



**MODULE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Semestre 1

**Année Universitaire: 2018-2019
Professeur : Meryem BENHADDOUCH**

Séance 4

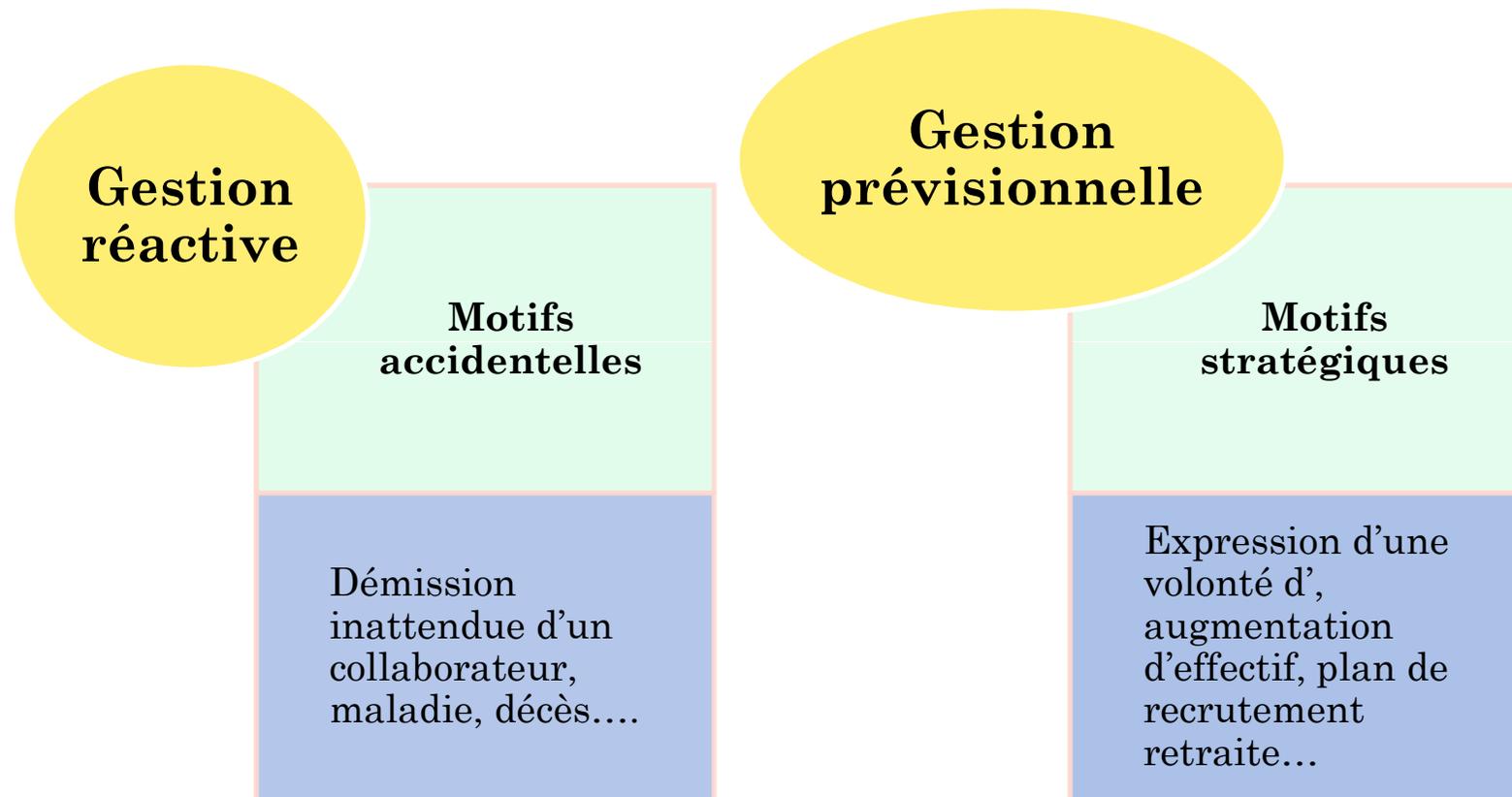
Le recrutement

Objectifs :

