



Le recrutement

Introduction:

Le recrutement est source d'enjeux pour:

- le candidat
- la société

Témoin de la situation éco et sociale d'un pays

- l'entreprise

Enjeu stratégique → assurer la pérennité de l'ent + engendre des coûts

Enjeu de communication

Communiquer en interne → marketing social

Com en externe → attractivité

Enjeu social/managérial → le pt d'entrée de la relation d'emploi

Le recrutement est un processus

Qui est emprunt d'incertitude

- incertitude pr l'entreprise
- incertitude pr les candidats

Qui est contingent

- selon l'état du marché du travail
- selon les ress internes disponibles (quantitatives et qualitatives)

Qui est régulé

- par des règles légales
- par des règles internes formelles ou informelles

Qui a l'objet d'arbitrage et de compromis

- selon les capacités d'attractivité, les moyens disponibles, les acteurs mobilisés

Définition et enjeux du recrutement

Démarche d'attraction, de sélection des candidats et d'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise.

Assurer les effectifs nécessaires → augmenter visibilité de la marque employeur + trouver les bons profils

Réussir l'intégration → diminuer le délai d'opérationnalité + faciliter l'adaptation

Les enjeux d'un recrutement

Coût en temps, argent, compétences, climat social, ambiance de travail (car si on met 6 mois à recruter pdt ce tps il faut que le trav se fasse donc surcharge de trav qui se fait par les autres collègues), valeurs de l'ent (si dégradation qualité de vie au trav alors dégradation des val de l'ent), construire sur du LT.

Aspects juridiques du recrutement

Le recrutement s'effectue dans un cadre légal qui compte plusieurs sources

- la convention collective. Ds une ent plusieurs conventions collectives peuvent exister, l'application d'une CC dépend de critères géographiques et professionnels.
- les caractéristiques légales du contrat de travail
- les lois spécifiques concernant le recrutement: favorisent l'égalité des chances et la transparences, interdisent discriminations, visent à rendre – subjective la procédure de sélection, exigent un écrit entre le recruteur et le recruté

Les obligations légales

Articles L.5331-2 et S.c. Trav.

Interdiction de:

- mention de limite d'âge (sauf obligation légale ou réglementaire)
- allégations fausses (description de l'emploi, rémunération...)
- texte en langue étrangère (français obligatoire)

Obligation de dater l'offre

Sélection des candidats: rendre l'acte de recrutemt – subjectif

Pertinence de l'info demandée

Loyauté ds la collecte des info (info à l'égard du candidat et le CE). Le candidat doit être informé préalablement des méthodes et techniques de recrutemt et de recueil d'info utilisées (ex: si test de personnalité ne pas communiquer les résultats à n'importe qui sauf au candidat)

Formalisation de la relation de travail par écrit

- contrat/lettre d'embauche (loi du 4 mai 2004)
- remis au plus tard 2 mois après engagement pr le CDI

Promesse d'embauche

- verbale ou écrite
- date et nature de l'emploi
- si rupture fautive par l'employeur de la promesse d'embauche → licenciement sans cause réelle et sérieuse (cass so 2 février 1999)
- domages et intérêts
- indemnité de préavis

Les obligations légales

Principe de non discrimination à l'embauche

- 45 000€ d'amende et 3 ans de prison
- constitution d'une discrimination tte distinction opérée entre les personnes physiques à raison de: l'orientation sexuelle, l'âge, les opinions, les activités syndicales ou mutualistes, l'appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, les convictions religieuses

Art. L.1132-1 c. trav.

-l'origine, le sexe, situation de famille, apparence physique, patronyme, état de santé, handicap, mœurs

Priorité d'embauche et de réembauche

-Emploi des salariés handicapés: emploi de 6% de l'effectif total de ses salariés à tps plein ou tps partiel (ent de + de 20 salariés). Sinon contribution à l'Agefiph (amende).

Priorité de réembauche des sala licenciés pr motif économique durant un délai d'un an.

Période d'essai:

Une période d'essai ne se présume pas (contrat de trav).

