**Introduction :** l’importance du recrutement

Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l’organisation et il est important de s’entourer de collaborateurs ayant les capacités, les compétences, la personnalité… en adéquation avec le poste à occuper afin de maximiser l’efficacité des Ressources Humaines de l’organisation.

Le recrutement est un outil clé de la gestion des ressources humaines puisqu’il permet à l’entreprise de jouir des compétences dont elle a besoin.

Le processus d’embauche est fortement lié à la stratégie de l’entreprise , car le personnel est le moteur de son activité de ; l'absence d'une stratégie claire de recrutement peut avoir de graves conséquences : pour l'entreprise (moindre productivité, mauvais climat social) ,pour le personnel (démotivation,…)

Les conditions de réussite d’un recrutement sont fondées sur la rigueur de la démarche. Elles ne peuvent pas se faire sans respecter une suite logique d'étapes qui vont de l'identification du besoin jusqu'à intégration du candidat retenu.

**Section 1 : le recrutement**

1. **Définitions du recrutement**

* Le recrutement c’est l’ensemble des activités de recherche de main d’ œuvre « qui consiste à informer les candidats potentiels, à l’interne ou à l’externe, qu’un poste est vacant en vue de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature ».
* Le recrutement est, également, l’ensemble des opérations qui précèdent et préparent l’embauche. C’est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d’un poste de travail qu’on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer.
* C’est l’action entreprise par toute organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper un poste
* le recrutement est l'action par laquelle une entreprise satisfait ses besoins en ressources humaines, aux niveaux quantitatif et qualitatif. Il consiste à pourvoir des postes vacants en fonction des compétences recherchées, actuelles et futures.

1. **Objectifs du recrutement**

Le recrutement est l’opération par laquelle une entreprise cherche le personnel dont elle a besoin. L’opération de recrutement comporte deux enjeux fondamentaux :

* + Choisir les meilleurs candidats pour les postes à pourvoir

La problématique c’est de trouver dans les nombreux candidats à l’embauche celui dont les compétences seront en adéquation avec le profil de poste. Le choix des meilleurs candidats se fait dans un esprit de communication interne et externe (il faut savoir attirer les meilleurs)

* + Optimiser les coûts de recrutement

Les frais de recherche et de formation peuvent être assez facilement évalués. Par contre, les coûts d’intégration et ceux liés à l’inefficacité immédiate sont très délicats à appréhender.

1. **La gestion prévisionnelle du personnel**

Pour mieux anticiper l'avenir et s'adapter à un environnent en évolution constante et incertain, l'Ese doit mettre en place un système de gestion prévisionnelle de ses effectifs. La GPP est une méthode qui consiste à gérer les besoins et les ressources en effectif (RH) en vue de préparer les ajustements nécessaires. Cela consiste à gérer les embauches et les licenciements et à mettre en œuvre des politiques qualitatives de promotion, de formation, et de reconversion,…

l'évolution des besoins : les besoins en RH sont définis en fonction des évolutions de la quantité à produire, de l'évolution de la gamme des produits, et des mutations technologiques.

l'évolution des ressources : elle dépend de l'âge des salariés (départs en retraite), ou d’autres raisons de départ (licenciements, démissions, invalidités, ….)

Les ajustements possibles : Plusieurs ajustements peuvent être adoptés entre les ressources et les besoins :

* + - * Formation de reconversion au profit du personnel pour des raisons de changement d'activité.
      * Départs volontaires avec primes d'indemnisation en cas de restructuration d'une activité ou désengagement;
      * Licenciements, recrutement, promotion.

1. **Les étapes du recrutement**

On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l’analyse du besoin en recrutement à l’intégration de la nouvelle recrue.

* 1. **L’apparition d’un besoin organisationnel**

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d’un besoin prochain) de compétences supplémentaires. On recense deux causes principales à la naissance d’un besoin en recrutement :

* La vacance d’un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, replacement du salarié sur un autre poste…) ;
* La création d’un poste (nouvelle fonction dans l’organisation, croissance de l’effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d’une nouvelle compétence…).
* Établissement de la fiche de poste

Une fois que l’entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s’intéresser à la définition du poste.