- ❑ Savoir mettre en place un design de recrutement.
- ❑ Connaître les spécificités des outils de recrutement autres activités de la GRH.
- ❑ Être capable de choisir les outils les plus adaptés. Rédiger une description et un profil d'exigences de postes.
- ❑ Construire des supports (entretien, synthèse...).
- ❑ Adopter une attitude déontologique



LE CONTEXTE DU RECRUTEMENT

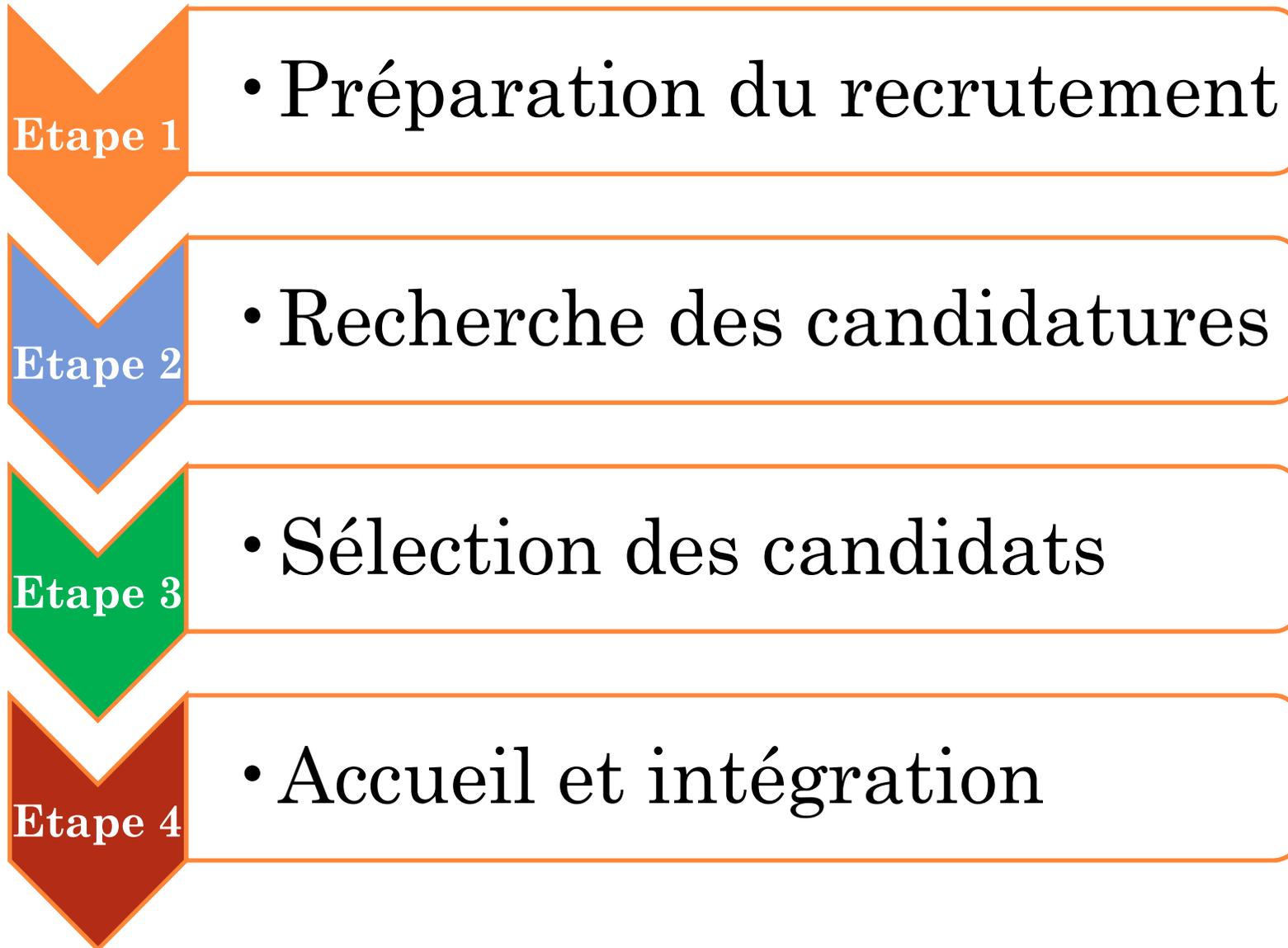


Le recrutement est un exercice délicat qui remplit au moins trois objectifs :

