

Processus de Recrutement

"L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir." Napoléon Bonaparte.

Quel que soit la taille de l'organisation ou le salarié recherché

Réaliser un recrutement est un projet qui se conduit en respectant la règle de progression suivante :

PREPARER => PILOTER => PROGRESSER

La boîte à outils « Recrutement » vous propose un fil conducteur pour réaliser votre processus « pas-à-pas » avec une fiche méthode et des outils associés.

Le processus de recrutement est composé de 5 étapes, s'articulant dans les 3 phases : Préparer, Piloter, Progresser

La boîte à outils « Recrutement », véritable outil pédagogique, est un guide pour toutes personnes chargées du recrutement au sein des organisations petites, moyennes ou services de structures plus importantes.

Boîte à outils « RECRUTEMENT »

RECROTEN EN 5 ETAPES

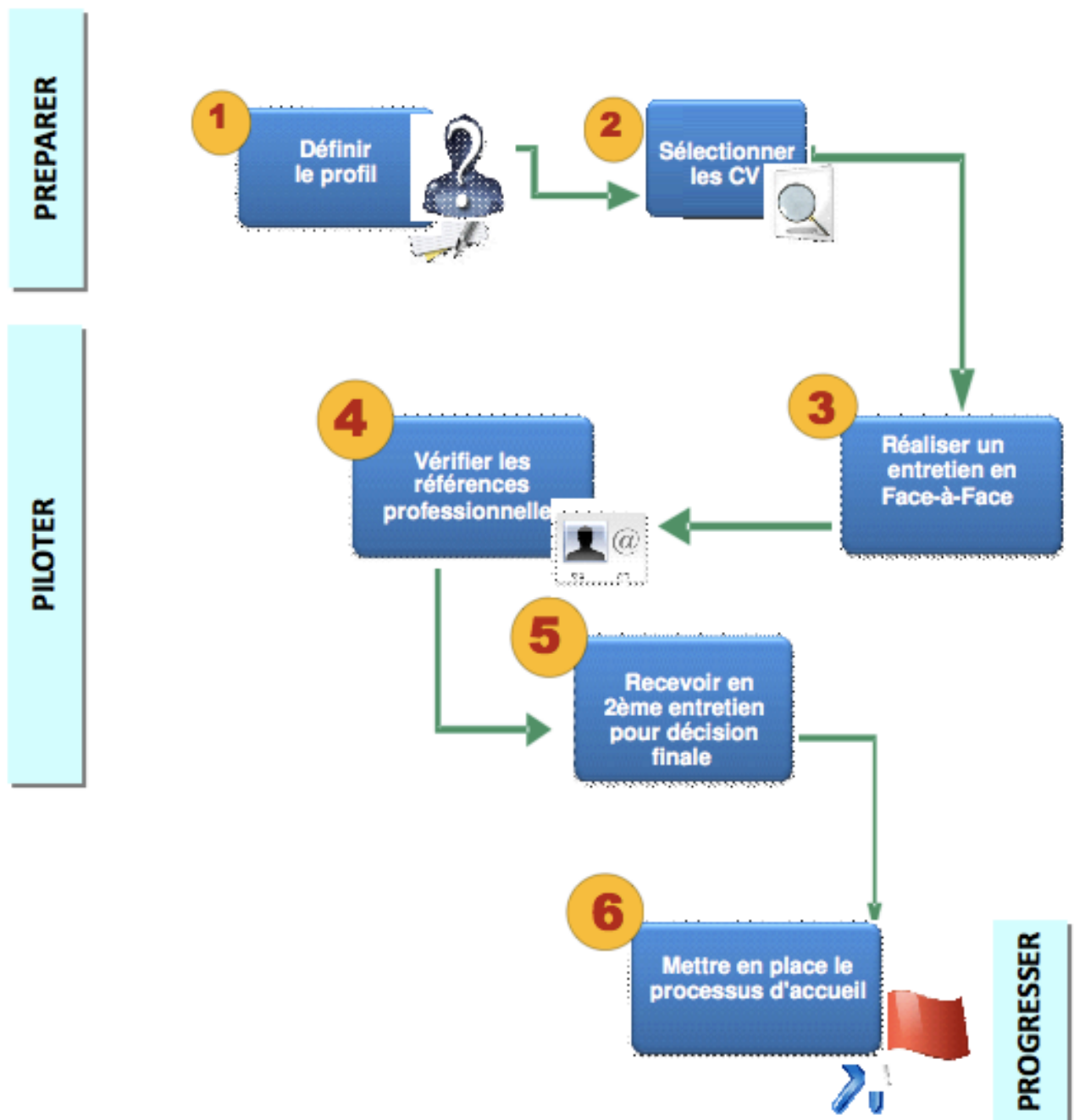
Processus de Recrutement

SOMMAIRE

1- SCHEMA -TYPE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	3
3. GRILLE DE LECTURE DE LA BOITE A OUTILS « RECRUTEMENT »	5
A. La fiche méthode	5
B. Les outils associés	6
3. DEPLOIEMENT DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT PAR PHASE	7
LES FICHES METHODE DE LA PHASE « PREPARER »	7
ETAPE 1.....	8
Définir le profil de poste et le profil de candidat	
ETAPE 2.....	9
Sélectionner les CV	
LES FICHES METHODE DE LA PHASE « PILOTER ».....	11
ETAPE 3 :	12
Réaliser un entretien en face à face	
ETAPE 4:	14
Vérifier les référence professionnelles	
ETAPE 5.....	16
Recevoir en 2^{ème} entretien pour décision finale	
LA FICHE METHODE DE LA PHASE « PTOGRESSER »	17
ETAPE 6 :	18
Mettre en place un processus d'accueil et d'intégration	
4. VOS NOTES.....	19

Processus de Recrutement

1- SCHEMA -TYPE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



Processus de Recrutement

2. COMPOSANTES DE LA BOITE A OUTILS « RECRUTEMENT »

La boîte à outils « Recrutement » est composé de 6 étapes s'articulant en 3 phases.

A. Phase PREPARER

1. Définir le profil de poste
2. Sélectionner les CV

B. Phase PILOTER

3. Réaliser un entretien en « face à face »
4. Vérifier les références professionnelles après 1^{ère} sélection
5. Conduire l'entretien de sélection finale

C. Phase PROGRESSER

6. Mettre en place le processus d'accueil et d'intégration

Chaque étape est constituée d'une fiche méthode à laquelle sont associés 1 à 3 outils.

Votre boîte à outil « Recrutement » est une base dynamique que vous devrez faire vivre en y ajoutant vos propres outils.

Processus de Recrutement

