

Chapitre 6 - Participer au recrutement et à l'intégration des nouveaux salariés

Table des matières

1. Les raisons du recrutement – La GPEC et les fluctuations des besoins	2
2. L'établissement de la fiche de poste	3
3. Les Canaux de Recrutement	6
4. La Rédaction de l'Annonce de Recrutement	8
5. La Sélection des Candidat(e)s	11
6. L'intégration du salarié(e)	13
7. Les coûts directs et indirects du recrutement.....	14

1. Les raisons du recrutement – La GPEC et les fluctuations des besoins

Le recrutement n'est pas une action isolée, mais une démarche stratégique répondant aux besoins évolutifs de l'entreprise. La principale raison d'être du recrutement est l'ajustement des ressources humaines aux objectifs organisationnels, processus directement lié à la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**.

La **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)** intègre l'ensemble des politiques et pratiques destinées à identifier et à adapter les besoins (emplois) et les ressources disponibles (compétences) à court, moyen et long terme.

La GPEC concerne la gestion prévisionnelle

- **des effectifs** : anticiper les évolutions quantitatives du personnel : départs à la retraite, besoins de recrutement, etc.
- **des compétences** : anticiper les évolutions qualitatives du personnel : mise en place de formations, destinées à préparer les employés aux postes à pourvoir (existants ou à créer).
- **des emplois** : anticiper l'évolution des métiers pour préparer le lancement d'un nouveau service, la diversification des activités ou une nouvelle organisation interne.
- **des carrières** : proposer des parcours adaptés et des évolutions de carrières.

La GPEC est un outil stratégique qui vise à anticiper et à accompagner les évolutions des emplois et des compétences au sein de l'entreprise, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'organisation. Elle permet d'harmoniser les compétences des salariés avec l'activité et les perspectives d'évolution de l'entreprise.

Les **fluctuations** qui rendent le recrutement nécessaire sont variées :

- **Démographiques** :
 - Départs naturels (retraites, décès)
 - Départs volontaires (démissions, mobilités externes)
 - Augmentation du **turn-over** (rotation du personnel)
- **Organisationnelles** :
 - Création de nouveaux postes due à la croissance de l'activité, à l'innovation, ou à la diversification.
 - Restructurations internes nécessitant de nouvelles compétences.
- **Économiques et technologiques** :
 - Variation de l'activité économique (pic d'activité, saisonnalité).
 - Émergence de nouveaux métiers ou évolution des compétences requises par le progrès technologique.

Le rôle du gestionnaire de PME est de réaliser une **veille permanente** de l'environnement (marché de l'emploi, évolutions sectorielles) et d'analyser en continu les compétences internes pour identifier les écarts et les besoins futurs.

✂ **Mise en situation pro** : Développez vos compétences en GPME avec un exercice pratique et sa correction pas à pas (sur le site - shop BTS GPME).

2. L'établissement de la fiche de poste

La **fiche de poste** est un document descriptif structuré qui détaille de manière exhaustive un emploi spécifique au sein d'une organisation, indépendamment de la personne qui l'occupe. C'est en quelque sorte la "carte d'identité" du poste. Elle répond à la question fondamentale : "**Qu'est-ce que ce poste est, implique et exige ?**"

Ce document facilite la répartition des tâches au sein de l'entreprise. Il peut être utilisé lors des évaluations périodiques pour des recadrages et pour identifier les besoins de formation.

Il identifie :

- les **savoirs** (connaissances acquises)
- les **savoir-faire** (compétence, expériences)
- les **savoir-être** (aspect comportementaux et relationnels du poste)

On peut intégrer les différentes parties suivantes :