- évaluer les compétences des candidats ;
- sélectionner le futur titulaire d'un poste à pourvoir ;
- se projeter dans l'avenir en envisageant le potentiel d'évolution au sein de l'entreprise



LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT



1. PRÉPARATION DU RECRUTEMENT

Définition du besoin

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Il faut donc s'assurer que le recrutement ne puisse pas être résolu par d'autres solutions (la sous-traitance, l'intérim, la promotion interne, la réorganisation du travail)

Consiste à définir les besoins de l'entreprise c'est-à-dire les exigences de l'emploi (contenu de l'emploi)

L'entreprise doit vérifier que la définition du poste est toujours valable en cas dévolution de l'emploi



Il faut cibler la demande de recrutement.

- Si le recrutement se fait suite à un départ:

Pourquoi le prédécesseur part-il?

Quel est le taux de turn over dans le poste, est il normal pour ce genre d'activité?

L'ancien salarié du poste va-il-passer le relais au nouveau?

- Si le recrutement est dû à une création du changement?

Pourquoi ce nouveau poste?

Que veut on améliorer? Quelle est la nature du changement?



Définir les caractéristiques du poste

La fiche fonction ne permet pas de préciser toutes les particularités d'un poste.

Il convient donc de définir les spécificités du recrutement envisagé, notamment :

- le type de contrat (CDI ou CDD, et donc éventuellement durée) ;
 - la rémunération (salaire, primes éventuelles...) ;
 - l'autorité et la responsabilité (taille de l'équipe à encadrer, budget à tenir...) ;
 - les conditions de travail (lieu d'exercice, horaires...) ;
 - les difficultés du poste (déplacements, astreintes...)...
- 

PROFIL DU CANDIDAT

Le profil du candidat permet à l'entreprise de déterminer le type de collaborateur qu'elle recherche. Cela peut inclure les éléments suivants :

- formation (diplômes, certifications professionnelles...);
- expérience professionnelle (débutants ou expérimentés, précédents postes, types d'entreprises ou secteurs...);
- caractéristiques personnelles (qualités, motivations, désir d'évolution...);
- divers (mobilité géographique, disponibilité, niveau d'anglais...)...



2. RECHERCHE DU CANDIDAT

Les candidats potentiels peuvent se situer dans l'entreprise ou à l'extérieur :

- « recrutement interne » : il s'agit des salariés candidats à la mobilité interne ;
- « recrutement externe » : jeunes diplômés, individus déjà en poste ou demandeurs d'emploi, les cibles sont nombreuses mais l'entreprise peut choisir d'en écarter ou d'en cibler une volontairement, notamment sur la base du profil de poste défini.



Avantage du recrutement en interne

- Délai plus court
- nombre de dossiers inférieurs
- Coût moins élevé
- évolution de carrière
- Risque plus faible
- pas de coût d'intégration

Avantage du recrutement en externe

- Renouvellement des ressources humaines - rajeunir la pyramide d'âge
 - Valorisation des ressources humaines
 - Apporter un regard neuf
 - Moins de risque de conflits
- 

COMMUNICATION AUPRÈS DE LA CIBLE:

l'offre d'emploi

- Une fois déterminé la fiche fonction, les caractéristiques et le profil du poste, l'offre d'emploi peut être élaborée.
- Qu'elle soit à destination de la bourse d'emploi de l'entreprise ou du marché externe, les informations clés de l'offre doivent ressortir clairement : de la précision de l'offre dépendra la qualité des candidatures reçues.



