

Université Ibn Zohr

EST Agadir

Techniques de management 1

Cours de Gestion des ressources humaines

2019/2020

Partie 1

Pr. TAHIR ABDELLATIF

CHAPITRE I

Qu'est ce que la GRH ?

I-Historique de la gestion des ressources humaines.

A-L'apport des théoriciens managériaux

Les débuts du XXème siècle étaient marqués par l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH.

1- L'école classique :

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) : Organisation scientifique du travail (Taylorisme)

Ignorance totale des dirigeants quant aux procédures de travail utilisées par leurs employés



chaque ouvrier travaille comme il l'entend



aucune méthode systématique d'accomplissement des tâches par les ouvriers

Division du travail

Dirigeants conçoivent, ouvriers exécutent

L'homme qu'il faut à la place qu'il faut

Collaboration étroite des dirigeants

Henri Fayol (1841-1925)

Théorie fondée en 1916

- Administration industrielle et générale
- Principales fonctions de l'entreprise
- Principes généraux d'administration

Principales fonctions de l'entreprise

- Technique de production
- Fonction commerciale
- Fonction financière
- Fonction de sécurité
- Fonction comptable
- Fonction administrative POCCC

Principes généraux d'administration

- Division du travail
- Autorité
- Discipline
- Unité de commandement
- Unité de direction
-

Max Weber (1864-1920)

Théorie fondée en 1924 (posthume)

- ▀ Le type idéal : « La Bureaucratie »
- Hiérarchie de l'autorité
- Spécialisations et qualifications techniques
- Règles écrites

2. L'école des relations humaines

C'est grâce à une étude réalisée par **Elton Mayo** au cours des années 1920-1930 (dans l'établissement d'Hawthorne de la Western Electric Company- effet d'Hawthorne) et qui a permis de conclure que l'environnement social au sein de l'entreprise influe sur le comportement des travailleurs beaucoup plus que le règlement de l'entreprise ou les directives des supérieurs. Ce qui le mena à conclure que l'ouvrier est bien plus complexe qu'une simple machine qui exécute des ordres et a fait les observations suivantes :

- *L'entreprise est autant un système social qu'un système technico-économique.
- *L'individu est motivé par des facteurs d'ordre psychologique, ainsi, le simple fait de prêter attention au personnel augmente sa productivité.
- * Le groupe de travail est fondamental, sa nature détermine les attitudes et la productivité de chaque travailleur.

Cette école représente les dernières théories se rapportant à la GRH qui essayant en générale de combler trois points fondamentaux :

- *Les ressources humaines sont en général mal exploitées.
- *L'efficacité des décisions peut être améliorée par une bonne information des travailleurs.
- * La satisfaction de l'individu dépend étroitement du travail accompli.

D. Mc Gregor : La théorie X et Y

Parmi les approches se rapportant à la GRH, on peut citer la théorie X et Y émise par Douglas MC Gregor qui compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie X) à la conception moderne basée sur la participation (théorie Y).

La théorie X:

- Les individus n'aiment pas le travail.
- Ils ont peu d'ambition.

- Ils sont réfractaires aux responsabilités nouvelles.

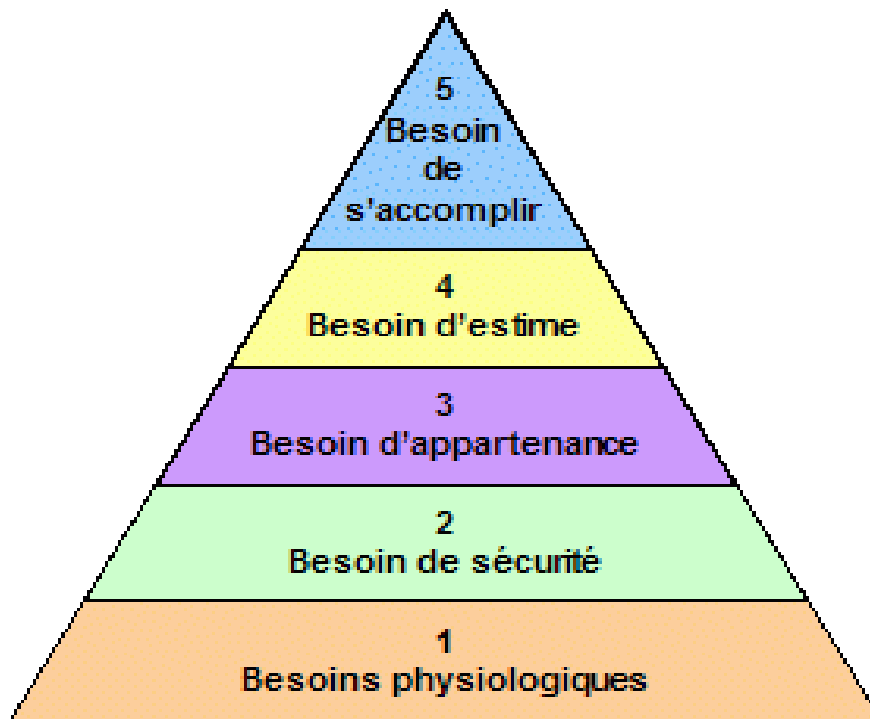
La théorie Y:

- Les individus aiment le travail.
- Ils sont capables de se contrôler, sont créatifs, ambitieux.
- Ils cherchent de nouvelles responsabilités.

