

## SEMESTRE 2 – RESSOURCES HUMAINES

### Fiche 2 : Recrutement

Le processus de recrutement connaît **5 grandes étapes** :

- Préparation du recrutement
- Recherche de candidatures
- Sélection des candidats
- Décision et négociation
- Accueil et intégration du candidat

#### **1) La préparation du recrutement**

Il y a **2 phases** pour première étape du recrutement :

- Identifier le besoin
- Définir la fonction à pourvoir et le profil idéal

#### **A) Identification des besoins**

Soit l'évolution est **prévue**, et il s'agit alors de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), soit **l'évolution est exceptionnelle**, avec une situation inattendue.

#### **1. Évolution prévue : la GPEC**

Le but de la GPEC est **d'anticiper les évolutions** de l'environnement (*ex : nouvelles technologies*) pour **éviter les licenciements** brutaux, et ainsi **éviter les écarts** entre les besoins et les ressources (humaines) dans l'entreprise.

Pour mettre en œuvre une démarche de GPEC, l'équipe RH et la Direction travaillent en trois grandes étapes :

- **1<sup>re</sup> étape** : Réalisation d'un **audit**, d'un bilan de l'existant. Il s'agit de faire un **état des lieux**, une « photographie » de l'entreprise à un instant donné. On s'intéresse aux emplois, effectifs, compétences actuelles mais aussi à l'environnement actuel. On porte également attention à la démographie de l'entreprise (âges des salariés) pour anticiper les départs à la retraite.
- **2<sup>e</sup> étape** : **Projections** pour définir un **plan stratégique**. L'équipe va faire des simulations, d'abord des **mouvements de personnels** (futurs départs à la retraite, futures mobilités de carrières possibles), puis elle va aussi appliquer des **taux moyens** de démission ou de licenciement (pour essayer de mieux anticiper). Par ailleurs, l'équipe va faire des scénarios sur les **évolutions possibles de l'environnement** (mutations technologiques, évolution du cadre légal, nouvelle décision stratégique...). Elle calcule ensuite les écarts entre les **ressources** futures et les **besoins** futurs pour mieux les corriger.

- **3<sup>e</sup> étape : Plan stratégique**, réévalué tous les ans. L'équipe va gérer les départs à la retraite, ne pas renouveler les postes, agir sur la formation, sur la gestion des carrières, sur le recrutement, et en dernier recours elle peut licencier (mais le but est de l'éviter).

## 2. Évolution exceptionnelle

L'évolution **inattendue** des effectifs concerne les démissions et licenciements imprévus, les décès, ou encore les pics et chutes d'activité imprévus.

Pour pallier cela, on fait appel à des **intérim**s et on engage des **CDD**. Les intérim entraînent plus de coûts pour l'entreprise car il faut aussi rémunérer les agences d'intérim, mais ils restent plus flexibles et la partie administrative est plus légère (c'est l'agence qui s'en occupe).

### **B) Définition du poste à pouvoir et du profil idéal**

Il faut ensuite définir la **fonction**, le **profil** attendu, et fixer une fourchette de **rémunération**.

#### 1. La définition de la fonction

Il s'agit de définir le poste à pouvoir et ainsi le profil idéal (nom du poste). Cela nécessite de répondre aux questions suivantes :

- Quelles **missions** ? *Quelques lignes qui expliquent les missions générales.*
- Quelle position de la fonction dans l'**organigramme** de l'entreprise ? *Description de la hiérarchie, s'il y a la mise à disposition d'un subordonné (assistant) ou non...*
- Quelles **activités** ? *Liste des activités et tâches que fait la personne qui assure cette fonction.*
- Quelles **compétences** requises ?
- Quelle **autonomie** et quelles **ressources** ? *Moyens dont le poste dispose.*

Une fois que le poste est défini, l'entreprise peut rédiger la **fiche de poste**, sur laquelle on trouve toujours l'**intitulé** de la fonction en haut (**ex** : *comptable fournisseurs*).

Ensuite, il y a **six rubriques**, correspondant aux questions vues plus tôt : **mission** principale (en quelques lignes), position dans l'**organigramme** (hiérarchiques et subordonnés) et liens de communication dans l'entreprise ou en dehors, **activités**, **compétences** (qui regroupent les **savoirs**, les **savoir-faire** et les **savoir-être**), les **moyens** et autonomies (budget à disposition, droit de signature...) et enfin **niveau de formation** requis.