Cela consiste à déterminer les caractéristiques formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par l'employé ,selon l'évolution technologique, la modification de l'organisation. Il faut donc définir les missions du poste et sa place dans la structure.

*Exemple de description de poste :*

Poste assistant (e) de direction

* Statut : cadre
* Supérieur hiérarchique : directeur
* Missions :
  + Gestion de la correspondance du directeur
  + Réunions des informations nécessaires à la coordination des services
  + Assistance dans l’organisation des réunions de direction
  + Administration du personnel selon les directives
* Activités principales :
  + Secrétariat
  + Administration du personnel
  + Suivi administratif
* Établissement du profil :

La définition du profil se fait à partir de la description de poste. Elle consiste à définir l'ensemble des qualités personnelles et des compétences professionnelles que doit détenir le candidat pour pourvoir à ce poste. Cela revient à examiner chez le candidat les éléments suivants :caractéristiques physiques , expérience du candidat, compétences spécifiques(connaissances techniques et niveau du savoir), motivation pour le poste, traits du caractère (tendance relationnelle, le revenu espéré, capacité d'adaptation aux situations diverses….)

À cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d’autres.

La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu’avec l’état du marché de l’emploi.

*Exemple de profil pour le poste d’assistant de direction* :

* Expérience minimale de cinq ans
* Formation de secrétariat commercial
* Maîtrise des outils informatiques
* Sens de l’accueil
* Rigueur, ponctualité
  1. **La recherche ou la prospection de candidats**

Différentes méthodes sont utilisables :

* La proposition interne qui nécessite une identification des compétences requises au sein de

l’organisation. Solution intéressante pour l’entreprise parce qu’elle connaît les candidats. La promotion, la mobilité interne sont des outils de motivation non négligeables.

Qu'il s'agisse d’un poste vacant ou à créer, il est souhaitable de faire appel aux ressources internes avant de déclencher une opération de recrutement externe. Il s'agit donc de dynamiser « le marché interne de travail », puisqu'on peut trouver parmi les collaborateurs en place celui ou celle dont on a besoin pour pourvoir le poste en question.

La démarche consiste à informer le personnel en affichant les postes à pourvoir ainsi que leurs exigences ; et en laissant les candidats se manifester librement.

* Les candidatures externes, utiles quand les compétences n’existent pas en interne, adaptées à un

objectif de changement (de culture par exemple), dans une optique d’innovation.

Les voies d’annonce du recrutement externe sont généralement les moyens de communication de masse : l’Internet, les journaux, la radio, ….

L'entreprise dispose également de nombreux moyens de prospection, on peut citer :

\**Les chasseurs de tête* : lorsque les candidats souhaités sont identifiés dans des fonctions et des secteurs proches du poste à pourvoir, de les contacter personnellement et confidentiellement.

\**Les candidatures spontanées* : plus l'entreprise dispose d'une grande notoriété plus, elle reçoit de demandes spontanées constituant une pépinière de cadres de l'entreprise ; source importante de recrutement.

\**Les annonces de presse* : restent le moyen le plus fréquent, puisqu'il permet non seulement, d'atteindre un grand nombre de candidatures éventuelles, mais également de constituer un message publicitaire.

L'annonce de presse doit indiquer les points suivants :la société (secteur, taille, lieu…), le poste (indiquer le profil du poste offert), le profil du candidat recherché, les avantages du poste (rémunération, formation…).

\**Les autres sources* : S'adresser à des réseaux institutionnels comme ANAPEC (agence national de la promotion des emplois et des compétences), les bons candidats qu’offrent les stages ,les associations d'anciens élèves.

* 1. **La phase de selection**

5 phases sont à respecter :

* La présélection

La première étape du processus de sélection est la présélection, qui consiste à analyser les formulaires de demande d’emploi et les curriculum vitae. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

* Le tri des CV s'opère à partir d'une grille d'analyse en reprenant les critères recherchés du profil de poste et en les hiérarchisant : formation initiale spécialisée (exemple : diplôme supérieur en droit, en comptabilité…),expériences professionnelles , compétences particulières requises (exemple : maîtrise de logiciels…).
* La lettre de motivation :associée au CV, la lettre de motivation amène à apprécier :
  + - L'aisance rédactionnelle (orthographe, richesse du vocabulaire…)
    - La capacité à reformuler (expliciter les missions, comprendre les attentes…)
    - L'assimilation des normes (respect du formalisme et de la politesse)

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue.