3. GRILLE DE LECTURE DE LA BOITE A OUTILS « RECRUTEMENT »

A. La fiche méthode

Elle définit l'étape et donne des éléments d'éclairage. Elle attire l'attention sur des points de vigilance.

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

FM
1/6

ETAPE 1

Définir le profil de poste et le profil du candidat

Le profil de poste est la photographie la plus probable du poste à pourvoir.
Le profil de poste se réalise à partir de l'analyse de son besoin et de l'objectif visé.
Le profil du candidat est strictement lié au profil de poste.

Numéro et
nom de
l'étape

1	<p>Analyser le besoin et définir l'objectif visé</p> <p>La matrice de questionnement « <i>Analyse de Besoins = QQQQCP</i> » est indispensable pour analyser son besoin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui a déclenché le besoin? • Quels sont les événements et circonstances qui impactent le besoin? • Qui est concerné par le besoin ? • Quelles missions doivent couvrir le besoin? • Pour quand et pendant combien de temps, doit-on répondre au besoin?
2	<p>Définir les composantes du poste</p> <p>La fiche de poste (modèle « <i>Fiche de poste</i> de votre établissement») décrit les missions et activités incombant à un collaborateur dans une structure donnée ainsi que sa situation générale, fonctionnelle¹ et hiérarchique² au sein de l'entité. Elle sert à définir le profil du candidat, déclinant les compétences attendues. Elle peut également préciser à la fin les critères sur lesquels le suivi de l'activité du salarié se fera. Ce point permet à chacun de s'engager sur la base d'attentes transparentes.</p> <p>Missions : Charge confiée à quelqu'un d'accomplir quelque chose. La mission est non négociable, car possède un caractère stratégique</p> <p>Activités : Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour remplir les missions relatives au poste. Une activité est l'enchaînement chronologique des tâches</p> <p>Compétences : « C'est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire, des comportements pour maîtriser une situation de travail et obtenir le résultat attendu ». La compétence est la combinaison pertinente de plusieurs ressources.</p>
3	<p>Définir le profil du candidat</p> <p>Le profil de candidat ne peut être défini sans relation avec le poste qui s'inscrit dans la dimension stratégique de la structure :</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR A([Objectifs de l'entreprise]) --> B([Finalités du poste à pourvoir : capacités indispensables du candidat]) </pre> </div>