Renouvelable une fois si un accord de branche étendu le prévoit

Objets de la période d'essai (ne peut être utilisées que pr tester les compétences)

→ Ent: évaluer compétences du sala et sa capacité d'adaptation

→ salarié: apprécier les conditions de travail et conformité du poste à ses aspirations

CDI

Ouvriers et employés: 2 mois

Agents de maîtrise et techniciens: 3 mois

Cadres: 4 mois

CDD

Durée du CDD inférieure ou égale à 6 mois: un jour/semaine de trav prévu (limite de 15j)

Supérieur à 6 mois: pas + d'un mois

Le processus de recrutement

Phase 1: Amont

Constatation du besoin

Demande de recrutemt

Définition du profil

Vérification du budget

Définition de la source

Diffusion de l'offre

Définir les critères de sélection avec l'opérationnel

Phase 2: Recrutement

Sélection des candidats

Etablir ou choisir les tests éventuels

Planification des entretiens

Entretiens

Choix des candidats en short list

Prise de réf

Choix

Proposition d'embauche

Phase 3: Aval

Etablissement du contrat
Répondre aux autres candidats
Accueil du nouvel embauché
Planning d'intégration
Suivi de période d'essai

La détermination du besoin

-intervient lors du lancement du recrutement
-validation du besoin réel avec la hiérarchie
-Diagnostic à établir pour vérifier: que la charge de travail justifie le recrutement et à quel niveau (nombre d'heures, durée), que les solutions d'amélioration de l'organisation ont été réfléchies, que le poste correspond au réel besoin de l'entreprise.

La description de poste

Donne l'intitulé du poste et le statut
Détermine la mission générale qui va être confiée
Explique l'environnement du poste, positionnement dans l'organigramme
Les relations avec les autres services et l'externe
Donne une description des tâches à accomplir, + ou – détaillée
Les moyens humains ou matériels mis à disposition (ex: sur quels logiciels il va travailler)
La localisation du poste
Une description de poste est évolutive

Définition du profil du candidat

En fonction du poste à pourvoir
Au regard de l'équipe et du manager en place
Au regard de la politique interne de l'entreprise et de son contexte
En fonction du marché du travail et des possibilités offertes
Détermine les compétences, les savoir faire et savoir être, la personnalité souhaitée
Définir enfin la fourchette de rémunération proposée

Sourcing: Recrutement interne?

La mobilité, la promotion interne sont des leviers importants de la politique RH de l'entreprise
Pour chaque poste disponible, se poser la question d'ouvrir le poste à l'interne

Sourcing interne:

Avantages:

- motivation élevée du salarié
- rapidité du recrutement et de la prise de poste
- prise de risque – élevée en terme d'intégration
- niveau de rémunération en adéquation avec la politique interne

Inconvénients:

- Profil parfois – proche qu'un candidat externe
- une vision qui est celle de l'entreprise, donc – de créativité

Sourcing externe

Avantages:

- possibilité de chercher le profil + pointu et mieux ciblé
- acquérir des compétences nvelles pr l'entreprise
- regard critique et neuf sur les process
- accélérateur de changemt
- améliorer la diversité: pyramide des âges, équilibre des catégories

Inconvénients:

- recrutemt chronophage et onéreux
- tps d'intégration incompressible
- aléas du recrutement: va-t-il rester? Convenir? S'adapter?

Les acteurs du recrutement

Qui sont-ils? Quel est leur rôles rrespectifs ds le processus de recrutement?

Internes:

- les professionnels RH
- les managers
- les salariés

Externe:

- les intermédiaires de l'emploi (Pôle Emploi, cabinets de recrutement et de chasses, entreprises de travail temporaire)

1. Identification du besoin
2. Définition du poste
3. Définition du profil
4. Identification des sources de recrutement
5. Mise en place des moyens de recrutement
6. Campagne de recrutement
7. Sélection des candidats
8. Décision d'embauche
9. Intégration

Place aux évolutions en matière de recrutement

Le réseau:

- le réseau est depuis une dizaine d'années le premier vecteur de recrutement
- LINKEDIN devenu acteur incontournable
- Twitter

Un CV Vidéo? Qu'en pensez vous?