**N.B :** Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que l'entreprise ne conservera pas leur candidature.

* La rencontre de sélection (Les entretiens ou les tests)

**L’entretien**

Pour plusieurs auteurs, l’entretien reste l’outil ou la phase de sélection la plus décisive. C’est un moment critique du recrutement car ce sont aussi bien des aspects objectifs que subjectifs des candidats qui seront jugés et pesés par rapport au besoin de l'entreprise exprimé dans le poste.

Avant les rencontres, l'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

Deux types d’entretiens peuvent être mis en œuvre :

* L’entretien structuré se déroule d’une manière préétablie : l’interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
* L’entretien non structuré se déroule d’une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d’entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l’entretien a un effet sur sa validité.

***Types de questions:***

Différents types de question peuvent être mobilisées et ce en fonction de l’objectif poursuivi.

* Question ouverte : obtenir une réponse large ; amène la personne interrogée à s’impliquer

Ex : Pourquoi voulez-vous intégrer notre entreprise ?

* Question fermée : obtenir une réponse précise et courte ; utile pour limiter dans le temps une conversation-pour recueillir des faits précis.

Ex : Quel est le dernier poste que vous avez occupé ?

Combien d’années d’expérience avez-vous en comptabilité ?

*Remarque : l’entreprise peut recourir à un entretien collectif de recrutement. L’objectif n’est pas d’évaluer, à travers un jeu de réponses à des questions personnelles, les aptitudes individuelles d’un candidat, mais de juger le comportement au sein d’une collectivité, et bien sûr, de détecter les personnalités qui se dégagent.*

**Les différents tests utilisés**

A cette étape, l'entreprise et les candidats vont se rencontrer tous puisque ces derniers sont appelés à poursuivre certaines procédures de sélection au sein même de l'entreprise.

Ces tests peuvent être décrits comme des épreuves permettant une description quantifiée des aptitudes des individus. Trois types de tests sont utilisés en recrutement :

* Les tests psychométriques : Utilisés pour mesurer les aptitudes particulières du candidat en termes d’intelligence et de connaissances.
* Les tests cliniques : Ils permettent de dégager la personnalité de la personne afin d'identifier les traits dominants et récurrents de son comportement. A ce stade, le graphologue peut analyser la lettre de motivation pour trouver le lien entre le signe graphique et le sens psychologique.
* Les tests de situation : Qui visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité.

**Les méthodes de la sélection**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Présélection | Sélection | Caractéristique |
| CV | X |  | Diplômes, expérience, présentation CV.  Ne permet pas d'apprécier les compétences et la personnalité avec certitude |
| Tests psychotechniques |  | X | Aptitudes physiques, psychologiques intellectuelles, sensorielles, variables selon le poste à pouvoir. |
| Essai professionnel |  | X | Evalue la compétence technique  Adapté à des tâches d'exécution |
| Entretien |  | X | Permet d'apprécier globalement la personnalité  Risque de subjectivité |
| Recommandation | X |  | Garantie morale à la personne embauché mais aucune pour la compétence |

*Remarque :* la procédure d'embouche dépend essentiellement de la taille de l'entreprise et de niveau du poste dans la hiérarchie. Chaque fois que le poste est important, les moyens mis en œuvre sont importants. L'objectif est de rechercher le profil de candidat qui répond le mieux au profil idéal du poste défini dans les types de poste.

* 1. **La réflexion**

Après l’entretien, le recruteur va compléter une grille d’évaluation en ajoutant des commentaires et discuter avec le comité de sélection.

La grille d’évaluation permet à la personne responsable de l’embauche de mettre de l’ordre dans ses notes et ses impressions. Ainsi, une grille générale sur les caractéristiques personnelles permet de mettre par écrit ce qu’elle a vu et perçu durant l’entretien.