MC Gregor favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quelque soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de la société.

A. Maslow : La théorie des besoins

On a aussi une théorie de Maslow selon laquelle l'homme peut être classifié par niveaux:



La Pyramide de Maslow

De cette façon, Maslow trouve qu'un besoin n'est plus motivant dès lors où il est satisfait. Poussant de ce fait l'individu à se trouver en quête de nouveaux besoins.

Les travaux de Maslow rejoignent ceux d'un autre théoricien, Herzberg. L'analyse de ce dernier part d'une distinction entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail.

3. L'école moderne

Henry Mintzberg (1939-)

Théorie sur la structuration des organisations

- *Structure et dynamique des organisations* 1982

* Théorie des organisations

- Les rôles d'un gestionnaire

* Au cours d'une seule activité, les gestionnaires remplissent parfois plusieurs rôles à la fois

B-L'évolution de la fonction :

Les évolutions progressives de la fonction ressources humaines dans les entreprises

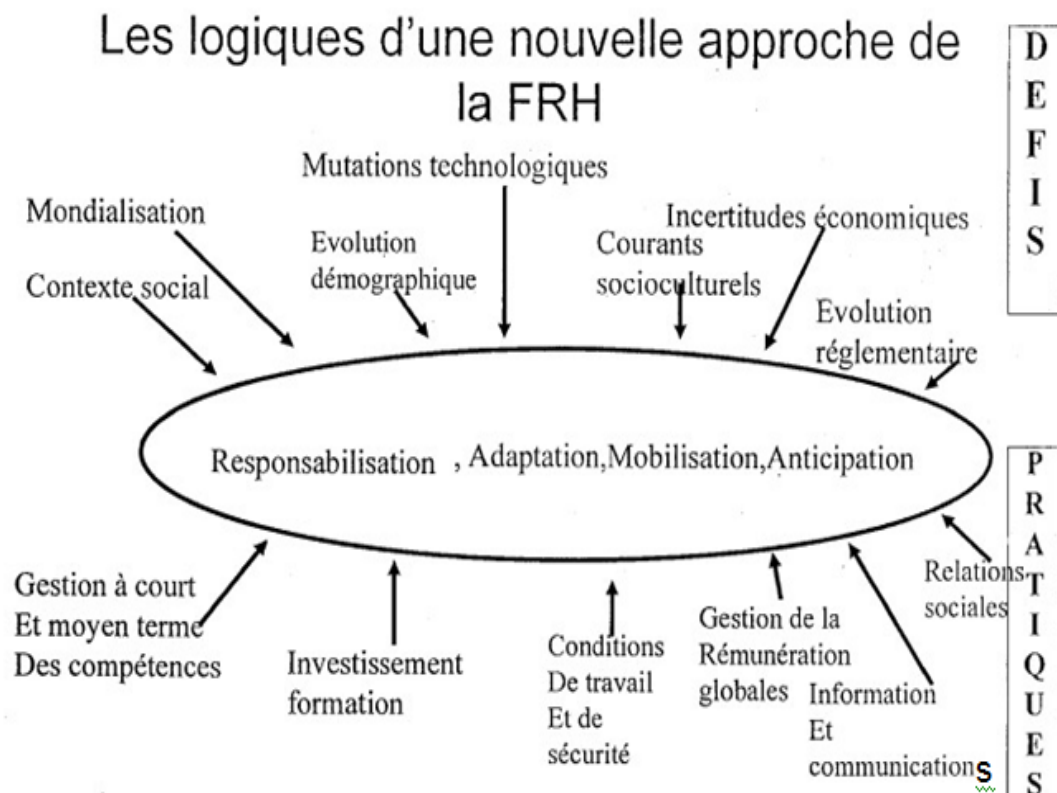
Périodes	Phase d'administration (1850-1950)	Phase de gestion (1960-1970)	Phase de développement (1980-)
Activité dominante	Administration, puis négociations, relations sociales,...	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, gestion
Nom commun de la fonction	Service paie, administration, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines

On est passé dans les entreprises « d'un pôle administration à un pôle développement » ou de « la fonction personnel sans chef du personnel (1830-1916) » à « des dirigeants professionnels des ressources humaines (1917-1990) ».