○ Source des candidats

○ Pour le recrutement en interne:

Affichage, journal interne, intranet

○ Pour le recrutement externe:

Annonces (journal, web, médias)

ANAPEC

Associations d'anciens étudiants pour certaines écoles ou réseau universitaire

Forum ou caravane

Utilisation des réseaux personnels et professionnels de l'entreprise

Approche directe « chasseur de tête » pour les postes délicats ou confidentiels

Bases de candidatures spontanées

Faire appel à un cabinet de recrutement

Réseau professionnel



MÉTHODE

CHOIX DU CHARGÉ DE RECRUTEMENT

Selon qu'elle dispose ou non des ressources humaines pour pratiquer le recrutement (compétences et disponibilité), l'entreprise peut choisir d'internaliser ou d'externaliser le pilotage du recrutement :

- pilotage interne (service RH ou chargé de recrutement) ;
- pilotage externe (cabinet de recrutement, « chasseur de tête » qui recherche des candidats dans un vivier de personnes déjà en poste



CHOIX DES OUTILS

Le choix des outils de recrutement (présentés en section) dépend de plusieurs facteurs :

- **l'urgence** : l'entreprise n'a pas forcément le temps de déployer plusieurs outils de recrutement (ex. : arrêt longue maladie imprévu qui contraint à trouver un remplaçant rapidement) ;
- **les moyens** : certains outils comme les tests peuvent se révéler coûteux et inaccessibles pour l'entreprise ;
- **les spécificités du poste/du profil** : les outils seront à adapter selon le type de poste et/ou le type de candidats (ex. : volonté de privilégier les mises en situation pour le recrutement de commerciaux) ;
- **les habitudes** : certaines entreprises utilisent toujours les mêmes outils pour tous les types de recrutement notamment pour préserver la culture d'entreprise en recrutant tous les collaborateurs de la même manière sans distinction de fonction

MISE EN ŒUVRE

ORGANISATION

La charge de l'organisation sera plus ou moins lourde selon :

- la sophistication et le nombre d'outils de recrutement retenus dans le cadre du processus de recrutement ;
- le degré d'internalisation décidé par l'entreprise. Même externalisé, le processus de recrutement doit faire l'objet d'un suivi dans l'entreprise et surtout d'une grande disponibilité pour orienter le travail du chargé de recrutement externe (précisions sur les compétences recherchées, validation des candidatures hors profil type établi...).



DÉCISION

Le recrutement fait l'objet d'un processus décisionnel collégial.

Chargé de recrutement
(maîtrise technique des outils de recrutement)

Responsable hiérarchique du futur recruté
(appréciation des aptitudes techniques et capacités d'intégration dans le poste et dans l'équipe)

DRH
(validation finale pour contrôle global des RH,
par ex. : validation des modalités de rémunération
négociées avec le candidat)

3. LA SÉLECTION DES CANDIDATS

○ LA PHASE DE PRÉSÉLECTION

Lecture des lettres de motivations et des curriculum vitas

CV: il permet à l'entreprise d'effectuer une première initiation, de vérifier si les qualités objectives requises par l'emploi sont présentes ou non dans la candidature

Lettre de motivation: permet au recruteur de vérifier la motivation du salarié c'est-à-dire sa connaissance du poste, ses connaissances de l'entreprise, de l'adéquation de ses compétences au profil du poste



○ SÉLECTION DES CANDIDATS

LES DIFFÉRENTES FORMES D'ENTRETIEN

○ **L'entretien téléphonique**

L'entretien téléphonique peut être utilisé en amont d'une rencontre physique pour valider certains points de la candidature (parcours professionnel, intérêt pour le poste, disponibilité...).

C'est aussi un outil apprécié des recruteurs pour évaluer la qualité de l'expression orale et l'aisance au téléphone.

Néanmoins, les contraintes de temps font que l'entretien téléphonique est souvent réalisé « à chaud », sans prise de rendez-vous préalable. De ce fait, le candidat peut être déstabilisé pour des raisons liées à l'environnement, ce qui peut fausser l'impression donnée au recruteur

○ **L'entretien individuel:**

C'est l'entretien le plus courant, dans un premier temps le recruteur se présente et présente l'entreprise, il décrit le poste à pourvoir, l'environnement de travail et l'environnement et demande au candidat s'il a des questions. A son tour le candidat informe le recruteur, lui décrit son parcours

L'entretien individuel en face à face permet un échange approfondi sur :

- les compétences (tester la véracité, obtenir des précisions sur les faits...),
- la personnalité (échanger sur les opinions, valeurs, motivation...),
- ce que peut apporter le candidat à l'entreprise et répondre à ses questions.



