

SOMMAIRE

Remerciement.....	4
Dédicace.....	5
Avant propos.....	6
La présentation de l'entreprise.....	7
Historique de la fonction GRH.....	14
LA PREMIERE PARTIE : L'approche théorique.....	18
Introduction.....	19
1- Généralités.....	20
1-1 définition du recrutement.....	20
1-2 les interrelations du recrutement avec les autres pratiques de la GRH.....	21
2- La préparation du recrutement.....	21
2-1 l'expression de la demande.....	22
2-2 l'analyse de la demande.....	22
2-3 la définition du poste et du profil du candidat.....	23
3- La recherche de la candidature.....	23
3-1 la prospection interne.....	23
3-2 recherche externe.....	24
4- La sélection.....	26
5- La décision du recrutement.....	31
6- L'accueil et l'intégration.....	31
Conclusion.....	32
LA DEUXIEME PARTIE : L'approche pratique.....	33
Introduction.....	34
I. ETAT DES LIEUX.....	35
1- Procédure de traitement des demandes d'emploi candidats intérimaires et recrutement.....	35
1-1 Réception des demandes d'emploi.....	35
1-2 Présélection des candidats à convoquer.....	35
1-3 Convocation des candidats.....	36
1-4 Test psychotechnique.....	36
1-5 Entretien de sélection.....	37

1-6 Saisie des coordonnées des candidats.....	37
1-7 Classement.....	38
2- Procédure de traitement des offres d'emploi SFIP(Ex CIOPE).....	39
2-1 Offres d'emploi.....	39
2-2 Sélection des candidats.....	39
2-3 Présentation des candidats au client.....	39
2-4 Etablissement des contrats.....	40
2-5 Approbation de l'ANAPEC.....	40
2-6 Avis de la CNSS.....	40
2-7 Avis de la comptabilité.....	41
2-8 Classement.....	41
3- Procédure de traitement des offres d'emploi recrutement.....	41
3-1 Réception du bon de commande client.....	41
3-2 Présélection des candidats.....	41
3-3 Sélection des candidats.....	42
3-4 Constitution du dossier.....	42
3-5 facturation des prestations de recrutement.....	42
4- Procédure de traitement des offres d'emploi Intérim.....	43
4-1 Réception du bon de commande client.....	43
4-2 Présélection des candidats.....	43
4-3 Sélection des candidats.....	43
4-4 Constitution du dossier.....	44
4-5 Mise en place des intérimaires.....	44
5- Procédure d'établissement des contrats des intérimaires.....	44
5-1 Approbation par le client de l'intérimaire.....	44
5-2 Constitution du dossier.....	45
5-3 Etablissement du contrat de l'intérimaire.....	45
5-4 Mise en place des intérimaires chez le client.....	45
II- ANALYSE CRITIQUE DE CET ETAT DES LIEUX.....	46
Schéma récapitulatif du traitement des offres de service.....	46
1- Procédure de traitement des demandes d'emploi candidats intérimaires et recrutement.....	49
1-1 Réception des demandes d'emploi.....	49
1-2 Présélection des candidats à convoquer.....	49
1-3 Convocation des candidats.....	49
1-4 Test psychotechnique.....	49
1-5 Entretien de sélection.....	50
Conclusion.....	52

REMERCIEMENT

Je voudrai remercier tout ceux qui m'ont soutenus dans ma formation, spécialement M. **JAMIÂ** et Mme **ELAOUZI**, qui nous ont aidés à surmonter toutes les difficultés survenus durant notre période de formation. ainsi que toute la direction I.S.G.I, qui accomplit un travail remarquable tout en ayant rapide et efficace.

Merci à tout les formateurs qui nous ont encadrés de prêt ou de loin dans ces deux années, qui représentent pour moi, la période la plus bénéfique de toute ma vie estudiantin.

Merci à tout le personnel GI, spécialement :

- Mme ZOUAOUI (directeur)
- Mlle ROUHI (consultante qualité)
- Mlle MOUNJI (assistante gestion)
- Mlle EL HAMAMI (responsable formation)
- Mlle HACHIM (assistante recrutement)
- Mlle SABBAR (secrétaire)
- M. NEJHI (superviseur site)
- M. BOUHAJRA (superviseur site EMO)
- M. TAZI HNYANE (responsable RH EMO).

DEDICACE

Je dédis ce présent à mes parents, qui m'ont soutenus toute ma vie. A mon oncle qui m'a convaincu que la gestion des ressources humaines valais effectivement la peine d'être étudié.

Je le dédis aussi à tout ceux qui m'ont fait connaître ce que c'est que la gestion des ressources humaines, spécialement M. **JAMIÂ** qui nous a tout appris sur cette spécialité.

AVANT PROPOS

Le stage que nous effectuons en deuxième année vient parachever deux années de formation à l'Institut Supérieur de Gestion et d'Informatique. Dans ce stage d'une durée de deux mois et demi nous devons réaliser un projet sur un thème de Gestion des Ressources Humaines que l'entreprise nous propose.

J'ai choisi d'effectuer ce stage à Générale Intérim, entreprise spécialisée en Gestion des ressources Humaines : Recrutement, Intérim, Formation, et Conseil.

Etant donnée la place importante qu'occupe Générale Intérim dans ce domaine, mon choix est devenu définitif, en raison aussi de ma certitude d'avoir toutes les informations et l'aide dont j'aurai besoin pour améliorer mes connaissances théoriques en GRH, pour s'habituer au monde du travail, et aussi c'est l'occasion pour moi, d'évaluer ce que j'ai appris à l'ISGI.

Après 2 semaines d'intégration et de familiarisation en entreprise. Le thème de mon rapport fut définitivement mis en place. Ce thème concerne le « Processus de Recrutement au sein de GI » il comportera une Analyse critique et des Propositions d'amélioration.

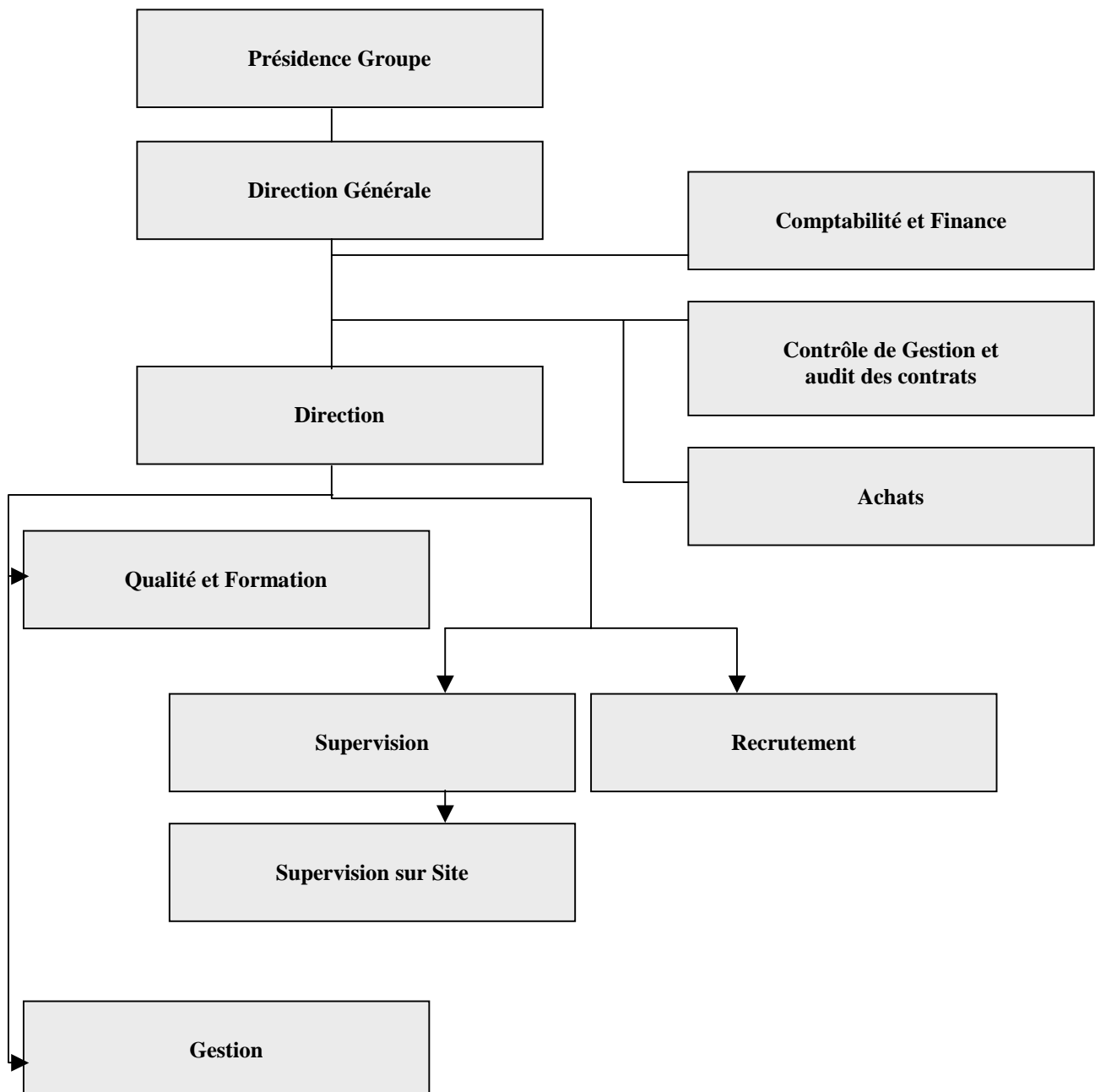
Le rapport suivant comporte deux parties essentielles après l'historique de la Fonction Ressources Humaines et la présentation de l'entreprise : La première partie est consacrée à l'approche théorique du processus de recrutement ; La deuxième partie concerne le processus de recrutement chez GI (analyse critique, et propositions d'amélioration).

LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE



Générale Intérim
Les ressources humaines en action

L'ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE



LES DOMAINES DE COMPETENCES

GI se base sur quatre activités essentielles qui sont :

- Le Travail Temporaire :

GI propose aux entreprises des solutions de travail temporaire étudiées au cas par cas, permettant de mieux gérer les obligations administratives et légales.

- Le Conseil en Recrutement :

En faisant appel à GI, l'entreprise s'assure d'une adéquation optimale entre le poste à pourvoir et le candidat, ainsi qu'une intégration réussie du salarié embauché.

- La Formation :

Toujours à l'écoute des objectifs définis par l'entreprise dans son projet de développement, GI propose des modules de formations spécifiques dans de nombreux domaines, dispensés par des professionnels reconnus.

- Conseil :

GI accompagne les entreprises dans leur démarche de changement, en proposant des compétences adaptées aux nouveaux objectifs, et ce, en intégrant les activités de conseil en recrutement et en formation.

1- Le Travail Temporaire :

Obtenir la compétence idéal en temps réel

Aujourd'hui les entreprises doivent pouvoir faire face à l'imprévu, aux impératifs inhérents à la gestion des ressources humaines et aux fluctuations de leur activité. recherché pour sa flexibilité et sa réactivité, le travail temporaire leur permet de mieux gérer les obligations administratives et légales.

Sélection de l'intérimaire le mieux adapté et suivi de mission

A l'issue d'une sélection rigoureuse, les demandes de personnel font l'objet d'une véritable étude qui permet de proposer aux entreprises

le profil optimal. GI est équipé d'un logiciel de pointe permettant de traiter les demandes en temps réel.

GI propose également de tester les aptitudes de candidat avant le début de la mission et assure un suivi attentif et personnalisé durant la prestation.

Définition d'accords contractuels

GI prend en charge le traitement des formalités administratives (paie, déclaration CNSS, et IGR, Formation professionnelles, Assurance Responsabilité civile, Assurance Accident du Travail, et Maladie professionnelles, Visite médicale annuelle). Pour toute mission, un contrat de partenariat commercial lie GI à l'entreprise cliente.

2- Le Conseil en Recrutement :

Les objectifs de l'entreprise

En faisant appel au conseil de recrutement de GI, l'entreprise a la garantie d'une parfaite adéquation entre les exigences du poste et le candidat proposé.

Dégagé des contraintes administratives telles que le tri des CV ou le traitement des réponses, l'entreprise obtiendra une sélection de profils ainsi qu'une intégration réussie du salarié embauché.

Une méthodologie qui fait ses preuves

Pour chaque demande de recrutement, GI effectue avec l'entreprise cliente une étude détaillée du poste, valide la procédure de recrutement et définit les caractéristiques de la fonction. Les candidats sélectionnés passent des entretiens approfondis, tests d'aptitude spécifique, contrôle des références auprès des derniers employeurs avant de rencontrer directement l'entreprise cliente.

Des solutions au cas par cas

GI propose une facturation pour une prestation basique établie au pourcentage du salaire annuel du candidat recruté. Elle offre également, si souhaité par l'entreprise cliente, à des conditions particulières, une formule mixte intégrant intérim et recrutement dans laquelle le salarié est

d'abord engagé en qualité d'intérimaire pour une période d'essai avant d'être embauché.

3- La Formation :

La formation, levier de développement

Toujours à l'écoute des objectifs définis par l'entreprise dans son projet de développement, GI propose des modules de formation spécifiques. S'inscrivant exclusivement dans une démarche intra-entreprise, les formations sont dispensées par une équipe de professionnels reconnus dans leur domaine d'expertise.

Outre la pratique du coaching, les interventions de GI comprennent le management par la qualité totale ou encore dynamique du management dans une démarche qui intègre le conseil et la formation.

Domaines d'intervention

Les principaux domaines d'intervention de GI en matière de Formation concernent le Management, le Développement Personnel, la Qualité, la Gestion des Ressources Humaines, le Marketing, la Comptabilité Finance, le Commercial, les Achats.

Moyens logistiques et pédagogiques

GI dispose de salle de formation équipées en plein centre de Casablanca et organise, le cas échéant, des formations spécifiques en visioconférence, dispensées par des formateurs locaux et internationaux.

Dans sa démarche de formation, GI privilégie une méthode semi-directive ou participative intégrant, suivant la nature de la formation, des aspects méthodologiques, des apports théoriques, des discussions de groupe, des travaux individuels, des confrontations d'expériences, des analyse de cas...

4- Conseil :

Une ère nouvelle

Face aux exigences de l'internationalisation des marchés (accords de l'IMC, normes ISO), les entreprises marocaines ont plus que jamais besoin s'être accompagnées pour accroître leur rentabilité, maîtriser leur coût et se hisser aux standards internationaux.

L'expertise de GI

GI propose de dresser le diagnostic stratégique de l'entreprise cliente permettant ainsi de mettre en place une organisation des ressources humaines appropriée. Dans ce processus, GI prend en charge les audits d'ingénierie de formation, les formalités nécessaires aux remboursement des plans de formation, définis dans le cadre des contrats spéciaux de l'OFPPT et vous assiste également dans la mise en place de système de management par la qualité selon la norme ISO.

Une démarche globale

Bien conduire le changement exige d'adopter une démarche globale qui permette d'apporter les compétences adaptées aux nouveaux objectifs. C'est pourquoi cette démarche intègre les activités de conseil en recrutement, en formation et en organisation.

L'HISTORIQUE DE GI

GI fait partie d'un groupe marocain (le Général Développement Holding), répondant aux offres de services de plusieurs entreprises.

Le GDH est fondé en 1994, il s'occupait essentiellement de :

- Surveillance et gardiennage.
- Nettoyage des sites.
- Transport du personnel et marchandises
- ...etc.

GI a été fondée en 1997 par M. Christian **DEFONTAINE** et M. Jamal **CHAQROUN**, ses activités principales étaient :

- Le travail temporaire.
- La gestion des contrats.
- Et le recrutement.

A la fin de l'année 1998, GI effectuait aussi le conseil en matière de GRH et de Qualité.

HISTORIQUE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

HISTORIQUE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses, plus complexe, et plus aiguës. Seul un Management de Ressources Humaines adapté peut répondre aux défis affrontés en mobilisant purement et simplement les Ressources Humaines.

En effet, l'entreprise est toujours confrontée à des défis fondamentaux tels que :

- Mutation technologique.
- Incertitude économique.
- Evolutions démographiques.
- Nouveaux courants socioculturels.
- ...etc.

Pour y répondre, l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.

Ainsi, il est vivement souhaitable de rappeler que la Fonction Ressources Humaines a été enrichie à travers son évolution historique qui comprend trois élément :

1- L'administration du personnel :

Il s'agit là d'une mission essentielle de la Fonction Ressources Humaines supposant des compétences précises dans le domaines législatifs et de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. c'est pour cela, qu'il est très important de ne pas oublier que la crédibilité de la Fonction Ressources Humaines passe par sa capacité à assurer efficacement l'administration du personnel. Ce type d'activités inclut :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives au statut des personnels,
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles,
- Le contrôle de conformité des procédures de Gestion des Ressources Humaines.
- La gestion des opérations paie.
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données Ressources Humaines (fichiers du personnel, fichiers d'emploi, fichiers de paie, positions statutaire...etc.)

2- La Gestion des Ressources Humaines :

La Gestion des Ressources humaines recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des Ressources Humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main- d'œuvres de l'entreprise et les ressources disponibles, mais elle est aussi tributaire de souci d'établir une équité entre la contribution de ses Ressources et leur rétribution. Ainsi les composantes de la Gestion des Ressources Humaines sont en particulier :

- La gestion de l'emploi et ses modalités d'ajustements en terme d'analyse de poste, de recrutement, de mutations et de promotions, de modalités de gestion du temps de travail...
- La gestion des potentiels, et suivi des compétences (évaluation et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, augmentations de salaire au mérite).
- L'information et expression des personnels.
- La dynamisation et motivation des Ressources Humaines.
- ...etc.

3- L'enrichissement du développement social :

Le développement social est sans doute la chose la plus novatrice et concerne les aspects les plus stratégique de la Fonction Ressources Humaines.

La formulation de la politique sociale de l'entreprise s'inscrit dans son développement économique et social. Ce développement qui sera élaborer à partir des réalités concrètes de l'entreprise (potentiels, dysfonctionnements)

Et sur la base des incidences des orientations stratégique sur la Gestion des Ressources Humaines.