- **Intitulé du poste** : identification de l'emploi en question. Nom officiel du poste tel qu'il apparaît dans l'organigramme.
- **Fiche de fonction ou métier** correspondant (le cas échéant) auquel le poste est lié.
- **Positionnement dans l'organisation et responsabilités managériales** : service auquel le poste est rattaché et son positionnement hiérarchique (chef de service...) dans la structure (supérieur hiérarchique et postes dont il a la responsabilité).
- **Missions principales** : elles décrivent la finalité du poste, sa raison d'être.
- **Activités et tâches** : ce qui est fait concrètement et dans le détail par le titulaire pour mener à bien les missions- "Quoi ?" et "Comment ?"
- **Moyens**: ressources matérielles, logicielles, financières, etc., mises à disposition pour accomplir les missions.
- **Relations internes et externes** : liens avec les autres services- et avec les parties prenantes externes. Décrire les interactions régulières avec d'autres départements et services internes, ainsi qu'avec des entités externes, comme les clients, les fournisseurs, et les partenaires.
- **Conditions et lieu de travail** : particularités liées au poste (environnement, temps plein, temps partiel, horaires flexibles, mobilité...) et les lieux (agence, magasin, usine...).
- Liste des compétences techniques (compétences professionnelles spécifiques et connaissances techniques.), comportementales (qualités personnelles nécessaires pour bien remplir les fonctions du poste), managériales (capacité à gérer une équipe, des projets, et des ressources), transverses... nécessaires en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Expérience professionnelle requise.
- Formations / diplômes, certification.

Exemple : assistant comptable

MODÈLE DE FICHE DE POSTE

AGENT

AFFECTATION DU POSTE Service : Pôle Expertise Comptable **Localisation géographique** : [Adresse complète du cabinet] **Bureau** : [Numéro ou nom du bureau] **Étage** : [Numéro de l'étage]

TEMPS DE TRAVAIL DU POSTE Temps complet ☒ Temps non complet ☐ **Nb heures/semaine** : 35 heures

MISSIONS

Assister le Chef de Mission et/ou l'Expert-Comptable dans la gestion d'un portefeuille de clients diversifiés, en assurant la tenue comptable, la préparation des déclarations fiscales et sociales, et en garantissant la conformité et la fiabilité des informations financières des clients.

ACTIVITÉS DU POSTE

1. Tenue comptable et enregistrement des opérations pour un portefeuille clients

% tps de travail : 50%

Contenu :

Saisir et vérifier les pièces comptables (factures d'achat/vente, relevés bancaires, notes de frais) des clients.

Effectuer les rapprochements bancaires pour chaque dossier client.

Analyser et justifier les comptes (fournisseurs, clients, banques, charges, produits).

Préparer les OD (Opérations Diverses) de fin de mois/trimestre/exercice.

Compétences :

Maîtrise des techniques de saisie comptable et des principes comptables.

Rigueur, précision et attention aux détails.

Capacité à organiser et gérer plusieurs dossiers simultanément.

Niveau requis : Opérationnel autonome

2. Établissement des déclarations fiscales et sociales courantes

% tps de travail : 30%

Contenu :

Préparer les déclarations de TVA (mensuelles, trimestrielles).

Assister à la préparation des déclarations de revenus (IR, IS) et autres taxes spécifiques.

Collecter les éléments nécessaires à l'établissement des bulletins de paie et des déclarations sociales (sous la supervision du pôle social si existant).

Suivre les échéances fiscales et sociales pour le portefeuille clients.

Compétences :

Bonne connaissance des règles de TVA et des bases de la fiscalité d'entreprise.

Capacité à respecter des délais stricts.

Maîtrise des logiciels de fiscalité et de paie du cabinet.

Niveau requis : Maîtrise

3. Relation client et support administratif

% tps de travail : 20%

Contenu :

Répondre aux questions comptables et administratives de premier niveau des clients.

Classer et archiver les documents physiques et numériques des dossiers clients.

Collecter les pièces justificatives auprès des clients et s'assurer de leur conformité.

Participer à la préparation des dossiers de révision annuelle pour l'Expert-Comptable.

Compétences :

- Sens du service client et bon relationnel.
- Discrétion et confidentialité.
- Organisation et méthode dans la gestion des dossiers clients.

Niveau requis : Connaissance

RELATIONS FONCTIONNELLES DU POSTE

Internes :

- Quotidiennement avec le Chef de Mission et l'Expert-Comptable.
- Régulièrement avec les autres collaborateurs comptables, le pôle social, le secrétariat.

Externes :

- Clients (chefs d'entreprise, auto-entrepreneurs, professions libérales).
- Administrations fiscales et sociales (URSSAF, SIE, INSEE).
- Banques.
- Organismes divers (sièges sociaux, centres de gestion agréés).

