LE RECRUTEMENT AUJOURD'HUI

Attirer, convaincre, intégrer et fidéliser

Attirer les meilleurs talents est un défi. Les convaincre de vous rejoindre est un art. Les fidéliser, commence dès le recrutement.

Livret explicatif

Une lecture simple, concrète et réflexive pour les recruteurs, managers et dirigeants.

Thierry Baud | octobre 2026

MODE D'EMPLOI

Comment utiliser ce livret ?

Chaque chapitre peut se lire séparément, mais l'ensemble suit le parcours réel d'un recrutement.

Ce livret transforme un exposé oral en un support pratique. Il ne cherche pas à donner une recette universelle. Il propose des repères simples pour améliorer les décisions et la qualité de la relation avec les candidats puis les collaborateurs.

1. Lire l'idée essentielle du chapitre.
2. Observer l'exemple proposé.
3. Répondre honnêtement à la question personnelle.
4. Choisir une action concrète à tester dans votre organisation.

À RETENIR Un recrutement efficace n'est pas seulement une procédure bien exécutée. C'est une relation cohérente, depuis la première impression jusqu'aux premières années dans l'entreprise.

REPÈRES

Sommaire

Un parcours en huit étapes

1	Le recrutement a changé	Contexte
2	Comprendre les attentes des talents	Attentes
3	Construire une marque employeur crédible	Image
4	Attirer les bons candidats	Attractivité
5	Réussir l'expérience candidat	Parcours
6	Convaincre sans survendre	Décision
7	Fidéliser dès le recrutement	Intégration
8	Construire une fidélisation durable	Engagement
	Conclusion et plan d'action	Action

INTRODUCTION

Le recrutement n'est plus à sens unique

L'entreprise choisit encore, mais elle est également choisie.

Pendant longtemps, recruter suivait une logique simple : définir un besoin, publier une annonce, recevoir des candidatures puis sélectionner une personne. Cette logique existe toujours, mais elle ne suffit plus.

Le candidat observe l'entreprise, compare les possibilités et cherche à comprendre ce qu'il vivra réellement. Il évalue le poste, le manager, l'équipe, l'organisation et la possibilité de progresser.

Ce que l'entreprise évalue	Ce que le candidat évalue
• Compétences	• Intérêt du projet
• Expérience	• Qualité du management
• Motivation	• Conditions de travail
• Capacité à apprendre	• Cohérence des promesses

QUESTION PERSONNELLE Si vous cherchiez un emploi demain, qu'est-ce qui vous ferait choisir une entreprise plutôt qu'une autre ?

INTRODUCTION

Une relation commence avant le contrat

Chaque détail contribue déjà à la confiance ou au doute.

La relation commence avec l'annonce, le premier message ou la recommandation d'un collaborateur. Elle se poursuit pendant les entretiens et continue entre la signature et l'arrivée.

Ainsi, la fidélisation ne débute pas après l'intégration. Elle commence dès que l'entreprise formule une promesse au candidat.

1. Attirer : donner envie de découvrir l'entreprise.
2. Convaincre : donner envie de la rejoindre.
3. Intégrer : confirmer que le choix était le bon.
4. Fidéliser : donner durablement envie de rester.

EXEMPLE Une annonce promet de l'autonomie. Si toutes les décisions sont ensuite contrôlées, la déception ne vient pas seulement du management : elle vient aussi de la promesse initiale non tenue.

À RETENIR La cohérence entre le discours et la réalité est le fil rouge de tout recrutement durable.

CHAPITRE 1

Comprendre les attentes actuelles

Avant de chercher à séduire, il faut comprendre ce qui compte réellement pour la personne.

La rémunération et les avantages restent importants, mais ils ne résument pas une décision professionnelle. Un candidat cherche aussi à savoir ce qu'il fera, avec qui, dans quelles conditions et avec quelles perspectives.

- Le sens et l'utilité du travail.
- Le développement des compétences.
- La qualité du management.
- La reconnaissance et la confiance.
- L'équilibre et les conditions de travail.

À RETENIR Une offre devient attractive lorsqu'elle répond à des attentes concrètes sans masquer la réalité du poste.

CHAPITRE 1

Donner du sens et des perspectives

Présenter la finalité du poste, pas seulement la liste des tâches.