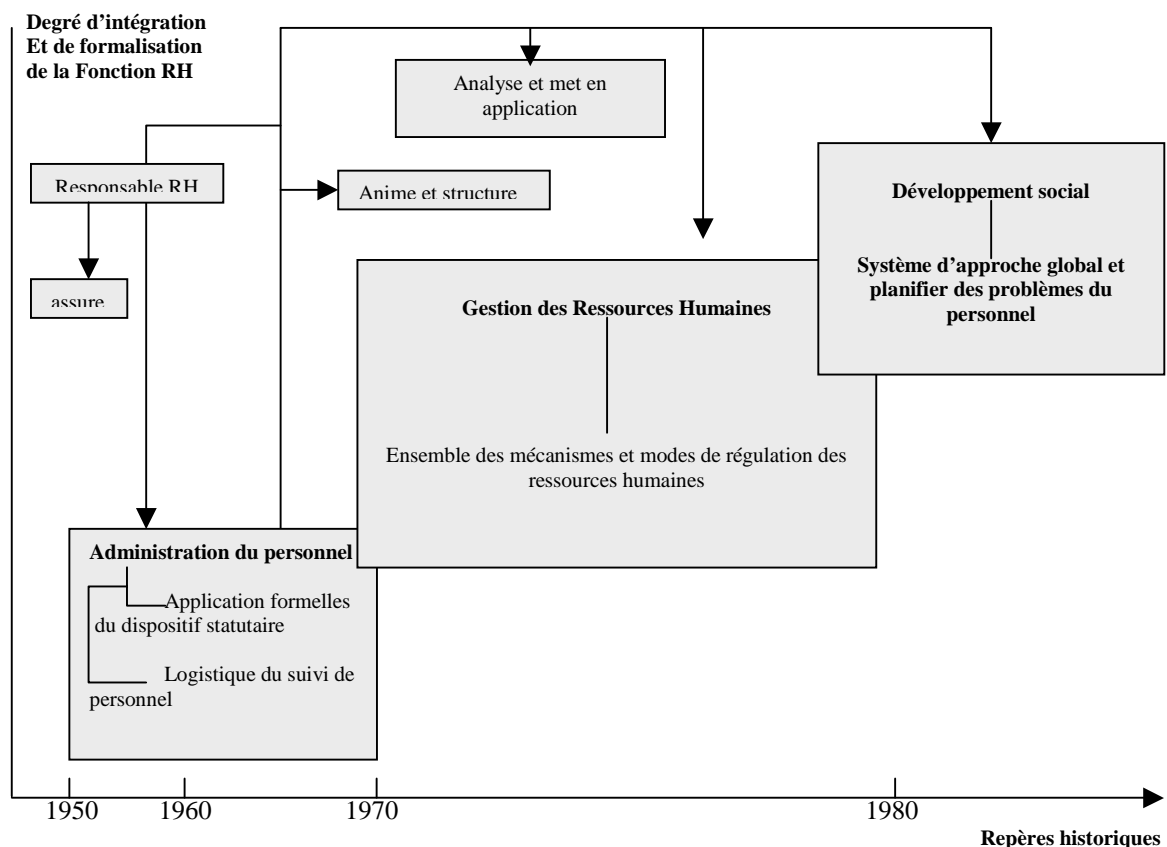
En effet le développement social s'attache à définir les axes prioritaires du Management des Hommes dans une période donnée et notamment en ce qui concerne :

- L'analyse et les actions sur l'évolution des structures de travail.
- Les différentes opérations liées à la qualification de valorisation des Ressources Humaines.
- Les perspectives d'évolution des modes de Management et responsabilisation des Ressources Humaines.

- Les systèmes de mobilisation des Ressources Humaines (politique de Rémunération et de Formation, Développement du Management participatif...).

En effet, les directions et les services Ressources Humaines, dont la dénomination et l'organisation varient d'une entreprise à l'autre, en fonction de sa taille, de son activité, de la diversité de ses unités, de ses structures, de la volonté politique des dirigeants, etc..., auront en règle générale une triple mission :

- assurer l'administration du personnel, dont la spécificité et la complexité font un champ de compétences quasi exclusif.
- Définir le cadre et les modalités de la Gestion des Ressources Humaines, et veiller à la cohérence des décisions qui seront prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise.
- Concevoir et promouvoir le Développement social.



Les différents « champs » d'activités de la Fonction Ressources Humaines J-P.CITEAU

L'APPROCHE THEORIQUE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

INTRODUCTION

Les Ressources Humaines sont devenues le facteur clé de réussite de toute organisation, et c'est à partir de ce constat que le processus d'acquisition des Ressources Humaines prend toute son importance, et toute sa signification.

Le processus de recrutement, tout en sachant qu'il représente un prolongement d'un ensemble d'activité stratégique dont la réussite est une condition essentielle de succès social et économique de toute organisation, car une organisation qui réussit à se doter de collaborateurs qualifiés et motivés améliore ses chances de réussite sur les marchés hautement compétitifs et bénéficie d'un net avantage d'avancement, surtout dans un contexte socio-économique caractérisé par la libéralisation des échanges internationaux et une concurrence de plus en plus rude et acharnée. Rester compétitif est une question cruciale, or la compétitivité d'une entreprise passe avant tout par la qualité des ses Ressources Humaines.

Toute la problématique s'articule donc sur la capacité de planifier et de mettre en œuvre un processus efficace d'acquisition de ressources humaines, qui sera à la hauteur des exigences quotidiennement posées par ce nouveau contexte socio-économique.

1- Généralités :

1-1 Définitions :

On peut dire que le processus de recrutement est la recherche qualitative et quantitative des candidats en vue de sélectionner la personne qui répond le mieux aux exigences du poste. Il est également un processus d'acquisition visant la dotation d'un personnel compétent, qualifié et motivé.

1-2 Interrelations :

Le processus de recrutement est avant tout une pratique parmi d'autres de la gestion des ressources humaines. Il faut tout d'abord signaler qu'il existe un lien d'interrelation entre ce processus et toutes les activités de la G.R.H.

L'activité de recrutement est particulièrement liée aux autres activités, certaines d'entre elles servant de conditions préalables, par exemple : pour pouvoir recruter un candidat, il faut connaître précisément ce qu'il doit faire, c'est pour ça qu'on procède avant tout à une analyse de poste pour avoir le profil exacte.

Ce qui suit présente les activités qui sont des conditions préalables pour le processus de recrutement :

L'analyse de poste :

C'est la pratique dont doit disposer l'entreprise en premier lieu, l'analyse de poste lui permet de connaître avec précision le poste à pourvoir (sa description, sa définition, et le profil). la relation entre cette pratique et le processus de recrutement est très étroite dans la mesure où l'analyse de poste constitue une condition préalable pour la réussite d'un recrutement.

La GPEC :

La planification des ressources humaines permet d'identifier les emplois et d'établir les besoins de l'organisation en RH, selon chaque catégorie professionnelle.

L'analyse de l'emploi quant à lui, sert à définir chacun des postes et leurs contenus en terme de tâches.

L'évaluation des emplois :

Une fois le poste défini, il faut fixer les exigences avant de le pourvoir, l'évaluation des emplois sert à préciser les aptitudes, les connaissances et les habiletés requises, en bref l'ensemble de la compétence nécessaire est exigée par chaque poste vacant. Elle sert aussi et surtout à déterminer les salaires.

Le recrutement vise à trouver des candidats possédant cet ensemble de compétences afin qu'il ait une concordance entre le profil du candidat et les exigences du poste vacant.

La rémunération :

Une fois les exigences de chacun des postes vacants établies, l'organisation doit situer le salaire du poste à combler à l'intérieur de sa politique salariale.

Le salaire doit être fixé en fonction du poste à combler, de ses exigences et de la compétence de son futur titulaire.

2- la préparation du recrutement :

2-1 l'expression de la demande de recrutement :

le processus de recrutement commence par l'expression de la demande de recrutement émanant en générale, du responsable hiérarchique directement concerné, celui-ci remplit une fiche de demande.

La demande trouve son origine dans un départ, une promotion ou un besoin complémentaire prévisible à court terme. Elle est ensuite soumise au supérieur hiérarchique avant d'être envoyée à la direction des ressources humaines.

2-2 *L'analyse de la demande :*

La Direction des Ressources Humaines procède à une analyse de la fiche de demande. L'analyse porte sur le niveau de qualification, la date et la durée du besoin et également sur la rémunération estimée.

Un diagnostic d'opportunité est réalisé avant le lancement du recrutement par la D.R.H. Le but de cette analyse est de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir à l'augmentation de l'effectif, il est possible et envisageable de recourir aux solutions provisoires telles que le travail temporaire, la sous-traitance, les heures supplémentaire, l'aide apportée par le personnel d'autres services...etc.

Opter pour le recrutement est une décision très importante vu son impact à long terme sur l'organisation. l'analyse prend fin par la prise de décision, négative ou positive soit elle, de pourvoir le poste. Dans le cas d'une réponse positive l'étape suivante est alors entamée.

2-3 *La définition et le profil du poste :*

a) Définition du poste :

La réussite du recrutement repose sur la précision d'une définition de poste, sa mise à jour et sa correspondance à la réalité du poste. Si l'origine du besoin est due à une vacance d'emploi, la définition ou l'analyse de poste est faite à partir de l'existant, par contre si le besoin est dû à la création d'un nouveau poste, le responsable hiérarchique et le responsable de recrutement ou des Ressources Humaines procéderont à une définition claire de cette nouvelle fonction à partir des éléments qui ont motivé cette création.