Cette définition de fonction est d'abord utilisée pour définir le **profil de poste** du candidat idéal dans le cadre du recrutement. Mais c'est également un outil de pivot en matière de GRH puisqu'elle sert dans le cadre de la **GPEC** à définir clairement l'**organisation** de l'entreprise, les différentes **fonctions** qui la composent, et de faire apparaître ainsi des **dysfonctionnements** éventuels, notamment des doublons (tâches assumées par deux postes différents dans l'entreprise).

À l'inverse, cela permet également d'identifier les **tâches non affectées** à des postes, ce qui est susceptible de créer des dysfonctionnements et des conflits.

Dans la GPEC, cet outil sert aussi à la gestion des **carrières**, car il permet d'identifier des **compétences communes** entre différents métiers, ce qui ouvre des perspectives de mobilité de carrière.

*Exemple : Un commerçant peut remplacer un directeur des achats et inversement car les deux ont des compétences en négociation.*

Cela permet aussi d'identifier des besoins en **formation**, lorsque la direction souhaite faire évoluer le contenu des missions d'un poste.

En matière de gestion de la qualité, pour obtenir des normes ISO notamment, l'entreprise doit créer des **fiches de fonction**.

## 2. Le profil du candidat : « idéal type »

La définition du profil recherché nous conduit à décrire un **candidat idéal** en termes de **savoir** (connaissances et compétences spécifiques), de **savoir-être** (traits de personnalité) et de **savoir-faire** (expérience et mise en œuvre des connaissances) attendus.

Le RH classe les compétences en **2 catégories** : celles jugées **indispensables** pour assumer le poste, et celles jugées **souhaitables** pour ce poste.

Concernant la motivation attendue, il s'agit d'évaluer le **degré de motivation** du candidat et les critères sur lesquels se fondent cette motivation (*pourquoi le candidat est motivé : formation dynamique dans l'entreprise, politique de rémunération avantageuse, possibilité d'évolution de carrière, ambiance d'équipe...*).

Pour le degré de motivation, le recruteur regarde les **questions** du candidat, ses **propositions**, sa capacité à se **renseigner** sur l'entreprise (ses produits, ses rapports annuels, ses forces et faiblesses...).

## 3. La fourchette de rémunération

Il s'agit de définir la fourchette de **rémunération** (un salaire minimum et maximum) qui dépendra du profil du candidat et de la négociation. Il faut que ce soit **équitable** au sein de **l'entreprise**, et **attractif** sur le **marché** du travail (équilibre à trouver). Cela dépend aussi de l'évaluation des emplois et des compétences. Ces méthodes permettent de respecter **l'équité** et la reconnaissance du travail fourni par le salarié.

L'entreprise sait après analyse des RH la rémunération approximative de ce nouveau salarié, et elle fait le **choix** d'indiquer cette fourchette ou non sur l'annonce.

## 2) La recherche de candidatures

La recherche de candidatures comprend **3 phases** :

- Recrutement interne ou externe
- Canaux de recrutement
- Rédaction de l'annonce

### A) Recrutement interne ou externe

Pour un recrutement en **interne** (salarié travaillant déjà pour cette entreprise) :

• **Avantages** :

- La personne **connait** l'entreprise (sa culture, son fonctionnement et ses produits) et l'entreprise connaît le candidat.
- Il y a des perspectives **d'évolution** de carrière (mobilité de carrière, promotion) car plus d'ancienneté pour le salarié, ce qui peut le motiver et le fidéliser.
- Le recrutement est plus **rapide** et moins coûteux (pas besoin de passer par un cabinet de recrutement).

• **Inconvénients** :

- Cela peut générer des **conflits** en interne, car d'autres personnes étaient peut être également intéressées par ce poste.
- En devenant responsable hiérarchique, le salarié devra imposer des règles et des contraintes à l'équipe dont il faisait partie avant (des critiques et conflits peuvent alors subvenir). C'est pourquoi certaines entreprises préfèrent les promotions dans une équipe différente.
- Le salarié promu responsable hiérarchique est parfois le meilleur technicien, mais ce n'est pas forcément le meilleur **manager**.

Pour un recrutement en **externe** (sur le marché du travail) :

• **Avantages** :

- La personne va amener du **renouveau** dans l'entreprise, va injecter de nouvelles idées et faire évoluer la culture d'entreprise (point de vue extérieur). Elle peut amorcer une nouvelle organisation du travail, et l'entreprise pourra bénéficier de nouveaux réseaux d'affaires (cette personne peut apporter de nouveaux clients à l'entreprise).
- Parfois, le recrutement externe est la **seule solution** pour trouver le profil idéal.

• **Inconvénients** : il s'agit globalement de l'inverse des avantages du recrutement en interne.