COMPÉTENCES REQUISE(S) POUR LE POSTE

Savoirs :

- Connaissance approfondie du Plan Comptable Général (PCG) et des normes comptables.
- Maîtrise de la législation fiscale et sociale appliquée aux entreprises (TVA, IS, IR, bases paie).
- Connaissances des différents statuts juridiques des entreprises (SARL, SAS, EI, etc.).

Savoir-Faire :

- Maîtrise des logiciels de production comptable (ex: Quadratus, Sage Coala, Cegid).
- Excellent niveau sur Pack Office, en particulier Excel (formules avancées, tableaux croisés dynamiques).
- Capacité à gérer un portefeuille de clients de secteurs d'activité variés.
- Aptitude à la recherche et à l'analyse d'informations comptables et fiscales.
- Compétences rédactionnelles (courriers clients, notes internes).

Savoir-être :

- Organisation et autonomie dans la gestion des dossiers.
- Rigueur et fiabilité dans le traitement des données chiffrées.
- Sens aigu de la confidentialité et de l'éthique professionnelle.
- Capacité d'écoute et d'adaptation aux besoins des clients.
- Esprit d'équipe et d'entraide au sein du cabinet.
- Gestion du stress, notamment en période fiscale.

FORMATION(S) REQUISE(S)

Niveau d'études requis : Bac +2 minimum

Diplômes souhaités : BTS Comptabilité et Gestion (CG), BUT GEA option GCF, DCG (partiel ou complet).

Formations obligatoires : Aucune formation obligatoire spécifique.

Permis : Permis B (souhaité, pour des déplacements ponctuels chez les clients ou administrations).

MOYENS MIS À DISPOSITION (techniques, matériels, accessoires)

Techniques :

Poste informatique complet (ordinateur performant, double écran).
Accès aux logiciels de production comptable, fiscale et sociale du cabinet.
Accès aux bases documentaires juridiques et fiscales en ligne.
Téléphone fixe et/ou mobile professionnel.

Matériels :

Imprimante multifonction, scanner.
Matériel de bureau standard.

CONDITIONS DE TRAVAIL, RISQUES PROFESSIONNELS, CONTRAINTES DU POSTE

Conditions de travail : Travail de bureau, position assise prolongée.

Risques professionnels : Troubles musculo-squelettiques (TMS) liés à l'écran et au clavier.

Contraintes du poste :

Respect impératif des délais légaux pour les clients.
Nécessité de se tenir constamment informé des évolutions législatives et réglementaires.
Gestion simultanée de plusieurs dossiers clients avec des spécificités différentes.
Fortes variations d'activité : Pics d'activité intenses lors des périodes de bilans et déclarations fiscales/sociales (ex: janvier-mai, septembre).

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DU POSTE (Responsabilités, activités, projets...)

Évolution possible vers un poste de Collaborateur Comptable confirmé, puis Chef de Mission, après plusieurs années d'expérience et/ou l'obtention du DCG/DSCG.

Possibilité de spécialisation dans un domaine (audit, social, conseil).

 **Le défi de l'E52 :** Prouvez votre maîtrise de la gestion de la PME en résolvant ce cas exclusif (solution disponible sur le site - shop BTS GPME).

3. Les Canaux de Recrutement

Une fois le besoin identifié, l'entreprise doit choisir les canaux de recrutement les plus pertinents. On distingue principalement deux grandes catégories :

Le Recrutement Interne

Il consiste à pourvoir un poste vacant par la promotion ou la mutation d'un salarié déjà présent dans l'entreprise.

- **Avantages théoriques :**

- **Motivation :** Offre des perspectives de carrière aux employés.

- **Connaissance de l'entreprise** : Le salarié maîtrise déjà la culture, les process et le fonctionnement interne.
- **Coût et temps réduits** : Moins de frais de publication d'annonces et de temps d'intégration.
- **Sécurité** : Réduction des risques d'erreur de recrutement.
- **Mise en œuvre** : Utilisation de l'intranet, affichage interne, ou base de données de la GPEC pour identifier les compétences disponibles.