Donner du sens consiste à expliquer pourquoi le poste existe, à quoi il contribue et comment son titulaire participera à une réussite collective. Donner une perspective consiste à montrer ce que la personne pourra apprendre et comment elle pourra évoluer.

EXEMPLE Au lieu d'écrire « suivre les dossiers clients », préciser : « sécuriser le suivi des projets pour permettre aux clients et aux équipes de prendre des décisions rapides et fiables ».

QUESTION PERSONNELLE Dans vos offres actuelles, un candidat comprend-il clairement pourquoi son travail sera utile et ce qu'il pourra apprendre ?

À RETENIR Un poste décrit des activités. Un projet professionnel donne une direction.

CHAPITRE 1

Management, reconnaissance et équilibre

Le candidat essaie déjà d'imaginer son quotidien.

Le futur manager doit expliquer ses attentes, son mode d'accompagnement, l'autonomie accordée et la manière dont il donne du feedback. La reconnaissance commence par l'écoute et se poursuit par la confiance, la responsabilisation et la valorisation des contributions.

L'équilibre ne signifie pas l'absence d'exigence. Il repose sur des règles claires, une organisation compréhensible et une parole honnête sur les contraintes du poste.

Signaux favorables	Signaux d'alerte
• Attentes explicites • Écoute réelle • Autonomie définie • Contraintes assumées	• Réponses vagues • Promesses excessives • Rôle du manager flou • Organisation non expliquée

QUESTION PERSONNELLE Le candidat sait-il, à la fin de l'entretien, comment il sera accompagné et ce que l'on attendra de lui ?

CHAPITRE 2

La marque employeur : l'image laissée

Elle ne se limite pas à la communication officielle.

La marque employeur est l'image que l'entreprise donne, mais surtout l'impression qu'elle laisse. Elle se construit par ce que l'entreprise dit, ce qu'elle montre, ce que ses collaborateurs racontent et ce que le candidat constate.

- Crédibilité : faire ce que l'on dit.
- Visibilité : être connu avant d'avoir besoin de recruter.
- Ambassadeurs : permettre aux collaborateurs de parler de leur réalité.
- Valeurs : démontrer les principes par les comportements.

À RETENIR Une belle image peut attirer. Seule une réalité cohérente peut fidéliser.

CHAPITRE 2

Rendre l'entreprise visible et crédible

Montrer les métiers, les projets et les façons de travailler.

Une entreprise recrute bien avant de publier une offre. Les contenus métiers, les témoignages, les rencontres avec les écoles, les réseaux professionnels et les échanges informels préparent la confiance.

La crédibilité augmente quand les messages restent concrets : un exemple réel est souvent plus convaincant qu'une valeur affichée sans preuve.

EXEMPLE Plutôt que d'affirmer « nous favorisons l'évolution », présenter le parcours d'un collaborateur, les compétences acquises et les étapes qui lui ont permis de progresser.

QUESTION PERSONNELLE Vos communications montrent-elles le travail réel ou seulement une image idéale de l'entreprise ?

CHAPITRE 2

Faire des collaborateurs des ambassadeurs

Le témoignage doit rester libre, concret et sincère.

Les collaborateurs et les managers peuvent expliquer les métiers, l'équipe, les projets et les difficultés. Leur parole est utile lorsqu'elle n'est pas transformée en discours publicitaire.

L'objectif n'est pas de demander à chacun de promouvoir l'entreprise. Il est de créer une réalité assez cohérente pour que les personnes aient naturellement envie d'en parler.

1. Identifier les expériences réellement positives.
2. Donner la parole à plusieurs métiers et niveaux d'expérience.
3. Partager des situations concrètes, y compris les exigences.
4. Vérifier que le vécu interne correspond au message externe.

QUESTION PERSONNELLE Que diraient spontanément vos collaborateurs à un ami qui envisage de rejoindre l'entreprise ?

CHAPITRE 3

Attirer les bons candidats

Le volume de candidatures n'est pas le meilleur indicateur.

Une offre peut recevoir beaucoup de réponses sans créer la bonne rencontre. L'objectif est d'attirer des personnes capables de réussir dans le poste et dont le projet est compatible avec ce que l'entreprise propose réellement.

- Expliquer pourquoi le poste existe.
- Décrire sa contribution et ses priorités.
- Présenter l'équipe et le management.
- Être clair sur les conditions et les contraintes.
- Distinguer les compétences indispensables de celles qui peuvent s'acquérir.