### B) Les canaux de recrutement

En interne, on a des **fichiers internes**, des **SIRH** (Système d'Information de Ressources Humaines), et des **bourses d'emplois**. Il y a aussi une planification des carrières avec un comité de carrières et People Review : les cadres vont décider de qui va pouvoir postuler.

En externe, on a les **candidatures spontanées**, **Pôle Emploi**, **Internet** (réseaux sociaux, sites spécialisés dans les recherches d'emplois par filières métiers), les **chasseurs de tête** (vont chercher des personnes spécifiques pour l'entreprise), ou encore les **cabinets de recrutement**. Il y a aussi des **annonces** dans la presse, dans les universités, dans les campagnes de recrutement (quand il faut recruter beaucoup de monde en peu de temps)

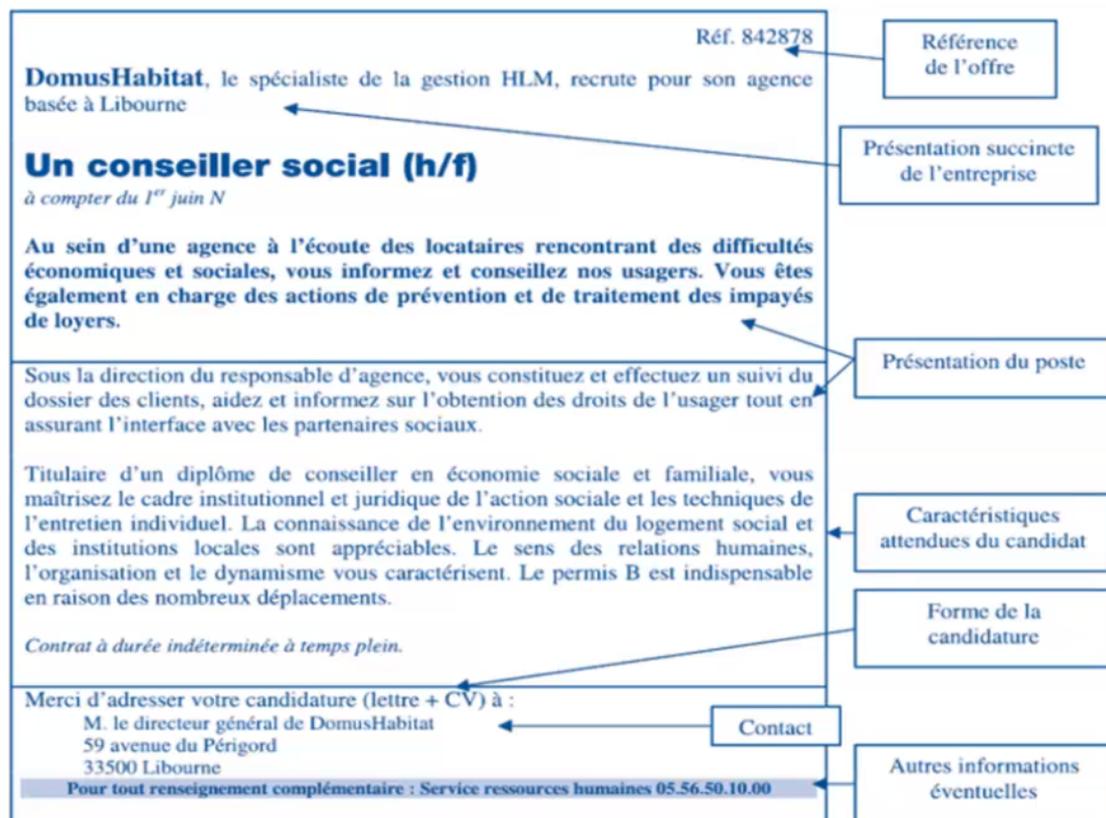
*Exemple : Campagnes publicitaires de recrutement de l'armée.*

### C) La rédaction de l'annonce

L'objectif est de cibler le **candidat idéal**. L'annonce prend alors la forme d'un **entonnoir** :

- Description de l'activité de l'entreprise : nom de l'entreprise (optionnel), logo, taille, secteur d'activité.
- Poste à pourvoir : missions, contenu du poste.
- Compétences et expérience requises.
- Condition de travail : types de contrat (CDI, CDD, alternance), horaires, mobilités...
- Rémunération (optionnel)

En dessous de l'annonce, on indique les **coordonnées** de la personne à contacter et on ajoute une référence à l'annonce.