Le chef de personnel a pour mission de mettre en œuvre une administration du personnel, tandis que le DRH élabore une gestion des ressources humaines.

C- Le renouvellement de la GRH

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.



Ce modèle contingentiel fait ressortir la liaison Défis/Logiques/Pratiques

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

II-La gestion des ressources humaines

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes *sont* des ressources, mais que les hommes *ont* des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

1-Définition :

C'est l'ensemble des activités d' une organisation (association, entreprise, administration, etc.). qui visent à gérer des compétences, à permettre le suivi et le perfectionnement des employés et à maintenir leur rendement à un niveau élevé, tout en assurant les conditions psychologiques et sociales qui favorisent ces objectifs.

Conception :

La **gestion des ressources humaines** est :

- Un ensemble de **pratiques** ayant pour objectif de **mobiliser** et **développer** les ressources humaines dans une perspective d'assurer une plus grande **efficacité** et **rendement** optimal, en soutien de la **stratégie d'une organisation** (entreprise, administration etc).
- Une activité essentiellement fonctionnelle de l'organisation, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale).

Deux grandes options qui animent la gestion des ressources humaines :

***L'administration** (contrat, règlement, paie etc...) qui est une activité plus verticale;

***Le développement** (gestion des carrières, gestion des compétences, formation etc...) qui repose sur une dynamique opérationnelle.

2-Missions de la fonction RH

Les quatre grandes missions de la fonction RH



CHAPITRE II

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

(GPEC)

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts. L'équilibre homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre d'une GPEC.

I- Les notions d'emploi et de compétence

1-Définitions

1-1-l' emploi

***Un emploi** est un contrat passé entre deux parties, l' employeur et l' employé pour la réalisation d' un travail par l' exercice d' une profession.

***L'emploi-type** est un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale. Il peut être décrit selon quatre axes : technicité, information, relation et contributions économiques.

***La fonction** est un ensemble de tâches complémentaires et apparentes dans le cadre d'une logique organisationnelle.

***Le poste de travail** : ensemble de tâches et des responsabilités assurées par un individu affecté à un service donné.

1-2-La compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues :

-« La compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu » (Le Boterf).

-« La compétence est un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise » (Legrand-lafoy et Roussillon).

-« La compétence est un savoir agir démontré. Elle est indissociable de la notion d'expérience » (Pemartin).

-« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (Zarifian).

2-Les caractéristiques de la compétence

*La compétence est **finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre;

*La compétence est le résultat d'une **reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres;

*La compétence est constituée d'une **combinaison** : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être;

*La compétence est de **nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail;

*La compétence est observable lors de **mise en situation**;

*La compétence est un **processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et au long de la carrière de l'individu.

3-La distinction entre compétence et qualification

La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se distingue de la

compétence en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance, à un moment donné, de compétences.

II- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

1-Qu'est ce que la GPEC?

1-1-De la GPE à la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois (GPE) est apparue au milieu des années 1970 et avait pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles. Le raisonnement se fait uniquement sur l'emploi (aspect quantitatif). Progressivement, pour éviter de faire face à ce type de situations traumatisantes pour les salariés, les entreprises ont cherché à anticiper ces difficultés en agissant en amont à l'aide de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Apparue au début des années 1980, elle désigne l'ensemble des pratiques et des méthodes destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises.

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective :

-Démarche **prospective** : la GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale;

-Démarche **stratégique** : la GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix faits dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise;

-Démarche **transversale** : l'organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC a une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner selon le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel;

-Démarche **qualitative** : la GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du facteur travail comme facteur de production;

-Démarche **collective** : la GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l'individu.

1-2-Les trois concepts de base de la GPEC

a) Le concept acteur

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension « d'acteur stratégique et identitaire ». Le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'organisation.

b) La segmentation par « *emploi-type* »

La segmentation par « *emploi-type* » désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identique ou similaire, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. La segmentation par « *emploi-type* » constitue un moyen de cerner les compétences, au cœur de la GPEC.