À RETENIR Chercher la bonne adéquation vaut mieux que chercher un candidat théoriquement parfait.

CHAPITRE 3

Écrire une offre qui donne envie

Une annonce utile répond rapidement à trois questions.

1. Pourquoi ce poste ? Quelle est sa finalité ?
2. Pourquoi cette entreprise ? Qu'a-t-elle de particulier ?
3. Pourquoi maintenant ? Quelle opportunité ou transformation rend le poste important ?

À privilégier	À éviter
• Mission compréhensible	• Liste interminable
• Responsabilités concrètes	• Formules vagues
• Conditions transparentes	• Profil irréaliste
• Possibilités d'apprentissage	• Promesses impossibles à vérifier

EXEMPLE Remplacer « profil dynamique et motivé » par des attentes observables : « vous aimez structurer l'information, proposer des solutions et travailler avec plusieurs métiers ».

CHAPITRE 3

Diversifier les canaux et regarder le potentiel

Les bons candidats ne se trouvent pas tous au même endroit.

Les sites d'emploi sont utiles, mais ils ne doivent pas être l'unique canal. Les réseaux professionnels, les écoles, les organismes de formation, la cooptation et les communautés métiers permettent d'élargir la recherche.

Le potentiel compte également : capacité à apprendre, curiosité, motivation, raisonnement et compatibilité entre les attentes de la personne et la réalité du poste.

QUESTION PERSONNELLE Quelles exigences de vos offres sont réellement indispensables dès le premier jour, et lesquelles peuvent être acquises ?

À RETENIR Recruter pour les compétences présentes répond au besoin immédiat. Recruter aussi pour le potentiel prépare l'avenir.

CHAPITRE 4

L'expérience candidat

Chaque interaction construit ou dégrade la confiance.

Le candidat évalue l'entreprise dès le premier contact. Le délai de réponse, la préparation des entretiens, la qualité de l'écoute et la clarté du processus lui donnent des informations sur la manière dont l'organisation fonctionne.

- Réactivité : ne pas laisser la personne sans nouvelles.
- Transparence : expliquer les étapes, les attentes et les contraintes.
- Écoute : créer un échange, pas un interrogatoire.
- Respect : répondre également aux candidats non retenus.

À RETENIR Pendant que l'entreprise évalue le candidat, le candidat évalue lui aussi l'entreprise.

CHAPITRE 4

Réactivité et transparence

Le silence crée du doute. La communication entretient la relation.

Répondre rapidement ne signifie pas décider trop vite. Lorsqu'une décision demande du temps, un message simple permet de préciser la situation et la prochaine étape.

La transparence concerne aussi les difficultés du poste. Une contrainte clairement expliquée peut être acceptée. Une contrainte découverte après l'embauche devient une rupture de confiance.

EXEMPLE Après un entretien, envoyer un message précisant que la décision est encore en cours et indiquer la prochaine étape, plutôt que laisser le candidat interpréter le silence.

QUESTION PERSONNELLE Après combien de jours sans nouvelles commenceriez-vous personnellement à douter de l'intérêt de l'entreprise ?

CHAPITRE 4

Écouter et respecter, même en cas de refus

Une candidature non retenue mérite une réponse claire.

Un entretien doit permettre au candidat de présenter son parcours, mais aussi de poser des questions et d'exprimer ses attentes. Cette écoute constitue déjà un premier signe de reconnaissance.

Le refus fait partie du recrutement. Sa forme influence durablement l'image de l'entreprise. Un candidat non retenu peut devenir plus tard un candidat, un client, un partenaire ou un prescripteur.

1. Informer la personne de la décision.
2. Rester factuel et respectueux.
3. Donner un retour utile lorsque cela est possible.
4. Préserver la possibilité d'un échange futur.

QUESTION PERSONNELLE Quelle impression un candidat non retenu conserve-t-il aujourd'hui de votre entreprise ?

CHAPITRE 5

Convaincre sans survendre

Le candidat peut avoir plusieurs possibilités comparables.

Convaincre ne consiste pas à embellir. Il s'agit d'aider la personne à se projeter dans un rôle, une équipe et une relation de travail réels. La décision se construit par la clarté, la confiance et l'authenticité.

- Donner envie de participer à un projet.
- Donner envie de travailler avec le manager.
- Permettre de comprendre l'équipe.
- Montrer les perspectives possibles.
- Rester honnête sur les limites et les exigences.