La définition du poste est une énumération des missions, des activités, des responsabilités, des devoirs, des réseaux relationnels, des qualifications requise pour l'occupation d'un emploi. Elle est également l'ensemble des caractéristiques formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par un salarié y compris les relations interpersonnelles que l'on attend d'eux et les situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

La définition du poste sert donc à :

- ❖ Définir les caractéristiques et les exigences du poste.
- ❖ Présenter le poste aux candidats.

b) La définition du profil du candidat :

La définition du profil du poste consiste à décrire le candidat le mieux adapté au poste à pourvoir. Le classement des éléments du profil dans l'une des trois catégories suivantes semble être nécessaire :

- ❖ Indispensable : un candidat ne présentant pas cette caractéristique ne peut remplir le poste.
- ❖ Essentielle : caractéristiques que doit posséder un candidat pour assurer correctement la fonction.
- ❖ Souhaitée : caractéristique désirées mais non nécessaire pour remplir correctement la fonction.

Les éléments examinés sont, en général, les caractéristiques physiques. L'expérience, les compétences spécifiques, la motivation et les traits de caractères.

La définition du profil du poste doit être aussi détaillée que possible afin d'éviter trop d'interprétations subjectives.

Les étapes précédemment citées constituent un préalable à une recherche de candidature interne ou externe.

3- La recherche de la candidature :

3-1 La prospection interne :

certaines entreprises donnent la priorité aux Ressources Humaines internes dans leurs politiques d'emplois. les postes vacants sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise. ceci est possible lorsque le responsable de recrutement, par le jeu des mutations ou des promotions successives, arrive à trouver la personne dont le profil correspond au poste vacant. Le recrutement interne reste généralement dans une politique de promotion interne , et peut s'inscrire également dans une perspectives de stabilisation voir même réduction de l'effectif. on peut rencontrer deux type de recrutement interne :

- ❖ Le système fermé : aucune publicité n'est faite et le choix du candidat reste une décision propre au supérieure hiérarchique.

- ❖ Le système ouvert : la vacance du poste est rendue publique.

La prospection interne repose sur trois éléments :

- ❖ L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (affichage, notes de service, journaux d'entreprise) utilisés ensemble ou séparément.
- ❖ L'exploitation directe des fichiers existants : le tri, à partir des informations disponibles de réaliser un appel d'offre restreint.
- ❖ L'existence de plan de carrière : pour chaque vacance, les collaborateurs, appelés dans le cadre de leur plan de carrière à occuper le poste et remplissant les conditions nécessaires prédéfinis sont sollicités.

L'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché, la volonté d'enrichir le potentiel interne par rapport de sang nouveau et l'émergence et le développement de certaines fonctions poussent les entreprises à recourir au recrutement externe.

3-2 Recherche de candidatures externe :

de nombreux moyens de prospection existent, l'entreprise dispose de plusieurs canaux parmi lesquels elle choisit en fonction des caractéristiques du poste.

- ❖ Les candidatures spontanées :

Très nombreuses dans les grandes entreprises, elle sont utilisées comme une mesure de l'image qu'entretient l'entreprise. peu coûteuses, plusieurs entreprises nouent des relations avec les écoles et les universités, participent à des forum dans des établissements d'enseignement dans le souci d'attirer les meilleures candidats.

- ❖ Les annonces :

Accessibles à tous et lues par un grand nombre de personnes avec un temps de réaction court, allant de 3 à 15 jours, selon la périodicité du support et les modalités du contact, l'annonce est un moyen efficace pour trouver son futur collaborateur. Très coûteuse, entre 10% et 20% du salaire annuel, l'efficacité d'une annonce est d'une importance capitale. Certains éléments sont donc, à tenir en compte :

- Le choix du support.
- La visibilité et l'attraction de l'annonce.

- La précision des termes utilisés.
- La motivation des candidats pour les inciter à répondre à l'annonce.

Une bonne annonce doit mentionner un certain nombre d'informations et respecter certaines règles :

- Le titre du poste : grand, lisible, et bien détaché.
- Information sur l'entreprise : domaine d'activité, produits fabriqués, localisation, précision sur l'importance de l'entreprise.
- Information sur le poste : lieu d'attache du poste, sa raison d'être, responsabilité à assumer et tâches à accomplir.
- Information sur le profil : critères indispensables doivent y figurer.
- Conditions matérielles : *contraintes particulières (déplacement, voyage, nécessité de possession de moyen de transport) *avantages (rémunération, avantages sociaux, avantage matériels).
- Suite des opérations : écrire, téléphoner, se présenter.
- La signature : une signature et un logo inspirent confiance et personnalise l'annonce.

❖ L'approche directe :

Appelés couramment « chasseur de tête », le spécialiste de l'approche directe, intervient lorsqu'il est souhaitable d'identifier les candidats potentiels dans des fonctions et des secteurs proches du poste à pourvoir, de les contacter personnellement et confidentiellement et d'examiner les candidats dont l'expérience, la responsabilité et la motivation correspondent au poste. Les missions d'approche directe sont réservées à des postes de niveau généralement élevé.

❖ Le cabinet conseil :

L'entreprise peut confier à un cabinet de recrutement le soin de mener la recherche. Elle peut lui confier les candidatures spontanées reçues ou lui laisser puiser dans son vivier. Le cabinet est choisi pour sa capacité à susciter les candidatures des profils les mieux adaptés, et également pour sa capacité à mettre en œuvre des outils de sélection pertinents.

❖ Autres sources :

- *L'ANAPEC* : (agence nationale de promotion d'emploi et des compétences) fournit des dossiers de candidats remplissant les conditions requises, sans tri préalable.
- *Les foires d'emploi* : lieu de rencontre entre une dizaine d'entreprises et des milliers de candidats, c'est un moyen de recrutement reconnu et efficace.
- *Les stagiaires* : accessibles, parfois gratuitement, ils constituent également une source non négligeable de recrutement surtout lorsque leurs performances et compétences sont observés et évaluées, avant leur recrutement.

4- La sélection :

La sélection est une action par laquelle un employeur choisit un candidat parmi plusieurs, en fonction de prédicateur et de critères prédéterminés et liés au poste à combler.

Sélectionner un candidat devrait normalement s'effectuer après une analyse des résultats obtenus à différentes épreuves utilisant plusieurs instruments (CV, tests, entretien,...) et conçues directement à partir de critères prédéterminer liés au poste à pourvoir. On peut alors définir la sélection comme un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi des candidats celui qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des candidats et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement.

4-1 Le premier tri :

la sélection commence par l'analyse de la lettre de motivation et du Curriculum Vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante. Cette première élimination se fait généralement sur des critères qui sont relativement :

- La couleur et la nature de papier utilisé.
- La lettre est manuscrite et originale ou non.
- La mise en page.
- Absence d'erreurs d'orthographe.

➤ Le style de rédaction, lisibilité de l'écriture...

Une lettre de motivation est considérée comme une preuve unique qui reflète la personnalité de chaque candidat et peut servir comme support d'étude à travers lequel un professionnel peut relever une dizaine d'erreurs et d'imperfection.

Quant au CV, il constitue une base de donné des qualités et compétences du candidat. Destiné à une lecture rapide, le CV doit respecter certaines règles :

- Etre dactylographié ou saisi sur ordinateur.
- Format commerciale, mise en page bien soignée.
- Ne dépassant pas une page, voire deux au maximum.
- Style positif avec des termes courts et précis.

4-2 La sélection des candidats :

pour arriver à une évaluation équitable de tous les candidats, il importe de décider quelles méthodes (tests, entretiens...) seront utilisées. Cette méthode doit permettre d'établir une comparaison entre les caractéristiques de chacun des candidats et les exigences du poste à pourvoir.

Une fois les méthodes choisies, il faut que les responsables de la sélection appliquent l'évolution de la même manière à tous les candidats.

La sélection doit être faite par un entretien et avec la participation du supérieure hiérarchique du poste en question.

4-2-1 Les tests de recrutement :

Devant les difficultés croissantes de sélection que connaissent les entreprises en raison du nombre important des candidats et leurs volonté d'être entourées d'instruments capables de désigner les candidats les plus adéquats.

Pour faire une sélection entre une centaine de candidats, d'autres critères (autres que le formation et l'expérience) sont à prendre en considération pour pouvoir faire la différence, tel que la personnalité du candidat, le potentiel, sa capacité d'adaptation... les tests sont donc, considérés comme des instruments capables de mettre en relief ces critères.