Le Recrutement Externe

Il s'agit de rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise.

- **Avantages théoriques** :
 - **Apport de nouvelles compétences** : Introduit des idées et des savoir-faire frais.
 - **Diversité** : Enrichit l'entreprise de profils variés.
 - **Augmentation de la taille de l'entreprise** : Permet une croissance rapide des effectifs.
- **Mise en œuvre** :
 - **Job boards** : Plateformes d'emploi généralistes (ex: Pôle emploi, Indeed) ou spécialisées (ex: Cadremploi pour les cadres).
 - **Réseaux sociaux professionnels** : LinkedIn, Viadeo, qui permettent une approche de "chasse" ou la publication d'offres.
 - **Sites carrières des entreprises** : Espaces dédiés sur le propre site web de l'entreprise.
 - **Blogs d'emploi et forums spécialisés** : Sources d'informations pour les candidats et les entreprises.
 - **Les partenariats avec les organismes de formation** (écoles, universités, associations d'anciens élèves...) sont adaptés au recrutement de jeunes diplômés.
 - **Les candidatures spontanées** seront d'autant plus nombreuses et intéressantes que l'entreprise a une bonne image sur le marché du travail.
 - **Autres méthodes** : Salons de recrutement (job dating), cabinets de recrutement, agences d'intérim, cooptation.

🔗 **Exercice type E52** : Maîtrisez la méthode de l'épreuve avec ce cas pratique et sa solution expliquée point par point (sur le site - shop BTS GPME).

4. La Rédaction de l'Annonce de Recrutement

L'annonce est la première vitrine de l'entreprise et du poste à pourvoir. Sa rédaction doit être soignée et répondre à des exigences précises, tant sur le fond que sur la forme.

Le Cadre Juridique et les Bonnes Pratiques

Le **cadre juridique** en France (Code du Travail) impose des limites à la liberté de sélection et d'embauche pour garantir l'égalité des chances et lutter contre la discrimination. Une annonce ne doit en aucun cas faire mention de critères discriminatoires :

- | | |
|---|---|
| - l'origine, le genre | - la situation de famille |
| - les mœurs | - les opinions politiques |
| - l'orientation sexuelle | - les activités syndicales ou mutualistes |
| - l'âge (sauf s'il résulte d'une obligation légale d'embauche de jeunes dans les débits de boisson par exemple) | - les convictions religieuses |
| - l'appartenance ou la non-appartenance vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race | - l'apparence physique |
| | - le patronyme |
| | - l'état de santé ou le handicap, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail |

Les Objectifs de l'Annonce

Une annonce doit être :

- **Visible** : Atteindre la cible de candidats.
- **Sélective** : Attirer les profils pertinents et décourager les non-pertinents.
- **Attractive** : Donner envie au candidat de postuler.

Les Éléments Clés d'une Annonce (Modèle théorique)

Une annonce efficace doit inclure les rubriques suivantes :

1. **Présentation de l'Entreprise** : Nom, secteur d'activité, taille, valeurs, culture d'entreprise.
2. **Définition du Poste** :
 - **Intitulé du poste** : Clair et précis.
 - **Missions** : Description détaillée des tâches et responsabilités.
 - **Rattachement hiérarchique** : À qui le poste rend compte.
 - **Lieu de travail** :
 - **Type de contrat** : CDI, CDD, Intérim, etc.
 - **Rémunération et avantages** (éventuellement)
3. **Profil Recherché** :
 - **Compétences techniques (hard skills)** : Diplômes, expériences, maîtrise de logiciels, langues.
 - **Compétences comportementales (soft skills)** : Autonomie, rigueur, esprit d'équipe, adaptabilité (qualités humaines).
4. **Modalités de Réponse** :
 - Personne ou service à contacter.
 - Adresse e-mail, plateforme de candidature.

- Date limite de candidature.
- Documents à fournir (CV, lettre de motivation).