○ Le déroulement de l'entretien

Il n'existe pas à proprement parler de déroulement type d'un entretien de recrutement. On peut néanmoins en présenter les grandes lignes :

❖ Introduction : Présentation du poste et de l'entreprise

❖ Étape 1: Le parcours professionnel

Objectifs : comprendre la logique du parcours professionnel du candidat mais aussi amorcer les échanges (« briser la glace »)

❖ Étape 2: Les compétences

Objectifs : repérer les compétences acquises en formation et sur la base de l'expérience

❖ Étape 3: La personnalité

Objectif : « zoomer » sur la composante savoir-être de la compétence, la plus difficile à repérer.

❖ **Étape 4: Motivation**

Objectif : comprendre les raisons de la candidature, l'adéquation aux valeurs de l'entreprise et les projets du candidat.

❖ **Étape 5: Négociation**

Objectif : se mettre d'accord sur les conditions d'emploi.

❖ **Conclusion**

Laisser un temps pour les commentaires ou questions du candidat, le remercier de son intérêt porté à l'entreprise au travers de sa candidature (image de l'entreprise) et préciser la suite du processus (délai et moyen de réponse notamment).



o L'entretien du groupe ou collectif

L'entretien de groupe est complémentaire à l'entretien individuel, il consiste à débattre sur un thème sous l'œil de plusieurs animateurs. il a pour objectif d'apprécier le comportement des individus au sein d'un collectif.

Le recruteur va proposer des exercices ou lancer des débats qui lui permettront d'apprécier les « rôles » que chacun endosse : médiateur, suiveur, leader...

C'est une méthode qui est appréciée des recruteurs pour tenter de repérer des compétences ciblées.

L'évaluation porte sur l'écoute, la capacité à conclure, l'enthousiasme et l'argumentation



○ **L'entretien en chaîne**

Le candidats rencontre successivement plusieurs personnes de l'entreprise

Elles notent chacune le candidats selon de critères identiques afin de leur permettre ensuite de comparer leur point de vue et de prendre une décision

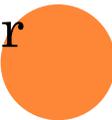


○ Les tests

Les tests interviennent dans le processus de recrutement pour apporter des éléments complémentaires à la candidature pour confirmer /infirmer les impressions du chargé de recrutement.

La plupart des tests requièrent une formation sur leur traitement et leur interprétation, ce qui peut engendrer un coût important.

Ils peuvent être classés de la manière suivante :

- **potentiel d'apprentissage** : les tests d'intelligence permettent d'apprécier l'aptitude mentale et la logique d'un individu (ex. : suites numériques) ;
 - **savoirs** : les tests de connaissances servent à départager les candidats sur la base des savoirs théoriques en lien avec la fonction (ex. : concours pour les enseignants) ;
 - **savoir-faire** : les tests d'aptitudes s'appuient sur des mises en situation (ex : aptitude mécanique et rapidité d'exécution d'un geste) ;
 - **savoir-être** : les tests de personnalité et de valeurs portent sur les caractéristiques personnelles des individus.
- 

o Les mises en situation de travail

Les mises en situation de travail ont pour but de placer le candidat dans une situation la plus proche possible de celle du poste visé. Deux techniques sont particulièrement répandues :

- la « **corbeille de courrier** » ou « **in basket** » : le candidat pioche des courriers/ mails à traiter en urgence et propose un degré de priorité/des solutions pour les problèmes rencontrés ;
- la **mise en situation en face à face** : le candidat est invité à jouer un « jeu de rôle » avec un autre participant ou le recruteur.

La mise en situation de travail est un outil de recrutement dont la validité est particulièrement reconnue mais qui peut être complexe et long à mettre en œuvre.