Les tests sont des épreuves très variées construites sur des référents et des conceptions différentes. Les tests peuvent être regroupés en trois familles :

- **Tests d'efficacités :** Ils étudient les aspects cognitifs et intellectuels de la personnalité, on peut distinguer entre les tests d'aptitude, tests de connaissance et tests d'intelligence :
- *Les tests de connaissance :* mesurent les acquis d'un candidat lors de l'apprentissage scolaire ou professionnel, l'évaluation de cette acquisition concerne un ou plusieurs domaines (vocabulaire, calcul, ...) et permet de déterminer l'étendue et la qualité de l'apprentissage.
- *Les tests d'aptitude :* ont pour objectif de prévoir la capacité d'un individu à apprendre, ils mesurent la capacité du sujet dans certains domaines comme la rapidité, la dextérité manuelle ou l'attention et la précision.
- *Les tests de personnalité :* l'intelligence est considérée comme une aptitude générale, souvent ces tests d'aptitude sont considérés comme des tests d'intelligence.
- **Tests de personnalité :** ils étudient les aspects affectifs de la personnalité :
- *Questionnaires de personnalité :* le questionnaire de personnalité cherche à évaluer les traits constitutifs de la personnalité au moyen de questions sur divers domaines tels que les goûts, les habitudes, les opinions, les comportements antérieurs.
- *Méthodes projectives :* c'est une méthode d'étude de personnalité qui se base soit sur l'association de mots, test de tâche d'encre. L'influence de la psychanalyse est très nette, selon cette approche, l'inconscient détermine le comportement.
- *Questionnaires d'intérêt :* ils ont pour but de déterminer la proximité des centres d'intérêt du candidat avec ceux de catégories professionnelles plus ou moins larges, ces questionnaires reposent sur un postulat selon lequel des personnes ayant mêmes des centres d'intérêts professionnels ont d'autres traits en commun.

- **Tests de mise en situation ou tests de simulation :** ces tests reposent sur l'idée que le meilleur outil prédictif d'une réussite professionnelle futur est l'essai professionnel :
- *Les tests psychomoteurs :* ils consistent en l'utilisation par le candidat l'objet visuel dans le poste pour lequel la sélection est organisée.
- *Les tests de formation :* ces tests se déroulent en deux étapes, premièrement on fait apprendre au candidat comment réaliser une tâche donnée, deuxièmement on assiste à la réalisation de la tâche par le candidat lui même dans un contexte de reconstitution de la situation de travail.
- **La graphologie :** certaines entreprises recourent à la graphologie, cette discipline est considérée comme une science qui étudient le rapport existant entre une écriture et son auteur en tant que reflet de la personnalité intime de celui ci. Elle essaie d'étudier la personnalité, de déceler l'aptitude intellectuelle, le dynamisme et le potentiel d'une personne à partir de quelques critères comme la forme, la dimension, la direction, la pression, la vitesse, la continuité et ordonnancement de son écriture.

4-2-2 L'entretien :

Après étude du CV, les candidats peuvent être convoqué pour un entretien. L'entretien reste le moyen d'évaluation le plus universellement répondu. C'est un moyen qui fait converger toutes les appréciation relative à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat. L'importance de l'entretien réside dans la difficulté d'appréhender des contours essentiels d'un individu et établir ses chances d'intégration dans l'entreprise sans envisager une relation privilégiée de communication interpersonnelle. L'entretien a un double but :

- Informer le candidat sur le poste à pourvoir et ses caractéristiques.
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations pour l'avenir. c'est une occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

La réussite d'un entretien dépend du respect d'un certain nombre de règles et d'une méthodologie de conduite des entretiens.

Les règles d'or de conduite d'entretiens :

- *Préparer* : la préparation porte, premièrement, sur le contenu de l'entretien en notant les points forts du candidat, les informations absentes dans son dossier, les points à approfondir et développer, et deuxièmement sur les conditions de bonne réalisation de l'entretien telle que la disponibilité, l'absence de sources de dérangement et l'interruption.
- *Informé* : présentation de l'interlocuteur, son rôle dans la recherche, durée de l'entretien et ses objectifs, réponses aux questions du candidat et communication des suites possibles et leurs modalités.
- *Ecouter* : consacrer un certain temps à recueillir les informations pendant lequel une attitude de réelle écoute est adoptée, cherchant à percevoir les sentiments exprimés en allant au-delà des mots prononcés.
- *Jouer le positif* : l'interlocuteur doit adopter un comportement positif à l'égard du candidat surtout si la première impression est défavorable afin d'éviter d'amplifier chez le candidat un sentiment d'antipathie à l'égard de son interlocuteur.

Les méthodes pour bien conduire un entretien :

- *Accueil du candidat et ouverture de l'entretien* : créer un climat de confiance et mettre à l'aise le candidat est indispensable. Le candidat est donc accueilli, mis à l'aise et informé sur l'interlocuteur, la durée de l'entretien et sa place dans le processus de recrutement.
- *Questions du candidat et réponses de l'interlocuteur* : la pertinence des questions leurs orientations, les termes utilisés et la suite des idées du candidat sont des informations très précieuses pour le situer par rapport au poste vacant.
- *Question de l'interlocuteur et réponse du candidat* : le meneur d'entretien cherche dans cette phase à comprendre les raisons du choix du candidat, à approfondir les points superflus, et laisse le

candidat s'exprimer sur lui-même de manière ouverte et non dirigée.

- *Conclusion et suites possibles* : annoncer au conformer la prochaine étape et raccompagner le candidat et le quitter tout en restant attentif aux derniers mots échangés sur le pas de la porte.

Exploitation de l'entretien :

L'exploitation de l'entretien consiste à prendre des notes exploitable, pour en faire une synthèse et procéder à l'élaboration d'une fiche récapitulative des entretiens.

La réussite d'un entretien dépend donc de plusieurs facteurs tels que le type de relation s'établissant entre le candidat et l'interviewer, du respect par ce dernier d'un certain nombre de règles liées à l'organisation de l'entretien et aux conditions matérielles de son déroulement. Elle est également tributaire des conclusions ou hypothèses établies quant à la pertinence de la candidature et au pronostic d'intégration du candidat.

5- La décision du recrutement :

Une fois les entretiens et les tests achevés, les candidats retenus sont présentés au responsables hiérarchiques demandeur.

Un entretien a généralement lieu entre les candidats retenus, le responsable hiérarchique et certains collaborateurs. Certains postes sensibles nécessitent même une entrevue avec le Directeur Général.

A l'issue de ces entretiens, une réunion de synthèse permet une confrontation des opinions, nécessaire à une appréciation objective.

La décision finale est prise par le responsable hiérarchique et traduit par une lettre d'engagement.

6- l'accueil et l'intégration :

souvent sous-estimé dans le processus de recrutement, la réussite de celui ci dépend aussi de la qualité de l'accueil et le soin porté à faciliter l'adaptation du salarié dans la situation du travail.

L'accueil consiste en une présentation du d'ite, des personnes et des activités du service ou département d'affectation. Certaines entreprises proposent des séminaires d'accueil en remettant un livret d'accueil, et en confiant le nouveau salarié à un tuteur. L'accueil se limite donc à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase plus longue : l'intégration.

L'intégration recouvre la période de formalisation avec l'ensemble des tâches à assurer et des responsabilités à assumer. La phase d'intégration peut nécessiter des stages de formation spécifiques et peut aboutir également à des correctifs dans la définition du poste.

CONCLUSION

Le processus de recrutement est un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines, c'est le passage obligatoire pour toute entreprise afin de se doter des compétences dont elle a besoin.

Savoir s'entourer des meilleurs Hommes est devenu dans le contexte socio-économique actuel une fonction trop vitale pour être improvisée.

Un processus de recrutement de qualité suppose, donc une maîtrise de ses différentes étapes, allant de la définition de poste jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

Une telle maîtrise, suppose à son tour des compétences très pointues et une longue expérience dans le domaine, et c'est à partir du moment où l'entreprise reconnaît cette extrême importance du processus de recrutement et les moyens et compétences nécessaires pour le mener à bien, que l'intermédiation en matière de recrutement prend tout son sens.

L'APPROCHE PRATIQUE DE PROCESSUS DU RECRUTEMENT (cas GI)

INTRODUCTION

Le processus de recrutement n'est pas seulement une spécialité qui s'apprend aux écoles mais c'est aussi une pratique importante dans la gestion des entreprises.

ainsi on est obligé nous les stagiaires de l'I.S.G.I d'effectuer un stage de presque 3 mois au sein d'une entreprise, comme les autres stagiaires de cette filière j'ai choisi de perfectionner mes connaissances et ce que j'ai appris à l'I.S.G.I dans entreprise connue dans le marché et spécialisée dans la gestion des ressources humaines, en effet mon choix est porté sur GI que je doit d'analyser sont processus de recrutement et de porter si c'est possible certaines propositions d'amélioration.

la tâche n'est pas facile pour moi d'améliorer le processus de recrutement d'un cabinet conseil en recrutement, mais avec l'aide de tout le personnel GI je crois que je vais faire de mon possible pour atteindre cet objectif.

Cette partie de mon rapport se compose de 2 parties essentielles : Etat des lieux et Analyse critique de cet état avec des propositions d'amélioration.

I. ETAT DES LIEUX

1- Procédure de traitement des demandes d'emploi Candidats Intérimaires et Recrutement

Les Acteurs :

1-1 Réception des demandes d'emploi (Secrétaire)

La secrétaire reçoit les demandes d'emploi envoyées par les candidats par poste, par fax, par mail ou remises en main propre.

Les demandes d'emploi sont déposées soit spontanément soit pour répondre à une offre dans le journal. Elles sont composées d'un CV et d'une demande.

A la réception de ces demandes la secrétaire effectue un tri par qualification (niveau des études : Bac + ou Bac -). Elle remet les CV au Directeur GI pour information et validation.

La secrétaire doit noter la date de réception des demandes d'emploi pour suivre leur traitement.