1
AB-01

Référence de
l'outil associé
signalé en
italique bleu

Le référencement des fiches méthodes

Les Fiches Méthodes sont numérotées de 1 à 6, soit une fiche par étape et s'intitulent FM 1/6, FM 2/6, FM 3/6, ...

La boîte à outil doit être un support dynamique auquel vous rajouterez vos propres éléments. Pour garder la convention de référencement, vous pourrez concevoir une fiche méthode supplémentaire pour l'étape 1 en l'intitulant « FM 1/6 - 02 » et ainsi de suite.

Processus de Recrutement

B. Les outils associés

Chaque outil est « prêt à l'emploi ». Certains outils peuvent servir à plusieurs phases. La fiche méthode de l'étape vous le fera savoir. Certains outils peuvent comprendre un exemple rempli pour faciliter l'appropriation et un modèle vierge pour votre utilisation.

Rappel du N° de l'étape

Référence de l'outil

Nom de l'outil
Code = lettres en bleu

A chaque outil est joint un mode d'emploi

1 AB-01

Matrice d'Analyse du Besoin « QQQQCP »

Etape 1/6

Contexte :			
	C'est-à-dire	POURQUOI ?	COMBIEN ?
QUOI?	De quoi s'agit-il?	Pourquoi le fait-on?	Quelle quantité? Quels coûts?
QUI?	Qui sont les acteurs?	Pourquoi ces personnes?	Combien sont-ils?
OU?	A quel endroit?	Pourquoi là?	A quelle distance?

Mode d'emploi :

- Pour définir les missions, se poser les questions suivantes : « qu'est-ce que c'est ? : QUOI et à POURQUOI ce poste (dans quel objectif?) ». Ce qui revient à s'interroger sur les finalités de la démarche de recrutement.
- Pour déterminer les activités, se poser la question suivante (QUOI ?) : « que doit-on faire concrètement pour remplir les missions visées ? »
- Pour identifier l'environnement de travail, repérer toutes les relations internes et externes (QUI ?) au poste et les contraintes qui s'y associent
- Pour définir les compétences spécifiques, diplômes et attitudes attendus, s'interroger sur ce qui est indispensable et nécessaire pour bien réaliser les activités du poste

Le référencement des outils associés

Les outils associés aux étapes portent le numéro de l'étape suivi **des initiales de l'outil et** d'un numéro d'ordre. Exemple : Dans l'étape **1** « Présélection des Candidats », nous avons un outil intitulé Matrice d'Analyse du Besoin « QQQQCP » est le 1^{er} de la série (**01**). Nous retiendrons pour la référence de cet outil « **1-AB/01** ».

Si vous créez des outils pour cette étape, vous suivrez la même convention de référencement avec laquelle vous serez déjà familiarisée. Exemple : si vous mettez en place pour cette même étape **1**, une 2^{ème} Matrice d'Analyse du Besoin e vous l'intitulerez : « **1-AB/02** ».

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

3. DEPLOIEMENT DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT PAR PHASE

LES FICHES METHODE DE LA PHASE « PREPARER »

1/6. Définir le profil de poste

2/6. Sélectionner les CV

1- Définir le profil	Matrice Analyse de Besoin Fiche de Poste	1 AB – 01
2 Sélectionner les CV	Grille comparative Sélection CV	2 SCV – 01

ETAPE 1

Définir le profil de poste et le profil du candidat

Le profil de poste est la photographie la plus probable du poste à pourvoir.
Le profil de poste se réalise à partir de l'analyse de son besoin et de l'objectif visé.
Le profil du candidat est strictement lié au profil de poste.