c) Les compétences

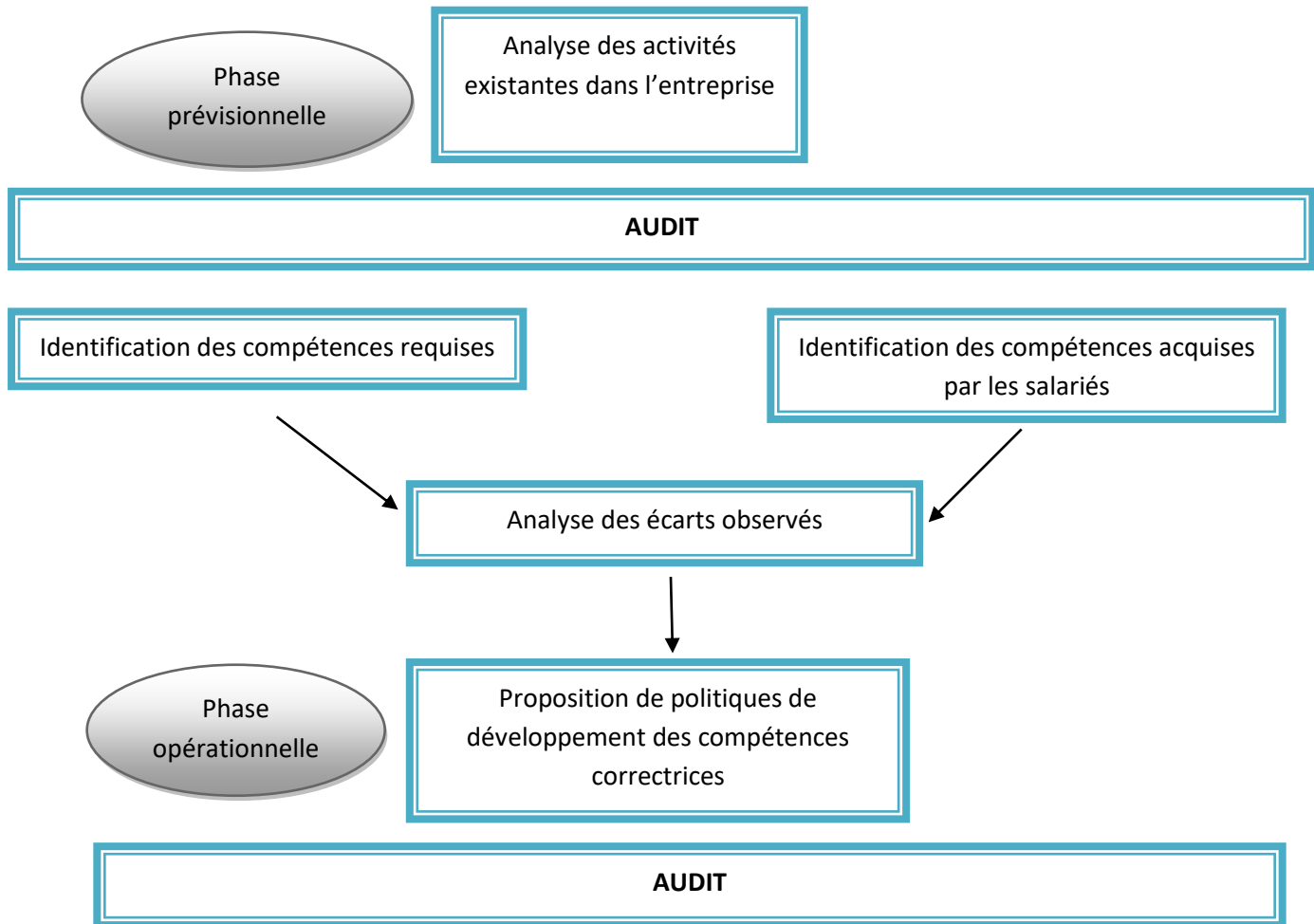
La notion de compétence est l'élément central de la GPEC. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi. Les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence.

2- Le processus de la GPEC

La GPEC n'est possible que si les étapes successives sont réalisées :

- a) **L'analyse de l'existant** : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que leur efficacité;
- b) **L'analyse des écarts** : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes;
- c) **Les propositions et suivis des politiques correctrices** : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

Synthèse du processus de la GPEC



Les politiques correctrices instaurées à l'issue de la GPEC nécessitent des outils tant pour leur contenu que pour leur suivi.

3-1- La formation

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

- **Une approche économique** : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences; elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité;
- **Une approche psychologique** : la formation est un partage entre un projet individuel basé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise basé sur une notion d'investissement;
- **Une approche sociologique** : la formation devient un outil de socialisation des individus. Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

3-2-La transmission des savoirs

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Or, peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière il existe pourtant de nombreux outils favorisant la

transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme la mise en place de parrainage ou tutorat...

3-3-L'évaluation

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés :

- Expliquer le « **pourquoi de l'évaluation** » : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication, collecter des données, créer un dialogue social...? L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué. L'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation;
- **L'objet de l'évaluation** : l'évaluation porte-t-elle sur les compétences d'après un référentiel établi? Sur les résultats d'une mission? Elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée;
- **L'identification de l'évalué et l'évaluateur** : pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Se pose alors la question de la légitimité de l'évaluateur : est-ce un supérieur hiérarchique direct? Éloigné? exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360° où une personne se trouve évalué par un panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs (fournisseurs,

clients...) dont elle ne connaît pas l'identité, protégé par l'anonymat et réalisé par un cabinet extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qu'y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la GPEC.