À RETENIR On attire avec une promesse. On convainc par la confiance. On fidélise en tenant ses engagements.

CHAPITRE 5

Le rôle décisif du manager et de l'équipe

Le candidat choisit aussi les personnes avec lesquelles il travaillera.

Le manager rend le poste concret. Il peut expliquer les priorités, l'autonomie, les modes de décision, les attentes et l'accompagnement. Une rencontre avec quelques collègues aide aussi le candidat à imaginer son quotidien.

Le candidat cherche à percevoir	L'entreprise doit montrer
• Clarté	• Le fonctionnement réel
• Écoute	• Les règles de coopération
• Confiance	• Les priorités
• Volonté de faire progresser	• Les points d'appui

QUESTION PERSONNELLE Si deux entreprises proposaient un poste et une rémunération comparables, qu'est-ce qui ferait réellement la différence pour vous ?

CHAPITRE 5

L'authenticité protège la relation

Une signature obtenue au prix d'une illusion fragilise l'intégration.

Survendre peut accélérer une décision, mais la réalité finit toujours par apparaître. Mieux vaut perdre une candidature parce que les conditions ont été expliquées que recruter une personne qui partira en découvrant un écart majeur.

1. Pourquoi ce poste mérite-t-il mon engagement ?
2. Pourquoi cette équipe et ce manager ?
3. Que puis-je apprendre ou construire ici ?

EXEMPLE Si le poste comporte une forte phase d'apprentissage, des déplacements ou une organisation en transformation, l'expliquer dès les échanges et préciser les mesures d'accompagnement.

À RETENIR Convaincre, c'est permettre une décision éclairée, pas obtenir un oui à tout prix.

CHAPITRE 6

Fidéliser dès le recrutement

La signature ne clôt pas le recrutement. Elle ouvre l'intégration.

Entre l'acceptation de l'offre et le sentiment d'appartenance, plusieurs moments peuvent confirmer ou affaiblir le choix du nouveau collaborateur. Les promesses faites pendant les entretiens doivent désormais devenir une expérience vécue.

- Avant l'arrivée : maintenir le contact et préparer.
- Premier jour : accueillir et donner des repères.
- Premières semaines : accompagner et clarifier.
- Premiers mois : développer l'autonomie et l'engagement.

À RETENIR Intégrer ne consiste pas seulement à accueillir. Il s'agit d'accompagner progressivement vers la réussite.

CHAPITRE 6

Avant l'arrivée et le premier jour

Le message implicite doit être : « nous vous attendons ».

Entre la signature et l'arrivée, le silence peut laisser place au doute. Un message de bienvenue, les informations pratiques, une présentation de l'équipe et un aperçu du programme d'intégration entretiennent la relation.

Le premier jour doit confirmer que l'arrivée a été préparée : disponibilité du manager, outils opérationnels, interlocuteurs identifiés et temps consacré aux priorités.

EXEMPLE Préparer un court message de l'équipe, le planning de la première journée, les accès nécessaires et le nom d'un collègue référent.

QUESTION PERSONNELLE Votre dernier nouvel arrivant s'est-il senti attendu dès les premières heures ?

CHAPITRE 6

Les premières semaines et les premiers mois

La clarté réduit l'incertitude et accélère l'autonomie.

Le nouveau collaborateur doit comprendre ce que l'on attend de lui, quelles sont ses priorités, comment l'entreprise fonctionne, qui peut l'aider et comment sa progression sera suivie.

Des points réguliers permettent de corriger rapidement une incompréhension, d'ajuster la charge et de reconnaître les avancées.

1. Clarifier les objectifs et les critères de réussite.
2. Planifier des points de suivi réguliers.
3. Organiser les apprentissages nécessaires.
4. Nommer les personnes ressources.
5. Recueillir le ressenti et ajuster le parcours.

QUESTION PERSONNELLE Quelles informations auraient facilité votre propre arrivée lors de votre dernier changement de poste ?

CHAPITRE 7

Construire une fidélisation durable

L'engagement doit être entretenu après l'intégration.

La fidélisation n'est pas l'immobilité. Elle repose sur une relation suffisamment riche et évolutive pour que le collaborateur continue à voir un intérêt à contribuer, apprendre et progresser dans l'entreprise.