1	<h4>Analyser le besoin et définir l'objectif visé</h4> <p>La matrice de questionnement « Analyse de Besoins = QQQQCP » est indispensable pour analyser son besoin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui a déclenché le besoin? • Quels sont les événements et circonstances qui impactent le besoin? • Qui est concerné par le besoin ? • Quelles missions doivent couvrir le besoin? • Pour quand et pendant combien de temps, doit-on répondre au besoin?
2	<h4>Définir les composantes du poste</h4> <p>La fiche de poste (modèle « Fiche de poste de votre établissement») décrit les missions et activités incombant à un collaborateur dans une structure donnée, ainsi que sa situation générale, fonctionnelle¹ et hiérarchique² au sein de l'entité. Elle sert à définir le profil du candidat, déclinant les compétences attendues. Elle peut également préciser à la fin les critères sur lesquels le suivi de l'activité du salarié se fera. Ce point permet à chacun de s'engager sur la base d'attentes transparentes.</p> <p>Missions : Charge confiée à quelqu'un d'accomplir quelque chose. La mission est non négociable, car possède un caractère stratégique</p> <p>Activités : Les activités décrivent ce qui doit être effectué pour remplir les missions relatives au poste. Une activité est l'enchaînement chronologique des tâches</p> <p>Compétences : « C'est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire, des comportements pour maîtriser une situation de travail et obtenir le résultat attendu ». La compétence est la combinaison pertinente de plusieurs ressources.</p>
3	<h4>Définir le profil du candidat</h4> <p>Le profil de candidat ne peut être défini sans relation avec le poste qui s'inscrit dans la dimension stratégique de la structure :</p> <pre> graph LR A([Objectifs de l'entreprise]) <--> B([Finalités du poste à pourvoir : capacités indispensables du candidat]) C([Responsabilités]) <--> D([Caractéristiques essentielles que doit posséder le candidat]) E([Positionnement hiérarchique]) <--> F([Capacité du candidat à évoluer dans la structure sur le long terme]) </pre>

¹ Voir fiche « Organisation » dans Boîte à Outils Management

² Voir fiche « Organisation » dans Boîte à Outils Management

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

ETAPE 2

Sélectionner les CV

La sélection des CV est une opération difficile car nécessite d'être objectif et de dépasser certaines de ses représentations et préjugés.

Pour un poste que vous avez défini, faites une sélection qui porte sur ce que vous lisez des compétences détenues et non sur les personnes.

1	S'approprier de tous les aspects du poste à pourvoir
	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le besoin défini par le tableau « <i>Analyse de besoin = QQOQCP</i> » ? • Mon objectif est de quel ordre : former, disposer d'un salarié opérationnel immédiatement, diversifier l'équipe en termes d'âge, de diplôme, ... ? • Quelles sont mes ambitions pour le poste en lien avec mon projet de développement ? • Quelle est ma priorité : connaissance du secteur et peu d'expérience ou l'inverse ? • ...
2	Faire une première lecture des CV
	<p>Attention : <i>aujourd'hui, des experts en rédaction de CV peuvent faire d'un parcours « médiocre », une « merveille »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'une « <i>grille de Sélection des CV</i> » pour effectuer vos tris successifs • Se centrer sur les critères en lien avec le poste pour le 1^{er} tri • Identifier les CV qui sont le plus en adéquation avec les critères du poste qui sont « non négociables » • Faire 2 lots distincts : les CV qui répondent aux critères non négociables et les autres
3	Approfondir votre lecture des CV les plus en adéquation avec le profil de poste
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque CV retenu, faire une lecture approfondie de l'expérience et des compétences : nombre d'années resté à chaque poste et compétences formulées • Analyser les ruptures de parcours professionnels (tenir compte du contexte économique qui développe la pratique des CDD) • Analyser la cohérence entre le poste occupé et les activités et compétences mises en avant en replaçant toutes ses informations dans leur contexte (dans une petite entreprise, on est plus polyvalent et on réalise des activités qui ne relèvent pas forcément de la fonction)