- extrêmement intéressant pr les postes de créatifs, ds les ent orientés communication, marketing
- prévoyez tt de même le support traditionnel

Les systèmes de recrutement virtuels

- entretiens de recrutement par vidéo conférence/ Skype
- Tests et mises en situations virtuels

La campagne de recrutement

S'adresser aux bonnes cibles et séduire les candidats potentiels

Contenu de l'annonce d'emploi	Points d'attention
Présentation générale de l'organisation ou du secteur d'activité	Aucune mention susceptible d'être discriminatoire
Titre du poste clair et précis	Intérêt de l'information pour les candidats
Description du poste	Visibilité de l'annonce
Qualification, expérience ou compétences exigées	Caractère sélectif de l'annonce
Lieu et conditions du travail	Clarté et concision de l'annonce
Façon de postuler (auprès de qui, jusqu'à quel point, quoi fournir)	
Eventuellement: nom de l'ent, niveau de rémunération, engagement de l'ent..	

Le processus de recrutement

Les canaux du recrutement

L'offre d'emploi

-Evolution des annonces d'emploi depuis 1960

Recherche comptable

1960: «Entreprise TP siège Paris recherche comptable ; Sérieuses références exigées

1980: «VSD recherche urgent un jeune comptable CAP, expérience 3 ans minimum.»

2000: «Meyclub leader sur son marché recherche comptable BTS 2 à 3 ans d'expérience minimum. Dynamique, organisé(e), esprit d'analyse, prise de responsabilités rapide suivant compétences.

Processus de sélection

Lettre de motivation/Doc pré emploi → Sélection 1: CV → Sélection 2: Entretiens/Tests → Examens physiques et médicaux → intégration

Sélection des candidats à recevoir

CV par CV:

-regarder les pts en rapport avec la description de poste et de profil idéal du candidat

-retenir les pts factuels

-lire la lettre de motivation, comment la personne s'exprime-t-elle? Peut-on voir une motivation particulière dans le courrier? A-t-elle compris le poste? Comment écrit-elle?

-à première lecture, pensez-vous qu'elle apporte un plus à l'équipe à intégrer?

A ce stade 3 stades de candidatures: OUI/NON/PEUT ETRE

→ adresser réponses négatives aux CV non retenus

Entretien de recrutement

L'entretien a un double but:

- recueillir un max d'info sur le candidat pr valider l'adéquation de son profil avec la recherche
- informer le candidat sur l'entreprise, ses objectifs, ses enjeux, les perspectives offertes par le poste proposé

Suivant les ent, le processus d'entretien peut différer

- avc le RH seul en premier
- avc l'opérationnel seul en premier
- avc les 2 en même tps
- pr certains postes, entretien collectif possible

Comment mener un bon entretien?

- Connaitre le dossier du candidat, avoir préparé les questions à poser, les pts à vérifier
- Savoir créer un climat propice à l'échange, à la confiance: éviter tout comportement «dominant»
- Se mettre en écoute active
- Vérifier tous les pré requis pr le poste (horaires, jours de travail, trajets, contraintes particulières, niveau de salaire..)
- Savoir repérer ttes les contradictions et rebondir pr «creuser» en cas de doute
- Lui donner les info dont il a besoin pr prendre sa décision de rejoindre l'entreprise
- Gérer le tps de l'entretien: ce n'est pas une discussion de salon

Ne jamais parler en premier: ne dévoilez l'ent que lorsque vs êtes sûrs que le candidat vs intéresse et ainsi évitez lui d'uniquement rép à ce que vs souhaitez entendre

Les limites de l'entretien

- les biais auxquels est soumis l'interviewer pdt l'entretien
- «Effet de Halo»: focaliser sur certains éléments au risque d'en négliger d'autres
- «Erreur fondamentale»: ne pas faire la part des choses entre la personnalité de l'individu et les contraintes qu'il vit
- «Effet de cobaye ou d'Hawthorne»: le candidat modifie son comportement car il se sait observé
- «Biais de projection»: projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts
- «Effet de primauté»: accorder une importance démesurée à une caractéristique
- «Effet d'attente»: avoir des a priori positifs ou négatifs sur un candidat parce qu'il est recommandé
- «Effet de désirabilité» candidat oriente ses réponses et son comportement en suivant une norme de référence