Exemple : assistant comptable

OFFRE D'EMPLOI : Assistant Comptable H/F en Cabinet

Cabinet : ... **Localisation** : ... **Type de Contrat** : CDI **Expérience** : Junior (débutant accepté) à 2 ans d'expérience en cabinet **Rémunération** : Selon profil et expérience

À PROPOS DU CABINET

... est un cabinet d'expertise comptable reconnu, à taille humaine, situé à Nous accompagnons au quotidien une clientèle diversifiée (TPE, PME, professions libérales, associations) dans des secteurs variés. Notre mission est de fournir un service de proximité et de haute qualité, en mêlant expertise technique et conseil personnalisé. Nous privilégions un environnement de travail collaboratif, propice au développement des compétences de chacun.

VOTRE MISSION AU QUOTIDIEN

En tant qu'Assistant Comptable, vous travaillerez sous la supervision directe d'un Chef de Mission. Vous serez un pilier dans la gestion d'un portefeuille clients diversifié et participerez activement à la production comptable.

Vos missions principales comprendront :

- **Tenue comptable et enregistrement des opérations :**
 - Saisie et vérification des pièces comptables (factures d'achat/vente, relevés bancaires, notes de frais) de nos clients.
 - Réalisation des rapprochements bancaires et analyse des comptes.
 - Préparation des Opérations Diverses (OD) de fin de période.
- **Établissement des déclarations fiscales et sociales courantes :**
 - Préparation des déclarations de TVA (mensuelles, trimestrielles).
 - Participation à l'élaboration d'autres déclarations fiscales (IR, IS) et sociales, sous supervision.
 - Suivi des échéances fiscales et sociales des dossiers clients.
- **Relation client et support administratif :**
 - Répondre aux sollicitations de premier niveau des clients.
 - Collecte et organisation des pièces justificatives auprès des clients.
 - Classement et archivage rigoureux des documents physiques et numériques des dossiers.
 - Participation à la préparation des dossiers de révision annuelle pour l'Expert-Comptable.

VOTRE PROFIL

Nous recherchons une personne rigoureuse, organisée et dotée d'un excellent relationnel.

- **Formation** : Vous êtes titulaire d'un **Bac +2 minimum** en comptabilité (BTS Comptabilité et Gestion, BUT GEA option Gestion Comptable et Financière, ou équivalent). Une première expérience en cabinet comptable est un plus, mais les profils débutants motivés sont les bienvenus.
- **Compétences techniques** :
 - Maîtrise des principes fondamentaux de la comptabilité générale et auxiliaire.
 - Bonne connaissance de la fiscalité courante (TVA).
 - Maîtrise des logiciels de production comptable (Cegid) est un plus.
 - Excellente maîtrise du Pack Office, notamment Excel (tableaux, formules).
- **Qualités personnelles (savoir-être)** :
 - Rigueur, précision et sens du détail.
 - Autonomie et sens de l'organisation pour gérer un portefeuille diversifié.
 - Discrétion et respect absolu de la confidentialité.
 - Aisance relationnelle et sens du service client.
 - Capacité à travailler en équipe et à s'adapter aux priorités.

CE QUE NOUS VOUS OFFRONS

- Un poste en CDI au sein d'un cabinet stable et en croissance.
- Un environnement de travail stimulant, au contact de secteurs d'activité variés.
- Un accompagnement personnalisé et des opportunités de formation continue.
- Des perspectives d'évolution vers un poste de Collaborateur Comptable confirmé.
- Une ambiance de travail conviviale et collaborative.
- Mutuelle, tickets restaurant, intéressement, télétravail partiel si applicable.

PROCESSUS DE CANDIDATURE

Si vous êtes passionné(e) par la comptabilité et souhaitez rejoindre un cabinet dynamique où vous pourrez apprendre et vous épanouir, n'hésitez plus !

Merci d'adresser votre candidature (CV et lettre de motivation) à ...

Date de prise de poste souhaitée : Dès que possible.

🔗 **Méthode + Corrigé** : Simplifiez votre révision pour l'E52 avec un exercice ciblé et une correction pour ne rien laisser au hasard (sur le site - shop BTS GPME).

5. La Sélection des Candidat(e)s

La sélection est l'étape qui permet de distinguer les candidats les plus adaptés au poste et à la culture de l'entreprise.