2
SCV - 01

	<ul style="list-style-type: none"> • Compléter votre évaluation par la lecture de la lettre de motivation (vérifier la cohérence entre les 2) • Noter les points que vous aurez à élucider en entretien téléphonique puis en face à face • Mettre de côté les CV dont certains aspects vous paraissent obscurs et difficiles à décrypter • Incrire sur votre « le tableau comparatif des candidats » les CV qui arrivent en tête du tri
4	Créer une référence CV-type pour la suite de la sélection
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire valider la lecture du CV par d'autres personnes, si vous le souhaitez afin de croiser et d'affiner une évaluation objective du CV • Prendre le 2^{ème} lot mis de côté et poursuivre votre lecture en vous appuyant sur votre ou vos référence(s) • Procéder à la même analyse pour disposer d'un nombre de candidats potentiels suffisant • Compléter votre tableau comparatif pour disposer d'une hiérarchisation des candidats en fonction des critères du poste.
5	Mettre en place une traçabilité de votre processus de recrutement
	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser le « Tableau de Suivi Candidats – Réf 3 TSC-01 » joint pour suivre toutes les opérations liées à votre recrutement <div data-bbox="970 947 1305 1106" style="text-align: right;"> </div>

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

LES FICHES METHODE DE LA PHASE « PILOTER »

3/6. Réaliser un entretien en « face à face »

4/6. Vérifier les références professionnelles

5/6. Recevoir en 2^{ème} entretien pour décision finale

3 Réaliser un entretien en « face à face »	Support E ntretien en F ace à F ace	3 EEF – 01
4 Vérifier les références professionnelles	Grille E ntretien téléphonique C ontrôle de R éférences	4 ECR – 01
5 Recevoir en 2^{ème} entretien pour la décision finale	Grille S élection du C andidat F inal	5 SCF – 01

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

ETAPE 3 :

Faire passer l'entretien en «face-à-face»

L'entretien de recrutement est un **échange en face à face** qui permet au recruteur de se faire une idée précise de la capacité du candidat à **assumer le poste à pourvoir**. C'est la **phase clé** du processus de recrutement. L'entretien est également **une négociation entre deux partenaires qui doivent être prêts** à trouver ensemble les conditions d'un **accord satisfaisant pour chaque partie**.

1	Préparer l'entretien
	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une lecture approfondie du CV, préparer des questions à poser, • S'entraîner aux techniques d'entretien • Réserver une salle tranquille • Veiller à ne pas être dérangé
2	Accueillir le candidat
	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à disposer d'un dossier de candidature complet • Préparer une salle ou un bureau adapté à un échange confidentiel • S'assurer de ne pas être dérangé durant l'entretien de recrutement • Mettre le candidat à l'aise (meublement adapté, pas de position dominante physique, une distance appropriée entre vous et le candidat,...). • Tenir à disposition une plaquette de l'entreprise à jour et une carte de visite • Se présenter, rappeler l'objectif, le déroulement et la durée de l'entretien.
3	Faire connaissance
	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser le candidat se présenter pendant quelques minutes environ (à adapter) • Utiliser les techniques de communication et de questionnement : QQQCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pour Quoi?), la reformulation pour valider votre compréhension, (<i>cf. Fiche Technique de Communication - Grille de « support d'Entretien Face à Face »</i>) • Etre attentif au candidat pour bien noter ses caractéristiques • Contrôler un candidat trop bavard ou excessivement passionnant • Eviter les jugements trop hâtifs, les intuitions, les positions de défense.
4	Convaincre et faire adhérer
	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter le candidat à réagir et à poser des questions. • Séduire le candidat du bien fondé de la démarche de recrutement ou du projet d'entreprise.