Un exemple illustre la mise en œuvre de la démarche. Le bilan social de la société X donne les informations suivantes :

	Cadre	Techniciens Et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
Effectif au 31/12/20n	36	40	126	248	450

1-L'évolution démographique de la population actuelle

Les hypothèses établies sur les composantes de l'évolution démographique conduisent à prévoir 67 départs, dont 42 au titre de la retraite et 25 par démission. La ventilation des départs par qualification est la suivante :

Départs 20n+1 à n+5	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Retraite	7	8	11	16	42
Démission	2	2	5	16	25
Total	9	10	16	32	67

2- Les promotions

La politique de promotion active de l'entreprise privilégie l'obtention d'une qualification par le personnel non qualifié et l'accession de la maîtrise vers l'encadrement. En cinq ans, 54 promotions d'employés et d'ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure sont possibles ; 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l'encadrement sont également escomptées.

3- La projection à cinq ans

La projection à cinq ans de population actuelle conduit à une population probable de 383 agents.

	Cadre	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Effectifs au 31/12/20n	36	40	126	248	450
Départs	9	10	16	32	67
Promotion vers la catégorie supérieure	-	8	10	54	
Promotion depuis la catégorie supérieure	8	10	54	-	
Effectifs au 31/15/20n+5	35	32	154	162	383

4- L'évaluation des besoins

La société prévoit une amélioration de son outil de production diminuant, en raison de gains de productivité, le nombre de postes de travail aussi bien non qualifiés (-20%) que qualifiés (-10%). la diversification de la gamme, l'effort d'innovation, le développement commercial impliquent en revanche un accroissement du nombre des techniciens et des cadres.

Les besoins à cinq ans sont ainsi évalués :

	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Besoins prévisionnels	45	55	110	200	410

5- Les comparaisons

En l'absence de toute mesure corrective, les écarts prévisibles sont importants.

	Cadres	TAM	Qualifiés	Non qualifiés	Total
Déficit	10	23		38	71
sureffectif			44		44

Le solde global est un déficit de 27 agents. Ce déficit résulte de deux phénomènes :

- La réduction du volume d'emploi (- 40);
- La « fonte naturelle » des effectifs (- 67)

La « fonte naturelle » dépasse, compte tenu de la pyramide des âges actuelle, la réduction du nombre de postes prévue. Cependant, ce déficit global cache des disparités catégorielles et notamment un sureffectif dans la catégorie intermédiaire.

Les actions correctives envisageables sont nombreuses. Le choix dépend des orientations retenues. Ainsi, le refus de tout licenciement pour raison économique implique, pour résorber le sureffectif de 44 agents qualifiés, de moduler les actions suivantes :

**Accroître la promotion interne* de cette catégorie vers la catégorie supérieure grâce à des actions de reconversion et de formation. Compte tenu des choix technologiques, cette action peut trouver très vite ses limites.

**Ralentir la promotion des postes non qualifiés* vers des postes qualifiés. Cela peut résorber le sureffectif en supprimant le déficit constaté chez les agents non qualifiés.

Le pourcentage d'agents non qualifiés promus serait donc ramené chaque année de 5% à 1,5% environ, soit 1 chance sur 70 d'être promu!

Un tel changement peut engendrer une dégradation du climat social, accélérer les départs des salariés non qualifiés, faire naître des conflits. Il présente également des limites.

**Modifier le plan de développement* de manière à équilibrer différemment le rapport emplois qualifiés/emplois non qualifiés, c'est-à-dire accélérer la décroissance de l'emploi non qualifiés au profit des emplois qualifiés. Cette réorientation peut se heurter à des contraintes technologiques et économiques.

Ces trois mesures privilégient l'action sur *la mobilité interne* pour résorber les sureffectifs et limiter le recours aux recrutements externes pour pallier les déficits.

Cette limitation des recrutements peut avoir des conséquences défavorables sur la pyramide des âges, qui accusera un vieillissement plus net, ainsi que sur le niveau effectif de qualification.

Aussi l'examen des mesures permettant de maintenir un rythme élevé de recrutement annuel par un développement de la mobilité externe est-il également nécessaire : aide à la reconversion, à la création d'entreprise, prime de départ volontaire, par exemple.

L'introduction de nouvelles technologies et les conséquences de la concurrence internationale conduisent parfois les entreprises à agir sur le niveau de leurs effectifs. Elles ont alors à concevoir et à mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi.