Par ailleurs, il faut être très vigilant sur le fait que le travail réalisé pendant le temps de recrutement ne soit pas plus important que nécessaire pour le recrutement et ne fasse pas l'objet d'une production exploitée par l'entreprise



LES BONS COMPORTEMENTS

❑ **Prévoir un support d'entretien**

Le support d'entretien est un « aide-mémoire » qui récapitule tous les points à aborder avec des exemples de questions. L'objectif est de collecter toutes les informations en lien avec la fiche fonction, le descriptif de poste, le profil et l'offre d'emploi (prévoir une copie de ces documents pour l'entretien).

○ **Préparer le «dossier candidat»**

Le dossier candidat comporte le CV et la lettre de motivation (prévoir des photocopies pour que chaque intervenant dans le processus de recrutement puisse faire ses propres annotations).



○ **Garantir des conditions matérielles favorables à l'échange**

Les aspects matériels ne doivent pas être négligés :

- prévoir un lieu à l'abri des dérangements (ex. : salle de réunion et non bureau collectif ou lieu de passage) ;
- prévoir suffisamment de temps pour ne pas avoir à presser le candidat ou écourter le rendez-vous.

○ **L'harmonisation des données**

Le canevas d'entretien doit être respecté et la grille de synthèse remplie afin de pouvoir comparer les candidatures sur la base d'informations harmonisées.

L'étude de dossiers de candidatures correctement renseignés permettra par la suite de ne pas laisser les impressions « à chaud » prendre le dessus et conduire à une subjectivité démesurée.



- **Question autorisées:** les informations demandées doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles
- **Questions interdites:** toutes les questions se rapportant à la vie privée du candidat
- l'entretien se termine toujours par un argument positif concernant le candidat. Il est nécessaire, également de l'informer sur la suite du processus de recrutement
- L'impact du premier contact est important : Se lever pour accueillir le candidat et le saluer, le recruteur doit penser à éteindre son téléphone et à spécifier de ne pas être dérangé, il peut s'asseoir côte à côte pour un poste d'encadrement ou face à face pour un subordonné



GRILLE DE SYNTHÈSE DE LA CANDIDATURE

Items évalués	Observations	Synthèse
Adéquation de la formation		1-2-3-4-5
Adéquation de l'expérience		1-2-3-4-5
Aptitudes personnelles		1-2-3-4-5
Conditions d'emploi		1-2-3-4-5
Synthèse globale Points forts Points faibles Décision finale		Plutôt favorable Plutôt défavorable



LE DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

Le recruteur doit être vigilant sur quelques points pendant l'entretien :

- mettre en confiance le candidat : éviter l'apparition de mécanismes de défense qui empêchent de collecter les informations nécessaires ;
- adopter une attitude compréhensive : il est préférable de ne pas contredire mais d'essayer de clarifier en posant des questions, en reformulant ou en faisant valider ;
- garder la maîtrise de l'entretien sans imposer son rythme : ne pas couper la parole ou au contraire laisser des silences « vides » qui perturbent le candidat ;
- ne pas essayer de déstabiliser le candidat pour « tester » ses réactions : ne pas poser délibérément de questions « pièges » ou faire de commentaires désobligeants par exemple.



○ LE CHOIX DU CANDIDATS

la liberté de choix de l'employeur connaît certaines limites:

- Discrimination à l'embauche: refuser d'embaucher un candidat en considération du sexe ou de la situation de famille, de son appartenance à une race
- le salarié doit être libre de tout engagement (clause de non concurrence)
- le candidat doit être en situation régulière



LE CONTRAT DE TRAVAIL

- l'occupation d'un emploi suppose la conclusion d'un contrat entre l'employeur et le salarié
- Le contrat de travail: convention par laquelle une personne (le salarié) s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre (l'employeur) sous la subordination de laquelle elle se place moyennement le versement d'un salaire
- la formation du contrat obéit à un ensemble de règles juridiques



LA FORME DU CONTRAT

- la date de début du contrat
- La durée prévisible du contrat (CDD, CDI)
- la durée du congé auquel le travailleur a droit
- La durée des délais de préavis
- Le montant du salaire initial de base, les autres éléments constitutifs ainsi que la périodicité de versement de la rémunération