3
EEFF -01

5	Conclure et négocier un accord
	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimer au candidat son ressenti de l'entretien sans communiquer sa décision. • Laisser au candidat la possibilité d'exprimer son propre ressenti. • Reprendre ses notes à chaud pour consolider ce qui a pu être dit, avant le départ du candidat • Vérifier que le candidat est toujours intéressé par le poste • Rappeler la suite du processus de recrutement • S'interroger sur l'envie de travailler avec ce candidat, de lui faire confiance,... • Attendre d'avoir rencontré tous les candidats avant de prendre une décision
6	Suivre et consolider l'accord
	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à respecter les engagements pris vis-à-vis du candidat (délai de réponse) • Rédiger un compte rendu de l'entretien sur la base des notes prises • Briefer préalablement le second interlocuteur qui doit recevoir le candidat, le cas échéant pour éviter toute incohérence • Comparer les conclusions et les impressions communes au terme du second entretien.

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

ETAPE 4:

Vérifier les références professionnelles

Le contrôle de références est une tâche délicate et parfois difficile mais reste indispensable pour fiabiliser le recrutement. Il permet de vérifier l'exactitude des informations issues du CV et recueillies lors des entretiens.

1	Obtenir les coordonnées des références par le candidat
	<ul style="list-style-type: none"> Recueillir avec l'accord du candidat, les coordonnées de 2 ou 3 récents employeurs en cohérence avec le poste à pourvoir (responsables hiérarchiques avec lequel il a travaillé), lors de l'entretien ou les récupérer ultérieurement, à date convenue, par téléphone ou par un courriel du candidat. <p><i>Vigilance : Le recruteur devra être attentif aux réactions du candidat, celles-ci peuvent fournir des informations intéressantes notamment sur le sérieux des déclarations du candidat</i></p>
2	Examiner et trier les candidatures investiguées
	<ul style="list-style-type: none"> La « Grille de Sélection des CV » peut être utilisée avec les données de l'entretien en face à face pour avoir une vision globale des éléments constatés sur l'ensemble des candidatures. Il s'agira de comparer et hiérarchiser les candidatures : <ul style="list-style-type: none"> - celles à conserver en vue du choix final (short-list) - celles à garder pour un autre recrutement - celles non retenues
3	Préparer l'entretien de contrôle des références
	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser le contrôle de références professionnelles par entretien téléphonique. Contacter l'employeur pour planifier l'entretien téléphonique en expliquant le motif de l'appel (objectif : fixer la date, l'heure et la durée du rendez-vous téléphonique). Préparer le contrôle de référence en adressant un courriel de contrôle de références en cas de d'indisponibilité de l'interlocuteur pour un entretien téléphonique.
4	Conduire l'entretien de contrôle de références
	<ul style="list-style-type: none"> Etre au calme dans un bureau fermé ou un endroit isolé. <i>Le cadre de l'entretien doit favoriser l'échange et permettre une vraie confidentialité</i> Prendre le temps de consulter le dossier du candidat avant l'entretien téléphonique Se présenter à l'interlocuteur et rappeler clairement le motif de l'appel Laisser parler votre interlocuteur Demander à l'interlocuteur de préciser les responsabilités qu'a occupées le candidat, le contexte, les relations hiérarchiques et fonctionnelles qu'il



entretenait avec le candidat, les dates,...

- Noter ce qu'il dit **spontanément** (cf. dans modèle fiche « *d'Entretien Contrôle de Références*») pour **confronter** les avis, les doutes ou les craintes, sans révéler les informations tirés de l'entretien avec le candidat
- Poser essentiellement des **questions ouvertes**

Etre conscient que la personne contactée pour un contrôle de références pourrait :

- Etre **en position d'inconfort par crainte ou volonté de nuire au candidat**
- Faire part au recruteur **que des aspects positifs ou négatifs de la candidature**

Vigilance : Interpréter les commentaires avec **prudence**, car certaines informations sont «*subjectives*»

- Réaliser une **synthèse** des **opinions** recueillies auprès de **l'ensemble des références**.
- Relever les éventuelles **contradictions ou divergences** pour se faire un **avis définitif**

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

ETAPE 5

Recevoir en 2^{ème} entretien pour décision finale

A ce stade, le recruteur a reçu **plusieurs candidats en entretien** et utilisé les outils et techniques de recrutement pour procéder à la **sélection finale**.