Le logiciel ne permet pas de saisir les CV. Comment associer un CV sur Word avec son numéro de matricule ?

La possibilité d'avoir un scanner permettra d'avoir les fichiers des candidats complets même avec leur photos).

1-2 Présélection des candidats à convoquer (Directeur GI)

Le Directeur GI définit les candidats aptes à passer les tests écrits ou les tests psychotechniques.

Il existe trois types de tests psychotechnique à GI qui diffèrent selon le niveau d'étude des candidats (voir annexe).

Le directeur GI remet les CV à la secrétaire pour qu'elle convoque les candidats.

1-3 Convocation des candidats (Secrétaire)

La secrétaire établit un planning hebdomadaire de convocation des candidats à passer le test psychotechnique. Elle convoque ces candidats avec un intervalle de 30 minutes entre deux postulants.

1-4 Test psychotechnique (Candidat)

A la présentation du candidat pour le test psychotechnique, la secrétaire lui remet une fiche de candidature (voir annexe) qu'il remplit.

A chaque niveau d'étude la secrétaire remet le test psychotechnique adéquat. Il existe 3 types de tests : Bac +, Secrétariat, et le test des agents de sécurité et de surveillance.

Le type de test détermine sa durée : 40 minutes pour le test Bac +. 20 minutes pour le test de secrétariat et 5 minutes pour le test des agents de sécurité.

Les candidats dont la note du test psychotechnique est supérieure ou égale à la moyenne sont convoqués pour passer le premier entretien avec le directeur GI.

Pour les autres candidats on archive leur CV.

Il existe deux exceptions dans le cas du test psychotechnique :

1 - Certains candidats ne passent pas le test écrit. Ils passent directement le test de présélection avec l'assistante du directeur GI qui essaie de cerner les compétences et les motivations de chacun.

2- Certains candidats sont convoqués pour passer un entretien avec le Directeur GI même si leur note est inférieure ou égale à la moyenne. Cette exception est accordée selon le besoin de GI ou selon les critères demandés par le client pour les intérimaires.

1-5 Entretien de sélection (Le Directeur GI)

Les candidats qui ont eu une note du test supérieure ou égale à la moyenne du test et ceux retenus par l'assistante du directeur GI lors des entretiens de présélection sont convoqués pour passer un entretien avec le Directeur GI.

Le directeur GI essaie de connaître les motivations du candidat et de cerner le domaine de ses compétences. Il accorde une appréciation sur la personne par des notes d'évaluation et des observations reportées sur la fiche d'évaluation (voir annexe).

L'entretien de sélection permet de retenir ou de rejeter le candidat.

Les CV des candidats non-retenus sont archivés.

1-6 Saisie des coordonnées des candidats (Assistante de saisie)

Les coordonnées des candidats retenus après l'entretien avec le Directeur GI, sont saisis sur le logiciel GI par l'assistante de saisie afin d'alimenter la base de donnée GI.

Chaque candidat est défini par un numéro de matricule incrémenté par le système. Ce numéro est reporté sur la fiche de candidature et sur la fiche de gestion (voir annexe).

Une fiche de saisie (voir annexe) est remplie par l'assistante de saisie où figure la note du test et l'appréciation lors de l'entretien ainsi que la qualification, l'expérience et le numéro de matricule attribué par le logiciel. Cette fiche vient en complément du dossier de candidature et sert à l'établissement de la fiche de mission.

La saisie des données des candidats est effectuée selon deux cas : Candidats avec qualification et candidats sans qualification

Le dossier de saisie des candidats avec qualification comprend :

- 1- Un CV
- 2- Une demande manuscrite
- 3- Une fiche de candidature
- 4- Une fiche d'évaluation

Pour les candidats sans qualification, la saisie de leur coordonnée sur la base de gestion GI nécessite en plus des documents fournis par les candidats avec qualification les pièces suivantes :

- 1- Une fiche anthropométrique
- 2- Un certificat médical
- 3- Une copie de la CIN légalisée
- 4- Une copie des diplômes légalisée
- 5- Les trois derniers bulletins de paie*
- 6- Les attestations de travail*
- 7- Une copie de la carte de la CNSS*

* S'il a déjà travaillé

Les candidats dont les coordonnées sont saisies sur le logiciel GI seront convoqués une deuxième fois suite à une expression des besoins par les clients.

1-7 Classement (Assistante de saisie)

A la fin de chaque opération de saisie, l'assistante classe chronologiquement les dossiers de candidature par numéro de matricule.

Chaque dossier est composé de l'ensemble des documents fournis par le candidat (voir paragraphe saisie des coordonnées des candidats).

A l'expression du besoin des clients, l'assistante cherche dans ces dossiers les profils demandés pour une deuxième sélection.

Chaque demande d'emploi peut être satisfaite par un contrat de travail pour une durée déterminée ou indéterminée (normale ou SFIP) selon les besoins du client.

En principe toute personne ayant postulée à GI passe ces étapes pour alimenter la base de donnée GI.

Il est préférable de classer les dossiers de candidature par qualification et par numéro de matricule.

2- Procédure de traitement des offres d'emploi SFIP (Ex CIOPE)

Les Acteurs :

2-1 Offre d'emploi (Client)

Le client envoie le bon de commande à GI où il définit les critères de compétences requis chez l'intérimaire et précise la nature du contrat SFIP (S formation et insertion professionnelle) à établir.

2-2 Sélection des candidats (Assistante du Directeur GI)

A partir de la base de données GI, l'assistante du Directeur GI effectue une première sélection pour le tri et le choix des profils demandés.

Les dossiers des candidats choisis sont présentés au Directeur GI pour approbation.

Les différentes sélections ont pour objectif de ne présenter au client que les éléments qui correspondent à ses besoins et de minimiser le risque d'une deuxième recherche.

2-3 Présentation des candidats au client (Assistante du Directeur GI)

Les candidats retenus sont présentés par la suite au client. Ce dernier s'entretient avec les candidats en présence du personnel GI pour une deuxième et définitive sélection.

Si le client n'est pas satisfait des éléments présentés, une deuxième recherche des profils est effectuée.

2-4 Etablissement des contrats

Une fois le client choisi les éléments à retenir, le superviseur itinérant établit un contrat avec entête ANAPEC en trois exemplaires.

L'établissement du contrat ne peut être effectué si le dossier du candidat est incomplet.

Le dossier du candidat est composé de :

1. Une fiche anthropométrique
2. Un certificat médical
3. Une copie de la CIN légalisée
4. Une copie des diplômes légalisée
5. Une demande manuscrite
6. Un CV
7. Les trois derniers bulletins de paie (optionnels)
8. Les attestations de travail (optionnelles)
9. Une copie de la carte de la CNSS (optionnelle)

Le contrat est visé mutuellement par le Directeur GI et par le candidat.

2-5 Approbation de l'ANAPEC

Chaque fin de mois les trois copies du contrat sont envoyées à l'ANAPEC pour validation et visa.

L'ANAPEC garde une copie et retourne les deux autres à GI.

Un candidat ne peut bénéficier qu'une seule fois d'un contrat SFIP.

2-6 Avis de la CNSS

Les contrats SFIP sont exonérés de la cotisation à la CNSS.

Sur la base des deux exemplaires du contrat rendus par l'ANAPEC, l'assistante du Directeur GI établit deux autres copies.

A la fin du mois, Une copie de tous les contrats est envoyée à la CNSS avec accusé de réception pour avis et information.

2-7 Avis de la comptabilité (Assistante Directeur GI)

Un état récapitulatif est édité en deux exemplaires à la fin de chaque mois. Cet état reprend tous les contrats qui ont été élaborés au cours du mois. Un exemplaire est gardée à GI pour classement.

L'autre exemplaire est joint aux copies de chaque contrat SFIP. Le tout est envoyé à la comptabilité avec accusé de réception pour information et classement.

2-8 Classement (Assistante Directeur GI)

Les états récapitulatifs ainsi que les deux exemplaires des contrats sont gardés et classés à GI pour un éventuel contrôle.

3- Procédure de traitement des offres d'emploi recrutement

Les Acteurs

3-1 Réception du bon de commande client (Directeur GI)

Le client envoi par courrier ou par fax le bon de commande ou il spécifie le profil recherché chez les candidats. Sur le bon de commande le client définit également la tranche de salaire à présenter et le pourcentage d'achat de service GI et qui est calculé sur le salaire de base du candidat.

3-2 Présélection des candidats (Directeur GI)

Sur la base du bon de commande le Directeur GI recherche avec l'aide de son assistante les profils disponibles. Il effectue une présélection au niveau de GI avant de présenter un groupe de candidats au client.

3-2 Sélection du candidat (Le client)

Le client effectue des entretiens avec les personnes présélectionnées par GI pour en choisir les personnes à retenir.

GI assiste le client dans ces entretiens pour l'aider à prendre la décision et comprendre au mieux son besoin en cas de non-correspondance des profils présentés.

3-3 Constitution du dossier (Le candidat)

Le candidat sélectionné est tenu de présenter les documents nécessaires pour l'établissement de son contrat. Les pièces demandées pour la constitution de son dossier sont généralement :

1. Une fiche anthropométrique
2. Un certificat médical
3. Une copie de la CIN légalisée
4. Une copie des diplômes légalisée
5. Les trois derniers bulletins de paie (optionnels)
6. Les attestations de travail (optionnelles)
7. Une copie de la carte de la CNSS (optionnelle)

Les documents sont présentés au client qui établit le contrat.