- Reconnaître les contributions.
- Développer les compétences.
- Manager avec clarté et confiance.
- Écouter avant que les difficultés ne deviennent des départs.

À RETENIR Un collaborateur reste plus volontiers lorsqu'il se sent utile, reconnu, considéré et capable de se projeter.

CHAPITRE 7

Reconnaître, développer et manager

Les leviers les plus puissants sont souvent quotidiens.

Reconnaître peut signifier remercier, valoriser une réussite, écouter une proposition, donner un feedback ou confier une responsabilité. Développer signifie offrir des occasions d'apprendre et de prendre progressivement un rôle plus large.

Le manager relie ces dimensions : il explique, écoute, responsabilise, arbitre et accompagne.

EXEMPLE Lors d'un point régulier, distinguer trois questions : qu'as-tu accompli ? de quoi as-tu besoin ? qu'aimerais-tu apprendre ou prendre en charge ensuite ?

QUESTION PERSONNELLE À quand remonte votre dernier échange explicite sur les perspectives d'un collaborateur ?

CHAPITRE 7

Écouter avant le départ

Ne pas attendre la démission pour parler de fidélisation.

Le dialogue doit permettre de comprendre ce qui nourrit l'engagement et ce qui l'affaiblit. Les symptômes peuvent être discrets : perte d'intérêt, manque de perspective, sentiment de ne pas être entendu ou écart entre les promesses et la réalité.

Questions utiles	Réponses attendues du manager
• Qu'est-ce qui te donne envie de rester ? • Qu'est-ce qui te freine ? • Que devrions-nous préserver ? • Que pourrions-nous améliorer ?	• Écouter sans se justifier • Distinguer le ponctuel du structurel • Décider ce qui peut changer • Expliquer ce qui ne peut pas changer

À RETENIR La fidélisation se construit dans des conversations régulières, pas dans une réaction tardive.

SYNTHÈSE

Les quatre verbes à retenir

Un parcours continu, gouverné par la cohérence.

À chaque étape, l'entreprise formule explicitement ou implicitement une promesse. La qualité du recrutement dépend moins de la perfection du discours que de la capacité à tenir cette promesse dans le travail réel.

1. ATTIRER : donner envie de venir.
2. CONVAINCRE : donner envie de nous choisir.
3. INTÉGRER : confirmer que le choix était le bon.
4. FIDÉLISER : donner durablement envie de rester.

QUESTION PERSONNELLE Et si nous étions candidats aujourd'hui, aurions-nous envie de rejoindre notre propre entreprise ? Après quelques années, aurions-nous toujours envie d'y rester ?

PASSER À L'ACTION

Mon plan d'action

Choisissez peu d'actions, mais rendez-les visibles et suivies.

Étape	Action choisie	Responsable	Échéance / indicateur
Attirer			
Convaincre			
Intégrer			
Fidéliser			

CONSEIL Commencez par l'étape qui génère aujourd'hui le plus de décalage entre ce que l'entreprise promet et ce que les personnes vivent.

CONCLUSION

Le recrutement est le début d'une relation

Un poste pourvu n'est qu'un résultat immédiat. La confiance durable est le véritable enjeu.

Comprendre les attentes, être visible sans travestir la réalité, attirer les profils adaptés, respecter chaque candidat, convaincre par un projet sincère, préparer l'arrivée puis continuer à reconnaître et développer : ces actions forment une seule chaîne.

La solidité de cette chaîne dépend de son maillon le plus fragile. Une annonce excellente ne compense pas un entretien désorganisé. Une intégration soignée ne compense pas durablement un management incohérent.

QUESTION PERSONNELLE Quelle promesse faite aux candidats devez-vous mieux tenir dès demain ?

À RETENIR Le meilleur indicateur d'un recrutement réussi est peut-être simple : quelques mois ou quelques années après son arrivée, le collaborateur referait-il le même choix ?

ATTIRER
CONVAINCRE
INTÉGRER
FIDÉLISER

La promesse attire.
La confiance convainc.
La réalité fidélise.

QUESTION FINALE Que faudrait-il changer pour que chaque candidat et chaque nouveau collaborateur puisse dire : « J'ai compris ce que l'on attend de moi, j'ai été respecté et la réalité correspond à ce qui m'a été présenté. »

Adapté de l'exposé « Le recrutement aujourd'hui » de Thierry Baud.