Le Tri des Candidatures

- **Première lecture** : Analyse rapide des CV et lettres de motivation pour écarter les candidatures manifestement inadaptées (sur-diplômés, profils ne correspondant pas aux caractéristiques clés, candidatures génériques/publipostage).
- **Pré-sélection** : Constitution d'une liste de candidats à contacter pour l'étape suivante.

Les Outils de Sélection

- **L'Entretien de Recrutement** : C'est l'outil central de la sélection. Son objectif est de valider les informations du CV, d'évaluer les compétences, la motivation et l'adéquation culturelle du candidat.
 - **Entretien directif** : Questions fermées, structure rigide.
 - **Entretien semi-directif** : Questions ouvertes et fermées, cadre défini mais souple.
 - **Entretien non-directif** : Candidat libre de s'exprimer, recruteur en position d'écoute.
- **Les Tests** : Complémentaires à l'entretien, ils apportent des informations objectives sur les aptitudes et la personnalité.
 - **Tests psychotechniques** : Mesurent les aptitudes cognitives (raisonnement, logique, mémoire).
 - **Tests de personnalité** : Évaluent les traits de caractère, les motivations, le style de travail.
 - **Tests de mise en situation** : Simulent des situations professionnelles concrètes.
 - **Tests collectifs (ou de groupe)** : Observent l'interaction et le comportement du candidat en groupe.
 - **Tests d'aptitude** : Évaluent des compétences spécifiques (ex: test de langue, de dactylographie).

L'objectif final de cette phase est de prendre une **décision éclairée** sur le meilleur candidat à embaucher, puis de l'intégrer efficacement pour assurer son succès et celui de l'entreprise.

Il est possible d'utiliser une grille d'évaluation pour les entretiens afin de faire le choix entre plusieurs candidats.

Exemple : assistant comptable

GRILLE D'ÉVALUATION D'ENTRETIEN – Assistant Comptable (H/F)

Candidat(e) : Date de l'entretien : Poste visé : Assistant Comptable en Cabinet Évaluateur(trice) :

Échelle d'évaluation :

- **1 - Insuffisant** : Ne répond pas aux attentes, lacunes importantes.
- **2 - Faible** : Répond peu aux attentes, nécessite un développement important.
- **3 - Satisfaisant** : Répond aux attentes de base du poste.
- **4 - Bon** : Dépasse les attentes, atout pour le poste.
- **5 - Très bon / Excellent** : Aptitudes exceptionnelles, véritable plus-value.
- **N/A** : Non Applicable / Non observable

I. Compétences Techniques (Savoirs & Savoir-faire)

Critères d'évaluation	Évaluation (1-5/N/A)	Commentaires / Exemples observés
Connaissances comptables et fiscales (PCG, TVA, IR/IS)		* Maîtrise des principes de base ? * Comprend les mécanismes de TVA ? * Aptitude à répondre à des cas pratiques simples ?
Maîtrise des outils informatiques (logiciels comptables, Excel)		* Connaissance des logiciels courants (Sage, Ciel, Quadratus) ? * Niveau sur Excel (formules, tableaux croisés dynamiques) ?
Rapprochements bancaires et lettrage		* Comprend la logique et les étapes ? * Est capable d'identifier des écarts ?
Gestion des pièces comptables (saisie, classement, archivage)		* Méthode de travail organisée ? * Connaissance des bonnes pratiques d'archivage ?
Compréhension du rôle de l'assistant comptable en cabinet		* Sait distinguer cabinet/entreprise ? * Comprend la notion de portefeuille clients et de respect des délais ?

II. Compétences Comportementales (Savoir-être)

Critères d'évaluation	Évaluation (1-5/N/A)	Commentaires / Exemples observés
Rigueur et précision		* Clarté des réponses ? * Capacité à donner des détails précis ? * Souci du travail bien fait ?
Organisation et gestion des priorités		* Décrit sa méthode de travail face à plusieurs tâches ? * Gère-t-il les urgences ?
Autonomie et sens des responsabilités		* Prend des initiatives ? * Demande de l'aide à bon escient ? * Gère-t-il ses erreurs ?
Discrétion et confidentialité		* Comprend l'importance de la confidentialité en cabinet ? * Aborde-t-il/elle des sujets sensibles de manière appropriée ?
Sens du service client et relationnel		* Capacité à communiquer clairement et poliment ? * Attitude orientée solution face aux questions clients ?