LES CLAUSES DU CONTRAT DE TRAVAIL

- les parties sont libres d'inclure dans leur contrat toutes les clauses sur lesquelles elles parviennent à s'entendre, à condition de respecter les lois en vigueur

Clause de formation: elle impose au salarié de rester un certain temps dans l'entreprise après y avoir reçu une formation. A défaut le salarié devrait rembourser les frais supportés par l'entreprise pour sa formation

Clause de mobilité: le salarié accepte par avance la modification de son lieu de travail

Le refus par un salarié d'une mutation dans une autre région prévue par son contrat entraîne un licenciement pour motifs réels et sérieux (droit aux indemnités)

Clause de non concurrence: limite les emplois que le salarié pourrait exercer dans une autre entreprise après la rupture de son contrat de travail

Ne s'applique qu'au contrat CDI et à temps plein

LA PÉRIODE D'ESSAI

Pendant la période d'essai, les parties en présences sont soumises en principes à toutes les règles qui sur le plan légal régissent les rapports entre les deux parties

- le salarié doit accomplir normalement sa tâche et perçoit en contrepartie la rémunération prévue
- utilité de prévoir un temps d'observation tant pour le salarié que pour l'employeur
- possibilités de rompre le contrat à l'initiative de l'un comme de l'autre sans exposé des motifs et sans préavis



4. L' ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DU CANDIDAT

La qualité de l' accueil et de l'intégration conditionne le succès de la mission qui sera confiée à la nouvelle recrue. Il s'agit d'aider le collaborateur à se situer dans son nouvel environnement professionnel

La qualité des premiers contact humains et une phase importante pour une bonne collaboration

Organiser l'accueil consiste entre autre de la présentation de l'environnement professionnel et informer la nouvelle recrue sur:

- l'organisation de la structure, ses missions
- L'encadrement, collègues et fonction de chacun
- Les partenaires externes: fournisseurs et clients



Il s'agit aussi d'annoncer le recrutement puis de présenter le nouvel arrivant à ses interlocuteurs

L'intégration d'un nouveau collaborateur présente de nombreuses implications :

- sur le plan administratif : rédaction et conclusion du contrat de travail,
- sur le plan logistique : équipement, bureau... ;
- sur le plan managérial : séminaire ou stage d'intégration, tutorat suivi par le DRH (engagement du N+1) , parrainage ou mise en doublon avec un autre salarié, accueil dans l'entreprise (ex. : livret d'accueil, journée des nouveaux arrivants...).



LES INTERLOCUTEURS DU FUTUR SALARIÉ

- Ils varient selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité et selon les stades de recrutement, l'intervieweur peut être:
 - Le futur supérieur hiérarchique (compétences techniques)
 - Un membre du service RH
 - un membre du cabinet de recrutement
 - Un psychologue (motivations et éléments de personnalité)
 - Le directeur général



LES MODALITÉS D'ENTRETIEN

On distingue trois types:

- **Le style directif:** l'interlocuteurs pose des questions très précises qui nécessitent des réponses brèves mais argumentées
- **le style semi directif:** cet entretien ressemble à une conversation. Le recruteur fait alterner des questions précises et d'autres plus larges. Le candidat a davantage de temps pour d'exprimer sur sa personnalité et ses motivations
- **Le style non directifs:** cette forme d'entretien permet une écoute plus grande et s'illustre très facilement par la phrase « parlez- moi de vous »



BUDGET DE RECRUTEMENT

Avec le planning de recrutement un budget prévisionnel doit être établi. Il faut tenir compte des:

- honoraires des éventuels consultants extérieurs
- achats d'espace dans la presse ou tout autre support médias
- actions et campagne à mener sur internet



- le recrutement est un processus complexe qui nécessite, pour assurer son succès:
 - Une bonne définition du poste en amont
 - Une bonne intégration du salarié en aval
 - Un bon rapport entre la contribution du salarié et le coût du recrutement (analyse coût: bénéfice)