3-4 Facturation des prestations de recrutement (L'assistante de gestion)

L'assistante de gestion établit la facture sur le logiciel GI dans la partie facturation hors intérim.

Les prix des prestations recrutement sont négociés au préalable avec le client selon un pourcentage du salaire de base mensuel du candidat.

Les factures sont éditées en trois copies comme les factures d'intérim (voir procédure de facturation des clients d'intérim) et sont envoyées au client et à la comptabilité avec un accusé de réception.

Une copie de ces factures est classée à GI avec les accusés réception.

A l'expiration de la durée de travail d'un intérimaire ou d'un candidat SFIP, le client peut passer de CDD à CDI. Dans ce cas la négociation avec le candidat se fait sans l'intervention de GI. Les conditions d'embauche sont négociées entre le client et le candidat.

Il n'y a pas de prestation à fournir et donc pas de chiffres d'affaire pour GI.

4- Procédure de traitement des offres d'emploi Intérim

Les Acteurs

4-1 Réception du bon de commande client (Directeur GI)

Le client envoie par courrier ou par fax le bon de commande ou il spécifie le profil recherché chez les intérimaires.

4-2 Présélection des candidats (Directeur GI)

Sur la base du bon de commande le Directeur GI recherche avec l'aide de son assistante les profils disponibles. Il effectue une présélection au niveau du logiciel GI avant de présenter un groupe de candidats au client.

4-3 Sélection du candidat (Le client)

Le client effectue des entretiens avec les personnes présélectionnées par GI pour en choisir les personnes à retenir.

GI assiste le client dans ces entretiens pour l'aider à prendre la décision et comprendre au mieux son besoin en cas de non-correspondance des profils présentés.

4-4 Constitution du dossier (Le candidat)

Le candidat sélectionné est tenu de présenter les documents nécessaires pour l'établissement de son contrat. Les pièces demandées pour la constitution de son dossier sont généralement :

1. Une fiche anthropométrique
2. Un certificat médical
3. Une copie de la CIN légalisée
4. Une copie des diplômes légalisée
5. Les trois derniers bulletins de paie (optionnels)
6. Les attestations de travail (optionnelles)
7. Une copie de la carte de la CNSS (optionnelle)

Les documents sont présentés au superviseur itinérant pour établissement des contrats (voir procédure d'établissement des contrats des intérimaires).

4-5 Mise en place des intérimaires (Le superviseur Itinérant)

Après établissement du contrat, le superviseur itinérant se charge de mettre en place les intérimaires dans les sites des clients et de les présenter aux différents superviseurs pour suivi de leur travail dans les sites.

Les intérimaires sont facturés selon un coefficient négocié avec le client (voir procédure de facturation des clients d'intérim)

5- Procédure d'établissement des contrats des intérimaires

Les Acteurs

5-1 Approbation par le client de l'intérimaire (Le client)

A la demande des clients, GI effectue une première sélection des intérimaires (voir procédure de traitement des demandes des intérimaires).

Un groupe de candidats est présenté par la suite au client pour une définitive sélection.

5-2 Constitution du dossier (Le candidat)

Le candidat sélectionné est tenu de présenter les documents nécessaires pour l'établissement de son contrat. Ce cas de figure se présente pour les intérimaires avec qualification, c'est à dire Bac +. Les pièces demandées pour la constitution du dossier de l'intérimaire sont :

1. Une fiche anthropométrique
2. Un certificat médical
3. Une copie de la CIN légalisée
4. Une copie des diplômes légalisée
5. Les trois derniers bulletins de paie (optionnels)
6. Les attestations de travail (optionnelles)
7. Une copie de la carte de la CNSS (optionnelle)

5-3 Etablissement du contrat de l'intérim (Le superviseur Itinérant)

Le superviseur itinérant établit le contrat de l'intérimaire en trois copies visées et approuvées par le candidat. Sur le contrat il mentionne le lieu de l'affectation, la date de début de son travail et le salaire horaire à percevoir par l'intérimaire.

Sur le logiciel GI, le superviseur itinérant saisit les données du salarié et remplit une fiche qu'il soumet à l'assistante de gestion où il reprend le numéro de contrat.

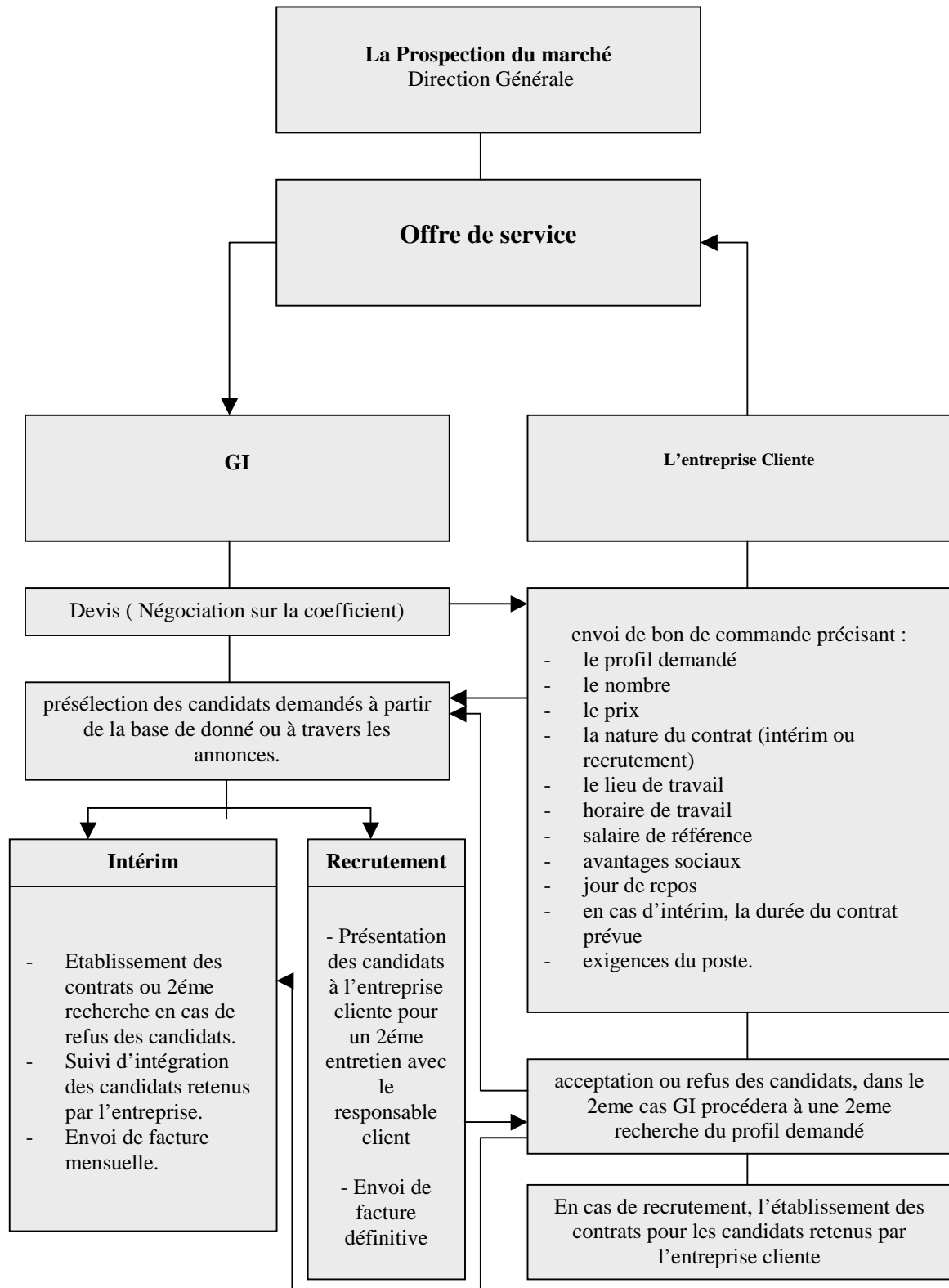
Les contrats des intérimaires sont des contrats à durée déterminée (CDD) d'une période de 9 mois à 11 mois selon les négociations avec les clients. Le salaire horaire est un salaire négocié avec les clients et non pas avec les intérimaires.

5-4 Mise en place des intérimaires chez les clients (Le superviseur itinérant)

Une fois l'intérimaire approuve le contrat et le légalise, le superviseur itinérant se charge de l'envoyer chez le client et de le mettre en place.

II. ANALYSE CRITIQUE DE CET ETAT

Schéma récapitulatif du traitement des offres de service :



Avant d'essayer d'analyser les différents points de l'état des lieux il est important pour nous de voir comment GI traite généralement les offres de service (voir schéma).

Ce schéma récapitulatif du traitement des offres de service, nous est indispensable pour connaître la manière dont on traite ces offres chez GI :

1- La prospection du marché :

C'est la direction générale qui s'occupe de la prospection du marché à GI, ce marché est caractérisé principalement par son caractère relationnel (relations étroites avec la direction et l'ensemble des clients avec qui elle travaille).

2- Offre de service :

Les demandes émanant des clients soit par courrier par téléphone ou directement sont généralement traitées de la même façon :

GI analyse la demande minutieusement et établie un devis qui va être envoyer a l'entreprise cliente.