Outils de sélection

Tests de connaissances, de personnalité, de comportement, de motivation:

- TOEFL
- SOSIE, D5D, MBTI, Performance
- la graphologie

Mises en situation:

- exercices proches de la situation professionnelle visée (tests Excel, comptabilité, vente..)
- mettre le candidat en face de tâches à prioriser et à réaliser ds un tps donné
- jeu de rôle collectif entre les finalistes d'un recrutement
- assessment center (mise en pratique pas forcément dans l'ent ou on va monter des situations réelles)

La vérification des références

Choix du candidat et proposition d'embauche

Echange et confrontation des avis entre les intervenants du recrutemt

Choix du candidat

Formulation de la proposition d'embauche:

- l'ens de la proposition doit être déterminée (titre, statut, salaires, avantages, date d'entrée)
- l'opérationnel appelle le candidat pr lui faire part de sa décision
- prévoir, si possible, une petite marge de négociation en terme de salaires ou autres avantages
- prévoir une date d'entrée optimale et une date butoir d'intégration
- envoyer le jour même un courrier de promesse d'embauche – ou directement le contrat si la date d'entrée a pu être arrêtée
- dès le contrat signé, adresser les réponses négatives aux autres candidats

L'accueil le plan d'intégration et l'accompagnement

En amont, prévenir les collaborateurs – à minima du service – ou de l'ent de l'arrivée d'un nouveau collaborateur

Expliquer sa mission, sa date d'arrivée etc..

Préparer son bureau physiquement (bureau, ordinateur, tél, adresse, mail)

Prévoir de le faire arriver ¼ h après les autres, afin d'être sûr qu'il y ait qqun avt lui dans le service

Le manager qui recrute doit être présent le jour de la prise de fonction

Exemple de plan d'intégration et d'accompagnement:

1er jour: accueil/installation

présentation de l'équipe

tour des bureaux

déj avec le n+1

présentation par le n+1 des enjeux en cours, du travail mené par les équipes

Rdv fin de journée à la DRH (remise du livret d'accueil)

1ère semaine:

Formation/prévention à la sécurité: tour du poste de travail et/ou des locaux pr expliquer les risques et comportements à adopter

Suivant le poste, rencontre avec les différents interlocuteurs des autres services puis avec l'ens des services pr expliquer «l'ent de l'intérieur»

Fixation des objectifs pr la période d'essai

Le plan d'intégration et l'accompagnement

Prévoir un entretien mensuel de suivi des objectifs durant toute la période d'essai
Puis tous les 3 mois avant de rejoindre le rythme annuel de l'entretien professionnel
Même si l'intégration relève avant tout du ressort du responsable hiérarchique opérationnel, les ressources humaines doivent effectuer un suivi parallèle pour aplanir les difficultés (mettre en place rencontres des nouveaux intégrés, opération de tutorat)

Les obligations administratives

Vérification des papiers d'identité et des autorisations de travail → sinon mise en conformité si possible
Etablissement du contrat de travail
Etablissement de la déclaration préalable à l'embauche auprès de l'URSSAF et aux caisses de retraite et de prévoyance
Convocation à une visite médicale d'embauche avant le terme de la période d'essai
Information sur les affichages légaux (afficher le règlement intérieur, la convention collective...)
Info sur la sécurité dans l'établissement

Indicateurs clés du recrutement

Taux de carence des postes disponibles
Durée de vacs du poste
Coût direct du recrutement
Analyse des intégrations par support
Taux de départ sur la période d'essai à l'initiative de l'employé/de l'employeur (si taux trop haut c'est que ma sélection n'est pas bonne)
Taux de départ 1ère année à l'initiative de l'employé/de l'employeur (s'il a pas passé la 1ère année c'est qu'il est mal intégré)