CHAPITRE III

Le processus de recrutement, de sélection et d'accueil

I- Le recrutement

L'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

A- Les préalables au recrutement

- Planification des besoins en recrutement
 - Détermination du nombre de postes nécessaires
 - Détermination des profils de compétences requis
- Recrutement
 - Attraction de bons candidats
- Sélection
 - Choix d'un candidat
- Accueil
 - Intégration du nouvel employé

B-Le recrutement des candidats

- Objectifs du recrutement
 - Attirer suffisamment de candidats
 - Attirer des candidats de qualité
- Responsabilité partagée

- Deux sources de recrutement
 - Interne / externe

C-Méthodes de recrutement

Diverses méthodes de recrutement à utiliser

1- Presse écrite

- Méthode très utilisée

- Critères de choix du média
 - Profil du candidat
 - Lieu de travail
 - Budget
 - Délai
 - Type d'annonce

BOÎTE À OUTILS

Les avantages et les inconvénients des annonces publiées dans la presse écrite

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Méthode traditionnelle, bien connue des recruteurs• Possibilité de choisir le média pour mieux cibler les candidats• Bonne visibilité auprès des chercheurs d'emploi• Méthode valable pour toute catégorie d'emplois	<ul style="list-style-type: none">• Coût relativement élevé• Dates de publication contraignantes• Annonces souvent ignorées par les personnes qui ne cherchent pas d'emploi

2- Recrutement en ligne

- Utilisation de plus en plus fréquente
- Nécessité de cibler son utilisation
- 3 formes de recrutement
 - Sites d'entreprises
 - Sites gouvernementaux
 - Sites privés ou spécialisés



3- Agences de recrutement privées

- Intermédiaires entre employeurs et travailleurs
- Différents services
 - Agences d'intérim
 - Agences de recrutement de cadres



4- Bureaux et agences publics

– Réseaux de centres locaux : ANAPEC



5- Salons et foires

- Contact direct avec les candidats et une grande visibilité
- Différents événements
 - Salons de l'emploi sur les campus
 - Salons de l'emploi dans la collectivité : ex MARJANE



6- Établissements d'enseignement

- Candidats potentiels
 - Étudiants
 - Stagiaires
 - Employés saisonniers
 - Jeunes diplômés



7- Réseautage

- Grand nombre d’offres non affichées
- Deux pratiques pour améliorer son réseautage
 - Recommandations du personnel
 - Candidatures spontanées



D-Rédaction de l'annonce d'emploi

- Objectif : se démarquer des concurrents
 - Attirer l'attention
 - Susciter l'intérêt pour le poste
 - Attirer le désir de postuler
 - Fournir l'information précise et nécessaire à l'action

- Rubriques à inclure
 - Présentation de l'organisation/du secteur
 - Titre du poste
 - Description du poste
 - Compétences exigées
 - Lieu de travail
 - Façon de postuler
 - Conditions particulières de travail

- Éléments de précision additionnels (au besoin)
 - Nom de l'entreprise
 - Rémunération

- Critères d'ajout d'information
 - Intérêt de l'information pour un candidat
 - Visibilité de l'information et caractère sélectif de l'annonce
 - Clarté et la concision de l'annonce

- Importance de l'apparence de l'annonce
 - Style dynamique
 - Image / logo
 - Pièges à éviter



II- La sélection

Trois grandes étapes du processus de sélection

- a. Présélection
- b. Sélection
- c. Embauche

A- La présélection

- Critères concrets
 - Formation
 - Durée et nature de l'expérience professionnelle
 - Maîtrise des langues

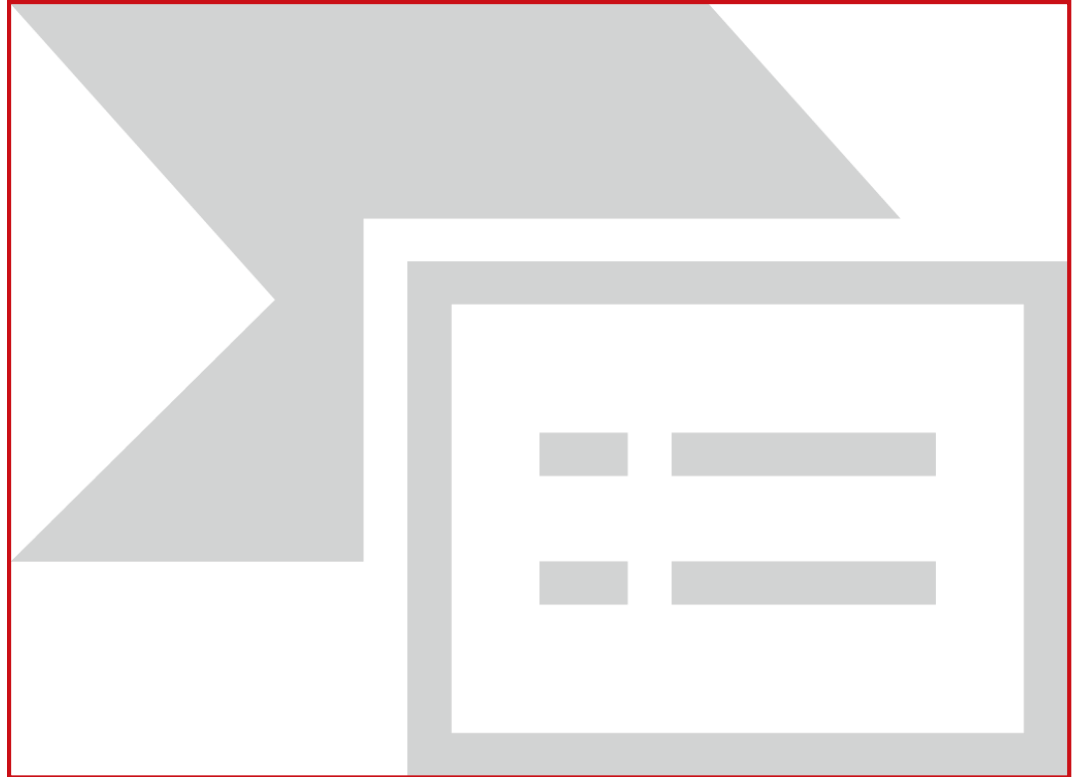
Entretien de présélection :