### Principes éthiques et légaux à la rédaction de l'annonce :

- Respecter les individus.
- Les critères de sexe, d'âge ou d'autres éléments de discrimination sont interdits.
- Les années d'expérience sont un critère plus pertinent que l'âge (un critère d'âge est autorisé pour les secteurs du spectacle et du débit de boisson, ou si la loi l'autorise pour le type de contrat en question).
- Pendant le recrutement, les questions du recruteur doivent avoir un lien direct avec l'emploi proposé, tout comme pour les tests à passer.
- Les tests que passe le candidat doivent lui être préalablement présentés.

### **3) Sélection des candidats**

Après avoir fait un **premier tri**, il va rester un certain nombre de candidats, qui vont alors passer des **tests et entretiens**.

#### **A) Le premier tri**

L'analyse de la **lettre de motivation** et du **CV** va se faire sur des critères préalablement définis (critères du profil idéal).

Les candidatures sont parfois très nombreuses, ce premier tri doit donc être efficace pour ne retenir que les candidats répondants aux compétences indispensables du poste. Pour cela, le recruteur a formalisé les besoins dans une **grille**, construite grâce au **profil de poste**, et qui reste la même pour tous les CV et lettres de façon à rester **objectif**.

Le premier tri va donc retirer des candidats, et il restera à **comparer** les CV restants avec les différents critères en vue de l'entretien d'embauche.

#### **B) L'entretien d'embauche**

Il a deux objectifs :

- **Connaître le candidat** (au-delà du jeu de l'entretien). On cherche à savoir quelles sont les compétences réelles du candidat, mais le but sera aussi de détecter des traits de personnalité du postulant. Il s'agira également d'approfondir les éléments que l'on a déjà grâce à la lettre et au CV.
- **Faire connaître le poste à pouvoir** et le contexte du travail au candidat (l'entreprise).

Pendant l'entretien, le DRH va mettre en place des **techniques** de tests qui permettent d'éviter les tricheries. Il faut cerner la personne en la mettant à l'aise ou sous pression (selon le type de poste à pourvoir), afin d'empêcher la mise en place d'un jeu d'acteur.

En effet, pour mieux gérer cette situation de communication complexe, le recruteur utilise la technique de **l'écoute active**, qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation, sous la forme d'un **entretien semi-directif**.

L'entretien classique est l'**entretien en tête à tête** : le candidat est face à un recruteur.

Un autre entretien courant est un entretien où le candidat est seul, mais il y a **plusieurs recruteurs** (situation plus délicate pour le candidat) : il peut y avoir le DRH et le responsable technique par exemple. Les questions sont alors plus variées (on teste la spontanéité du candidat).

Il existe aussi des **entretiens collectifs**. Ils consistent à recevoir plusieurs candidats en même temps en entretien. En général, cette technique est utilisée dans le cadre d'une **mise en situation**, de jeux de rôle, où l'on va confronter les candidats, soit face à une **situation fictive** qu'ils pourraient rencontrer dans leur travail, soit face à une **situation complètement déconnectée** du métier dans le but de dérouter les candidats et de tester des compétences relationnelles (analyse du caractère : écrasant, animateur, timide...).

Enfin, on retrouve les **entretiens en série**. Les candidats sont reçus par plusieurs recruteurs à la suite. Le but est de présenter au candidat les personnes avec lesquelles elle va travailler. De plus, tout le monde pourra donner son **avis** sur la personne. Aussi, le jeu de rôle est plus difficile à tenir sur la durée. Le candidat va donc généralement se relâcher et montrer sa **vraie personne**. Les entretiens en série sont surtout utilisés pour les postes d'un **certain niveau** du fait de leur mise en place plus complexe.

### 1. La préparation de l'entretien : deux phases essentielles

Le but est de collecter des informations et des **données objectives** sur le candidat.

On va donc préparer un **guide d'entretien** avant celui-ci. Ce guide sera souvent identique pour tous les candidats avec les points clés à aborder, de manière à être **objectif** et à ne rien oublier, et il y aura ensuite une partie **d'adaptation** au candidat en fonction de son CV et de sa lettre de motivation.

L'objectif de l'entretien semi-directif est de faire parler le candidat, et de le ramener au sujet s'il dévie.

***Exemple** : S'il y a 3 ans d'inactivité dans un CV, le recruteur va sûrement interroger le candidat à cet égard.*

### 2. Le déroulement de l'entretien

Il y a deux phases à respecter lors d'un entretien.

La première phase est **semi-directive** (à l'initiative du **recruteur**). Le recruteur va poser des questions (il sait les points qu'il doit aborder grâce au guide d'entretien). Les questions sont semi-ouvertes : on dirige le candidat mais on le laisse développer ses réponses pour en savoir plus sur sa personne.

