vous habitez sur la Côte-d'Azur : vous avez gagné le droit de trier une pile de candidatures !

Sélectionner le meilleur candidat

Souvent plus de la moitié des candidatures sont rapidement rejetées car ne correspondent pas à l'annonce. Il est indispensable d'y répondre rapidement par un courrier dactylographié. Les candidatures restantes sont alors « travaillées ».

L'usage de deux surligneurs permet d'identifier les points forts et faibles des différentes candidatures. Les points à éclaircir et les apparentes contradictions sont notés. Un second tri peut s'effectuer sur les « rejets définitifs », les « conservés au cas où », et les « feraient bien l'affaire ». Un contact téléphonique est alors nécessaire afin de présenter au candidat la structure, lui demander de confirmer son CV et préciser si un entretien est indiqué.

Bien préparer l'entretien

Quand le candidat n'a pas été recommandé par un tiers connu et fiable, il est toujours préférable de vérifier les références qu'il inscrit sur le CV. Ce n'est pas une étape initiale du recrutement : cette vérification ne doit intervenir qu'une fois les candidats au poste sélectionnés. Elle est plutôt l'étape ultime du processus de décision d'embauche.

Toutes les vérifications qui peuvent se faire sans appel à des tiers peuvent être effectuées au préalable. Le simple relevé des dates sur le CV permet de souligner les éventuelles zones d'ombre. Les réactions du candidat à leur évocation peuvent s'avérer éloquentes. Les personnes qu'il suggère d'appeler en référence lui sont la plupart du temps acquises mais on devine vite leurs réticences sur des points précis si elles existent. Mais même avec un référent proposé par le candidat, une surprise peut survenir.

Je me souviens de ce cas vécu d'une vétérinaire luxembourgeoise qui recommandait d'appeler son ancien patron en référence, lequel n'avait que des griefs à son sujet.

«Les points à éclaircir et les apparentes contradictions sont notés.»

Afin de pallier le possible manque de sincérité des référents suggérés, le vétérinaire peut chercher à repérer dans ses connaissances des personnes qui ont la probabilité d'avoir connu le candidat. Une ou deux suffisent afin de garder une discrétion maximale. La question de la discrétion doit être clairement posée d'emblée à l'interlocuteur : « *Etes vous d'accord ou es-tu d'accord pour me donner en toute discrétion quelques renseignements sur un ancien salarié ou collègue dans le cadre d'une procédure de recrutement et ce, de façon confidentielle ?* »

Afin d'être efficace, l'entretien doit être préparé, et le vétérinaire doit sélectionner avec parcimonie les points essentiels qu'il désire confirmer ou infirmer. Les faits précis tels que les réactions face à des situations stressantes doivent être préférés aux opinions et sentiments. ■

Vérifier toujours les références inscrites sur le CV

La situation a été classiquement vécue par beaucoup d'entre nous. Le candidat présente un CV brillant ; l'ASV qui le reçoit à l'accueil vous avertit d'un pouce levé qu'il semble idéal ; l'entretien vous assure que vous avez en face de vous un individu aussi performant sur le plan des connaissances médicales que d'un point de vue relationnel... ; et vous téléphonez à son ancien patron : les défauts font surface et, quelquefois, révèlent une personne totalement inadaptée au travail d'équipe ou à la clientèle. Il est rare de se tromper à ce point mais des inexactitudes existent toujours.

Le candidat que l'on reçoit cherche bien entendu à montrer une image coïncidant avec l'annonce de recrutement. Sa personnalité et ses capacités réelles sont donc modulées quand elles ne sont pas complètement modifiées. Ainsi, une auxiliaire spécialisée qui se présente suite à une demande précisant un besoin de qualités commerciales risque de faire l'impasse sur son mal-être face à la vente et son éventuelle timidité. Quand le candidat n'a pas été recommandé par un tiers connu et fiable, il est donc toujours préférable de vérifier les références qu'il inscrit sur le CV.

>> GROS PLAN

Les questions à se poser pour définir ses besoins

Avant de procéder au remplacement d'un salarié suite à un départ ou à la création d'un poste supplémentaire, le vétérinaire recruteur doit se donner le temps d'une analyse précise du besoin et se poser les bonnes questions.

Pourquoi un départ a-t-il lieu ? Est-il nécessaire de modifier les caractéristiques du poste en termes de salaire, horaires, conditions de travail ? Quels seront les tâches de l'employé et le degré de responsabilité qui y est associé ? Quel doit être le niveau du recrutement – compétences, diplômes, expérience ?

Viser trop haut est une quasi-certitude de ne pas conserver le salarié. Dans la liste des critères professionnels escomptés, il est nécessaire d'effectuer une classification en fonction de l'importance accordée à chaque point.

Quelles seront précisément la rémunération et les primes éventuelles ? Quels sont les facteurs de succès et de risque pour ce poste ? Quels sont les objectifs et à quel terme ? Où se situe ce poste au sein du diagramme hiérarchique de l'entreprise et quelle sera son appellation ? Quelles sont les qualités relationnelles nécessaires et quelles sont celles qui sont indispensables ? Des astreintes sont-elles prévues ? Des déplacements ? Avec véhicule personnel ou de l'entreprise ?