- Entretien court
- Habituellement par téléphone
- Vérification de certaines caractéristiques
 - Formation
 - Expérience professionnelle
 - Maîtrise des langues
 - Motivation
 - Disponibilité

Grille



- Grille d'entrevue



- Communication des résultats négatifs
 - Marque de professionnalisme
 - Temps et coûtsDécision du gestionnaire

3- L'entrevue de sélection

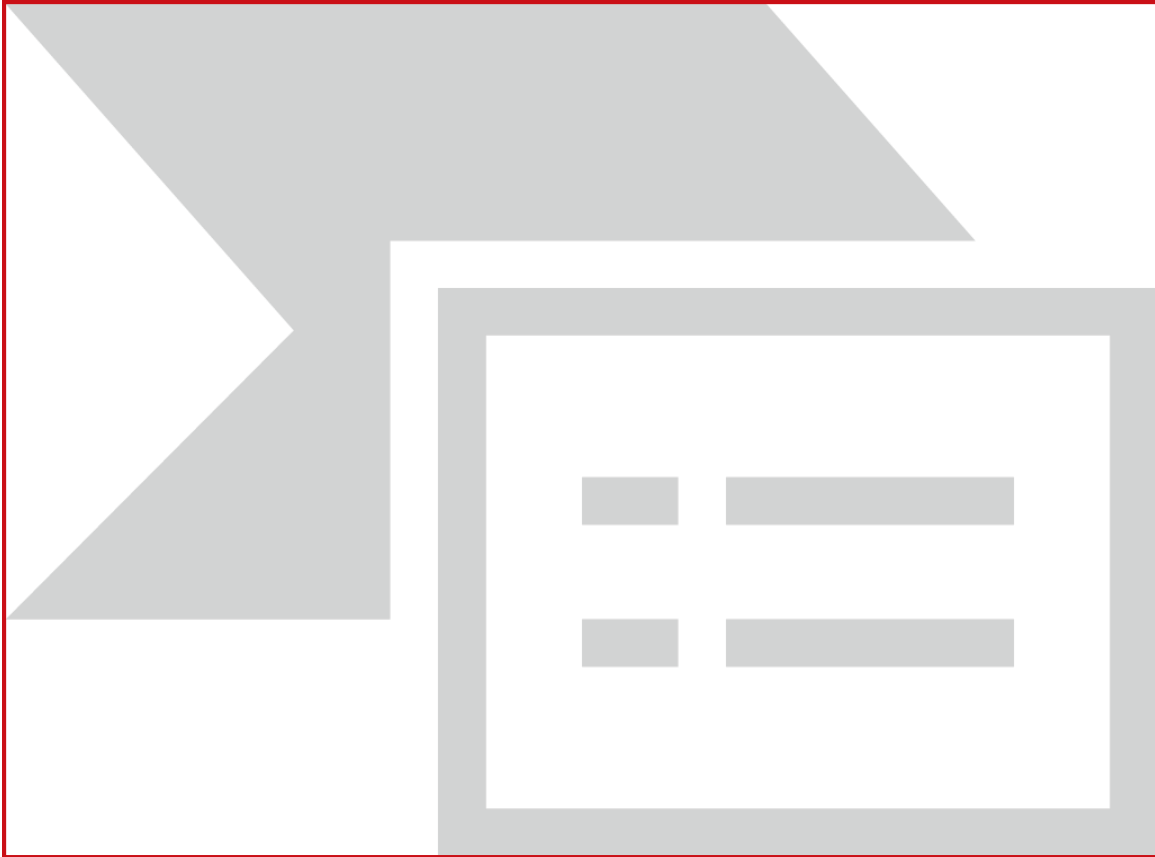
- Constat
 - 86 % d'échec lors d'embauches après une entrevue
 - Mauvaise connaissance des techniques d'entrevue
- Nécessité d'une entrevue structurée
 - Questions sur les tâches et responsabilités
 - Questions sur les compétences spécifiques
 - Réponses évaluées selon des critères préétablis