Critères d'évaluation	Évaluation 5/N/A)	(1- Commentaires / Exemples observés
Esprit d'équipe et collaboration		* Se positionne comme un membre de l'équipe ? * Décrit des expériences de collaboration réussies ?
Capacité d'adaptation		* Gère-t-il/elle bien le changement ou les imprévus ? * Est-il/elle ouvert(e) à l'apprentissage de nouveaux outils/méthodes ?

III. Motivation et Adéquation au Poste/Cabinet

Critères d'évaluation	Évaluation 5/N/A)	(1- Commentaires / Exemples observés
Motivation pour le poste et le secteur (cabinet comptable)		* Pourquoi ce poste ? Pourquoi un cabinet ? * Connaissance du cabinet (recherche effectuée) ?
Projet professionnel et perspectives d'évolution		* Cohérence entre ses aspirations et les possibilités du poste/cabinet ?
Résistance au stress et gestion des pics d'activité		* Prend-il/elle conscience des contraintes (périodes fiscales) ? * Décrit comment il/elle gère la pression ?
Intérêt pour la formation continue et l'actualité comptable/fiscale		* Est-il/elle proactif(ve) pour se tenir à jour ?

6. L'intégration du salarié(e)

L'intégration des nouveaux collaborateurs est une phase cruciale qui vient **consolider l'effort de recrutement**. Son importance est capitale : selon Lacaze et Perrot (2010), l'efficacité d'une procédure de recrutement dépend à 50% de la qualité de l'intégration.

L'**accueil** marque le début de ce processus. Il consiste à présenter au nouvel arrivant l'organisation générale, les missions spécifiques de son poste, ses futurs collègues et les objectifs à atteindre. Si l'accueil est primordial, une préparation méticuleuse de l'arrivée du collaborateur l'est tout autant. Il est fortement recommandé d'établir une **check-list** détaillée pour garantir que rien ne soit oublié. Cela inclut, par exemple :

- L'aménagement du poste de travail (bureau, équipement).
- L'activation des accès informatiques et la création du badge d'accès à l'entreprise.
- La diffusion d'une annonce interne pour informer les équipes de l'arrivée du nouveau collègue.
- L'inventaire et la préparation des documents administratifs à remettre.

Dans ce cadre, le **livret d'accueil** joue un rôle essentiel. Il contient généralement des informations clés sur l'entreprise, telles que son histoire, ses valeurs, ses succès, et sa culture. L'objectif de ce livret est de valoriser la politique des ressources humaines de l'établissement. On observe d'ailleurs une transition progressive du format papier vers des formats numériques.

Pour enrichir le processus d'intégration et assurer une prise de poste optimale, plusieurs points complémentaires peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien d'accueil personnalisé.
- Une visite complète de l'entreprise.
- Un déjeuner d'accueil avec l'équipe ou le service.
- La mise en place d'un système de tutorat.
- L'organisation de phases de bilan à mi-parcours durant la période d'intégration.
- La proposition de formations complémentaires si nécessaire.

7. Les coûts directs et indirects du recrutement

Le processus de recrutement est relativement onéreux pour une entreprise. Il présente différents coûts directs et indirects :

- le temps passé par les membres de l'entreprise (hiérarchiques, RRH, collègues du futur salarié) ;
- la définition du besoin, du profil, campagne de recrutement, phase de sélection, décision, intégration ;
- les coûts directs (annonces, examen cv, temps entretiens, honoraires des cabinets et des chasseurs) ;
- les coûts d'accueil (temps d'explication, tutorat, erreurs de travail) ;
- les coûts de formation
- les coûts d'acquisition d'expérience ;
- les coûts de séparation prématurée ;
- la productivité inférieure sur le poste pendant la période d'intégration : temps d'adaptation, de découverte du poste, temps consacré à l'intégration ;
- le temps que ses collègues vont passer à aider le nouveau recruté.

✂ **Mise en situation pro** : Développez vos compétences en GPME avec un exercice pratique et sa correction pas à pas (sur le site - shop BTS GPME).