1	Sélectionner le candidat
	<p>Le deuxième entretien a pour objectif de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire un bilan comparatif à l'aide de la grille « Sélectionner le Candidat Final » • Faire rencontrer le candidat par un Responsable opérationnel qui pourrait être son futur responsable hiérarchique • Ecarter des incertitudes ou vérifier des points de contrôle, lorsque le recruteur a reçu un nombre important de candidats
2	Mener un entretien de contrôle de cohérence
	<ul style="list-style-type: none"> • Tester l'investissement du candidat en lui offrant la possibilité de faire un feedback du premier entretien (qu'a-t-il retenu du poste et l'entreprise, par exemple) • Identifier ce qu'il a retenu ayant le plus et le moins d'intérêt pour lui • Vérifier que le candidat est décidé à accepter le poste avec les modalités contractuelles proposées (nature du contrat de travail, durée de période d'essai, rémunération, conditions et temps de travail,...) • Repérer s'il a des propositions en cours et en quoi la vôtre est plus intéressante
3	Informé le candidat de la suite
	<p>Informé le candidat du délai de réponse Insister auprès du candidat pour qu'il vous contacte s'il se désiste avant que vous lui donniez la réponse Informé le candidat sur le processus d'intégration de l'établissement en cas d'embauche Vérifier que le « Tableau de Suivi des Candidats » est à jour et que le dossier du candidat est complet</p>



5
SCF - 01

Processus de Recrutement

Fiche Méthode

LA FICHE METHODE DE LA PHASE « PTOGRESSER »

6/6. Mettre en place le processus d'accueil et d'intégration

6 Mettre en place le processus d'accueil et d'intégration		6 GEP – 01
--	--	-------------------

ETAPE 6 :

Mettre en place le processus d'accueil et d'intégration

Le recruteur doit mettre en place des outils et une procédure visant à une intégration réussie du futur salarié et faire le lien entre **recrutement, intégration et fidélisation de ce dernier.**

1	Organiser l'arrivée du nouveau salarié
	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer l'espace de travail (matériel, équipements, fournitures, badge, clé...) • Informé de l'arrivée du nouvel embauché aux équipes en poste • Identifier un «salarié tuteur» qui accompagnera le nouvel embauché, si vous ne pouvez le faire vous-même
2	Accueillir le nouveau salarié
	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la finalisation administrative de l'embauche (signature du contrat de travail, visite médicale, ...) • Remettre un exemplaire du livret d'accueil et des documents importants • Communiquer toutes les informations utiles (rappel des horaires, restauration, ...) • Présenter le nouvel embauché à l'ensemble de l'équipe et à son tuteur • Faire visiter les locaux (en général fait par le responsable hiérarchique) et présenter les règles de sécurité • Expliquer les règles pratiques de fonctionnement pour favoriser l'autonomie du salarié • Présenter au salarié son poste de travail
3	Suivre la période d'intégration
	<p>La période d'intégration dure bien plus longtemps qu'une période d'accueil et d'essai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des entretiens périodiques avec le salarié durant la période d'essai chaque durant le 1^{er} mois puis tous les 15 jours et après 1 fois par mois (Adapter selon la situation, vous pouvez faire un point par téléphone le 1^{er} jour ainsi que le 2^{ème} jour et ensuite passer à une un entretien physique par semaine, puis mois, ...). S'appuyer surtout sur la fiche de poste et la synthèse de l'entretien • Consolider l'intégration afin de proposer des actions correctives ou d'adaptation pour renforcer les compétences du salarié (formation-accompagnement sur le poste de travail)
4	Formaliser la période d'essai puis la période d'intégration
	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à un bilan d'intégration du salarié dans le cadre d'un entretien formel avant la fin de la période d'essai • Laisser le salarié exprimer son ressenti sur la période d'intégration (son étonnement, ses questionnements, ses attentes, ...) • Faire un retour au salarié sur les points forts constatés au cours de la période écoulée et exprimer les améliorations attendues pour le futur afin de remplir sa mission au mieux • Confirmer la période d'essai ou sa prolongation ou informer le salarié dont l'écart de compétences est trop grand par rapport à vos attentes, des modalités de poursuite ou d'arrêt • Définir le plan d'actions à court terme (1 à 3 mois) de la poursuite avec le salarié en définissant ensemble le parcours de professionnalisation

4. VOS NOTES