Cet outil peut être utile lorsque plusieurs candidats sont convoqués en entrevue et qu’il devient difficile de faire un choix éclairé.

* 1. **Décision d’embauche**

Une fois l'entretien terminé, il reste à formaliser les conclusions qui peuvent être faites au sujet du candidat vis-à-vis du profil du poste, et des possibilités d'évolution, vis-à-vis des autres candidats reçus en entretien.

L’étape finale est donc la décision d’embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur plusieurs dimensions :

* les compétences (éducation, formation, savoir-faire et expérience),
* les caractéristiques personnelles ,
* la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l’entretien
* l’adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d’intégration dans l’organisation et la compatibilité avec les membres de l’équipe)

**Section 2 : L’accueil et l’intégration**

L’accueil et l’intégration des employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. En effet, en plus de l’investissement dans le recrutement et les moyens de sélection, il importe aussi que les salariés soient correctement socialisés au début de leur embauche.

Souvent confondus, l’accueil et l’intégration sont en fait deux actes différents et séparés. L’accueil est l’acte qui consiste à présenter l’entreprise au nouveau salarié et à lui souhaiter la bienvenue dans l’organisation et parmi les membres de son personnel. Alors que l’intégration est la phase qui consiste à familiariser la nouvelle recrue avec son environnement réel du travail (le poste, les tâches, les responsabilités, les relations).

Le nouveau salarié est parfois confié à un parrain ou tuteur qui l’accompagne au cours de cette étape. Selon les spécialistes de GRH, la mise en place d’une stratégie efficace d’accueil et d’intégration a généralement un impact important sur l’engagement de l’employé, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission de l’entreprise.

Il importe donc de transmettre au cours de cette phase aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l’entreprise. Ainsi , la réussite d'un recrutement dépend aussi de la qualité de l'accueil et du soin porté à faciliter l'adaptation du salarié dans la situation de travail.

Les procédures d'intégration du nouveau salarié sont :

* + - * 1. ***L’accueil***

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation et peut être assuré par le responsable hiérarchique direct. Cette phase ne doit pas être considérée comme une simple formalité, l’accueil est une procédure qui doit être organisée afin d'éviter le rejet de candidat et faciliter l'intégration du nouveau salarié.

Si l'entreprise à une procédure d'accueil adaptée, le temps d'apprentissage diminue et le salarié sera efficace beaucoup plutôt. Le coût d'adaptation dépend de la qualité d'accueil et de la formation.

L'accueil se décompose en :

* Accueil administratif : immatriculation, signature de contrat, règlement interne, horaires.
* Accueil professionnel : présentation de l'entreprise (brochure, projection d'un film, travail à effectuer, organigramme.)

L'entreprise peut adopter le parrainage du stagiaire en le confiant à un ancien pour l'encadrer pendant une certaine période. L'objectif est de :

* Eviter les phénomènes de rejet de nouvel arrivant par les anciens
* Intégrer mieux le nouvel embauché
  + - * 1. ***La période d'essai***

C'est une disposition d'ordre juridique permettant au salarié et à l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail (possibilité de rompre le contrat). Au terme de cette période d'essai, il y a deux cas de figure :

* Si le nouveau embauché répond aux attentes de l'entreprise, ceci va se conclure

par un engagement à durée déterminée, renouvelable le cas échéant, la période est alors mentionnée dans le contrat ainsi que les modalités de renouvellement. Généralement cet essai s'arrête avec la titularisation.

* Dans le cas où un décalage important est constaté entre les espérances fondées

sur le candidat et la réalité de son comportement professionnel, deux alternatives peuvent se présenter : soit la personne est jugée inadaptée au poste mais capable d'évoluer vers une autre fonction que l'on peut lui réserver, soit elle est considérée comme totalement inadaptée aux situations professionnelles de l'entreprise et dans ce cas le licenciement demeure la seule issue. De toute manière, l'entreprise est contrainte à recommencer une opération de recrutement.

* + - * 1. ***L'intégration***

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition du poste.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.