La deuxième phase est **directive** (à l'initiative du **candidat**). C'est la partie finale, où on demande au candidat s'il a des questions. Il est très conseillé au candidat d'en avoir pour montrer sa motivation et sa curiosité, et il doit ensuite rebondir sur les réponses du recruteur.

## **C) Les tests de recrutement**

On retrouve différents tests de recrutement :

- Les tests de personnalité
- Les tests d'aptitude
- Quelques tests très discutables

### 1. Les tests de personnalité

Ils donnent des **indications** sur le choix du métier. Il en existe **2 types** : les tests projectifs et les questionnaires de personnalité.

- Les **tests projectifs** : on montre des **images** (ou tâches d'encres) et le candidat doit les **interpréter**. On a par exemple le TAT de Murray (images) ou encore le PF de Rosenzweig (dessins). Un psychologue analyse les réponses, en regardant si le candidat a pris en compte

l'**ensemble** de la tâche ou juste un **détail**, et en analysant les **déterminants** de ce que le candidat voit (éléments pris en compte pour choisir : la couleur, le mouvement, la forme), le **contenu** (des objets, des animaux, des humains...), la **banalité** de la réponse (courante ou non), le **nombre** de réponses données et le **temps** pris.

- Les **questionnaires de personnalité**. On retrouve notamment le Guilford de Zimmerman et le PAPI (test couteux à mettre en place mais intéressant en gestion des carrières et en recrutement). Le test PAPI, surtout utilisé par les grands groupes, consiste à choisir **les affirmations** les plus proches de soi et les hiérarchiser (*ex* : "le travail d'équipe me plaît" ou "j'aime prendre des décisions seul"). Les résultats de ce test donnent le rapport de l'individu à la hiérarchie, son contrôle émotionnel, son dynamisme dans son travail, son leadership, sa capacité d'organisation, sa sociabilité... On mettra ces résultats en relation avec le profil idéal.

## 2. Les tests d'aptitude

Ces tests visent à évaluer les **capacités** et **compétences** d'un individu par rapport au poste pour lequel on le recrute. Il existe donc une multitude de tests en fonction des métiers.

*Exemple : Tests de dextérité, de rapidité, de logique (psychotechniques), de mémoire, d'analyse, de compréhension des mots, de résolution de problèmes...*

## 3. Les tests les plus discutables

Ces tests se sont développés dans les années 1980 lorsque les employeurs, par peur de choisir le mauvais candidat, ont développé « l'angoisse du recruteur ». On retrouvait notamment :

- La **graphologie** : connaître la personnalité de la personne en fonction de son écriture (ce n'est pas une science et c'est peu adapté).
- La **morphopsychologie** : déterminer à partir du visage du candidat sa personnalité.
- La **chirologie** : déterminer le caractère du candidat à partir de la forme de sa main.

L'apparition d'Internet a fait diminuer ces pratiques peu adaptées.

### D) Décision et négociation

Une fois la décision prise, le recruteur va **négoier** les termes du contrat (conditions de travail) avec le candidat sélectionné : la date d'entrée, le salaire, les primes variables et autres avantages en nature.

On va ensuite rédiger une **lettre d'engagement**, qui correspond à une promesse d'embauche, dans laquelle sont précisés les termes du contrat vus précédemment.

Une fois que le salarié a accepté cette promesse, on va rédiger le **contrat de travail**.

### E) Accueil et intégration

Un quart des recrutements de cadres durent moins de quatre semaines. Ce taux d'échec est donc assez élevé, et il représente un **coût** pour l'entreprise car tous les moyens mis en œuvre pour le recrutement n'ont servi à rien.

Il existe néanmoins des solutions pour limiter ce risque d'échec. En effet, on peut mettre en place une **période d'essai**, pour se familiariser avec son milieu de travail (tout ce qui concerne l'informatique : les logiciels, l'intranet...). Il y a ainsi un accueil et un suivi efficaces pour :

- **Concrétiser l'embauche**
- **Optimiser la phase d'adaptation**

L'entreprise va ensuite présenter au nouveau salarié son **équipe** de travail et ses **missions**. Les entreprises mettent souvent en place un **tuteur** (supérieur hiérarchique ou collègue) qui va favoriser son intégration dans l'entreprise.

On peut aussi lui donner un **livret d'accueil**, qui comporte des informations sur l'entreprise (organigramme, mutuelle de l'entreprise...) et un document qui présente les **activités** du poste (fiche de fonction mise à jour).