- Questions à poser
 - Questions comportementales
 - Éviter les questions théoriques et abstraites
 - Vérifier les compétences
 - Interroger sur des réalisations concrètes
 - Formuler les questions à partir des tâches/responsabilités et des critères de sélection
- Questions à poser
 - Formulation des questions comportementales



- Questions à poser
 - Questions complémentaires
 - Objectif : obtenir une réponse satisfaisante
 - Réponse STAR (situation – tâche – actions – résultat)

- Réponse plus précise
- Questions à poser
 - Mises en situation
 - Description d'une situation de travail réaliste
 - Une ou plusieurs compétences ciblées
 - Inscription dans le contexte précis du poste
- Guide d'entrevue
 - Actions simultanées pendant l'entrevue
 - Poser des questions
 - Écouter les réponses
 - Utiliser les questions complémentaires
 - Encourager le candidat à s'exprimer
 - Prendre des notes, prévoir la question suivante
 - Observer le comportement non verbal
- Guide d'entrevue
 - Pièges à éviter grâce au guide



- Préparation logistique des entrevues



- Déroulement
des entrevues
 - Premier contact
 - Accueil
 - Déroulement
des entrevues
 - Entrevue selon le guide préparé
 - Encouragement
du candidat
- . Maîtrise du déroulement



- Déroulement des entrevues
 - Parole au candidat
 - Invitation à poser des questions
 - Conclusion de l'entrevue
 - Détails sur la suite du processus (date)
 - Coordonnées des références professionnelles

4- Les tests de sélection

- Tests de connaissances
- Tests de performance
- Tests de personnalité

5- Les outils clés de la sélection

A- Le Curriculum Vitae (CV)

Le CV caractérise de manière synthétique l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences et les activités ``extra-professionnelles`` du candidat.

Il permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide, sur le profil du candidat.

Quelques conseils sont généralement donnés aux candidats par tous les recruteurs:

- Le CV doit être clair et précis;
- Il doit être homogène;
- Il doit être construit de l'expérience ou la formation la plus récente à la plus ancienne;

Pour un candidat débutant, le CV ne doit pas dépasser une page. Pour un candidat expérimenté, il peut être présenté en deux pages.

B- La lettre de motivation

Ce document permet de préciser certains éléments mentionnés de manière synthétique dans le CV.

Elle permet de s'assurer de la motivation du futur candidat, de sa connaissance du poste, de l'entreprise, et de l'adéquation de ses compétences au profil du poste.

Elle doit tenir sur une page, être claire et structurée.

Deux évolutions sont notables depuis peu quant à cette lettre :

- Elle est de moins en moins manuscrite, du fait de son envoi croissant par mail;

- Elle devient même facultative, les candidats accompagnent l'envoi de leur CV par un mail bref de présentation de leur candidature.

6- La vérification des antécédents

- Nécessité de vérifier les antécédents
 - 60 % des candidats donnent de fausses informations
- Que vérifier ?
 - Antécédents professionnels
 - Antécédents criminels (lorsque requis par l'emploi)

7- La décision finale

- Décision finale du gestionnaire
 - Responsabilités : formation et guide de carrière
- Annonce de la décision
 - Par téléphone
 - Lettre de confirmation
 - Contrat de travail
 - Date d'entrée en fonction
 - Conditions préalables (ex. : examen médical)

8- L'embauche

Annonce de la décision

- Par téléphone
- Lettre de confirmation
 - Contrat de travail
 - Date d'entrée en fonction
 - Conditions préalables (ex. : examen médical)

III – L'accueil du nouvel employé

1- La préparation de l'arrivée

- Planification de l'installation
 - Outils de travail
 - Envoi des documents avant l'entrée en poste
 - Règlements de l'entreprise
- Manuel de l'employé
- Informer de l'arrivée de la recrue
 - Les différents services
 - Les futurs collègues
 - Conseils pour l'accueillir
 - Réserver du temps lors de la première journée

2- Les premières journées

- Accueil
 - Informations sur l'organisation
 - Visite des lieux
 - Présentation des collègues
 - Manger avec les collègues
 - Favoriser l'intégration
- Sujets multiples à aborder sur l'entreprise
- Documents à fournir
 - Description de poste
 - Formulaire d'évaluation de la performance
 - Noms des personnes ressources
 - Fonctionnement des outils si nécessaire

3- Le suivi

- Semaines suivant l'entrée en poste
- Assurance de l'absence de difficultés
- Suivi rigoureux
 - Besoin de formation
 - Besoin d'encadrement
- Fin de la période d'essai
 - Évaluation formelle de la performance

Fin de la période d'accueil.