L'entreprise cliente après négociation envoie un bon de commande précisant :

- Le profil demandé
- Le nombre
- Le prix
- La nature du contrat (intérim ou recrutement)
- Le lieu du travail
- Horaire du travail
- Salaire de référence
- Avantages sociaux
- Jour de repos
- En cas d'intérim, la durée du contrat prévue
- Exigences du poste

C'est ce bon de commande qui va aider GI à chercher les bons profiles.

3- sélection des candidats :

A partir de la base de donné ou à travers les annonces GI essaye de trouver les profiles adéquats, mais étant donné l'importance de la base de donné chez GI la plupart des demandes sont satisfaites par les dossiers des candidats déjà stockés

dans cette base, en cas de profils rares GI établie une annonce au journal pour trouver les profils adéquats à la demande du client.

Ainsi les profils trouvés, GI attendra la décision de l'entreprise cliente, soit elle refusera ou acceptera les candidats choisis, en cas de refus GI procédera à une deuxième recherche des profils demandés, en cas d'acceptation GI procédera de deux façons différentes (en cas d'intérim, et en cas de recrutement).

4- En cas d'intérim :

En cas d'acceptation des intérimaires par l'entreprise cliente, GI:

- Etabli les contrats
- S'occupe de leur intégration
- Envoie de facture mensuelle

5- En cas de recrutement :

Pour le recrutement, la présentation des candidats à l'entreprise cliente est une chose importante, ainsi un deuxième entretien avec le responsable recrutement de l'entreprise cliente et indispensable. En cas d'acceptation les contrats seront établis par l'entreprise cliente et non GI.

GI envoie la facture définitive à l'entreprise cliente, sans s'occuper de l'intégration, ce travail sera fait par l'entreprise cliente du moment que les candidats choisis sont maintenant salariés avec contrat à durée indéterminé, qui font partie de cette entreprise.

ce schéma nous a montré quelles sont les différentes étapes, ainsi que le rôle joué par GI dans chaque étape (cas « d'intérim/recrutement », ou, cas de « refus/acceptation » des candidats proposés).

Après avoir vu comment on traite les offres de service chez GI, on va analyser les différents points déjà vus dans l'état des lieux :

1- Procédure de traitement des demandes d'emploi candidats intérimaires et recrutement

1-1 Réception des demandes d'emploi :

Comme on a déjà vu auparavant, la secrétaire reçoit les demandes d'emploi par poste, par fax, par mail ou remise en main propre. Elle effectue un tri par qualification. Et remet les CV au directeur GI pour information et validation.

Avant, la secrétaire s'occupait aussi de remplir une fiche d'évaluation, qui tentait de connaître le comportement de chaque candidat depuis son entrée à GI, cette fiche d'évaluation est composée de différents critères comme (la présentation, la tenue vestimentaire, le langage, la motivation,...etc.) cette fiche aidait un peu à avoir une première idée sur le candidat.

Cette fiche d'évaluation n'est pas prise en compte actuellement, pour des raisons inconnues, mais à mon avis son importance est immense, pour avoir le plus possible d'informations sur le candidat ainsi que ses motivations, pour pouvoir donner l'avantage à ceux qui ont été mieux notés dans cette fiche.

1-2 Présélection des candidats à convoquer :

Le directeur GI choisit les candidats aptes à passer les tests psychotechniques, qui sont au nombre de trois types, selon le niveau d'étude des candidats.

Le directeur GI remet les CV à la secrétaire qui convoquera aussitôt les candidats acceptés pour passer le test.

1-3 convocation des candidats :

Généralement la secrétaire établit un planning journalier de convocation des candidats à passer le test psychotechnique. Elle donne un intervalle de 30 minutes entre deux postulants pour ne pas avoir un problème de place.

1-4 test psychotechnique :

Avant de passer le test psychotechnique, le candidat aura à remplir une fiche de candidature (voir annexe), mentionnant les différentes informations sur lui, ses diplômes, ses expériences professionnelles, ses coordonnées...etc.

A chaque niveau d'étude la secrétaire la secrétaire le test psychotechnique adéquat, comme on l'a déjà mentionné il existe trois types de tests : bac+ ; secrétariat ; et finalement le test des agents de sécurité et surveillance.

Les candidats dont la note du test est supérieure ou égale à la moyenne sont convoqués pour passer le premier entretien avec le directeur GI.

A mon avis les tests psychotechniques d'un cabinet conseil doivent être déterminant, c'est ainsi qu'un test pour chaque catégorie de candidats n'est malheureusement pas suffisant dans la mesure où GI aura besoin d'effectuer un planning d'une demi journée pour que les candidats passent différents tests psychotechniques pour avoir le plus possible d'informations qui sont concrètes et bénéfiques pour celui qui se chargera du recrutement. Par exemple un test d'une durée de 5 minute pour les agents de sécurité n'est pas suffisante pour connaître les compétence du candidat.

1-5 Entretien de sélection :

Les candidats choisis pour passer l'entretien, seront présenter au directeur GI qui essayera de connaître les motivations du candidat et de cerner le domaine de ses compétences, à partir d'un ensemble de question qui pose au candidat tout en remplissant une fiche d'évaluation (voir annexe).

Cet entretien de sélection permettra de retenir ou de rejeter le candidat. Les CV des non-retenus sont archivés.

On peut difficilement parler de l'entretien en général, car il n'existe pas un entretien, mais des entretiens. Cette diversité tient à ce que la relation duel varie selon les individus. De ce fait, il n'y a guère de recettes, de ficelles valables une fois pour toutes, car un entretien ne se répète pas deux fois identiques à lui-même. C'est pour cela qu'à GI on se soucie du choix de la technique utilisée, parce qu'on sait qu'un bon entretien ne peut se faire sans prise de distance par rapport à la technique :

Un entretien doit être toujours analysé en fonction du contexte dans lequel il se situe. Il constitue un moment de l'existence de chacun des termes en présence, une situation subjective, chargée de signification particulières. Cette situation et ces signification se manifesteront dans des comportements verbaux et non verbaux qui sont eux à décoder pour garder la maîtrise.

A GI les techniques d'entretien utilisées sont nombreuses :

➤ Les techniques directives :

C'est l'interviewer qui fixe lui-même un cadre précis et fermé. C'est le choix qui est fait très précisément dans l'enquête. l'enquêteur a préalablement déterminé un ensemble de questions précises à poser à l'interviewé ou bien il a choisi un certain nombre de domaines à explorer en réservant la liberté d'agencer et de formuler les questions à poser selon la situation.

➤ Les techniques non directives :

C'est l'entretien non influent. Un exemple de technique non directive : la ré-expression des sentiments. Elle consiste à se situer face à notre interlocuteur comme une sorte de miroir, à la fois compréhensif et sélectif, lui renvoyant les sentiments qu'il a exprimés. Que se passe-t-il dans la ré-expression des sentiments ?

INTERVIEWER	INTERVIEWE
Est forcé d'écouter ce qui est dit	Voit qu'il est écouté
Fait un effort d'analyse de ce qui est dit	Sent l'effort d'analyse
Fait un effort de compréhension et fait donc abstraction de son propre système de valeurs	Sent qu'il est respecté et reconnu
Respecte de façon inconditionnelle l'autre	Sent qu'il est respecté reconnu
Pense que l'autre a la capacité d'élucider son comportement	Sent qu'il est non dépendant de l'autre mais peut éprouver temporairement une anxiété
Considère l'autre comme un être non dépendant	Sent qu'il est non dépendant de l'autre mais peut éprouver temporairement une anxiété

L'ensemble de ces attitudes qui sous-tend la technique de la ré-expression des sentiments ne peut que contribuer à créer une communication plus profonde.

Ce qui a précédé est apparemment les points importants de l'état des lieux qui suscitent plus d'explication, quant aux autres points, ils sont clairs et sont bien abordés dans le premier chapitre de l'approche pratique du processus de recrutement. Les propositions d'amélioration concernent seulement ces points qui devront être prises en compte par GI. Ils ont été traités d'une façon à faire connaître à la direction GI l'importance d'un léger changement qui ne fera qu'à rendre le processus chez GI de plus en plus efficace qu'aujourd'hui.

CONCLUSION

Voici le stage de fin de formation terminé après presque 3 mois. Ce stage qui m'a beaucoup appris, et qui m'a ouvert les yeux sur ce que c'est que la vie professionnelle, ce que c'est que l'administration marocaine, ce que c'est que la gestion des ressources humaines en pratique. Même s'il reste beaucoup à apprendre je crois que mon stage au sein de GI a été très bénéfique, dans la mesure où je n'ai pas seulement appris mais j'ai aussi participé à réaliser certaines tâches quotidiennes que mes collègues à GI m'ont appris la façon de les réaliser, je les remercie tous de leur aide précieuse.

Ainsi j'ai pu maintenant comparer entre la gestion des ressources humaines autant que pratique, et autant que spécialité de gestion avec ses fondements théoriques et ses cours impressionnants, que M. JAMIA a su nous inculquer.

ANNEXES

- FICHE DE CANDIDATURE
- LISTE DES PIECES A FOURNIR
- FICHE D'EVALUATION
- FICHE DE SAISIE
- FICHE DE GESTION