

Le recrutement des ressources humaines

Année universitaire :

2011/2012

Introduction

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C) n'est pas une notion récente. De tout temps, l'entreprise a essayé de mettre en place des outils lui permettant d'anticiper son mode de gestion et ses besoins futurs ; parmi lesquels le recrutement qui est considéré comme un outil majeur d'une politique dynamique de Ressources Humaines, et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

Au flair, qui a longtemps servi de guide à ceux qui avaient à conduire des recrutements, à succéder une batterie de méthodes, d'investigations plus au moins complexes pour limiter les incertitudes régnant autour du choix du candidat et pour améliorer le pronostic de réussite professionnelle.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leurs choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui de luxe de précaution dont s'entourent certaines d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

Contrairement à une idée souvent répandue, le recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Le recrutement est tout un processus qui regroupe un ensemble de phases qui ont pour objectif de garantir la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences du poste.

A cet effet, notre travail a pour objectif d'éclaircir certains points concernant le sujet de recrutement :

- Définir les besoins de recrutement en relation avec la GPEC, les différentes étapes et sources de recrutement.
- Expliquer les techniques de recrutements les plus utilisés.
- L'intégration des nouveaux recrutés : un véritable responsabilité managériale.
- L'audit de recrutement : activité de contrôle du processus de recrutement

Chapitre I : Le recrutement ; outil stratégique

Section I : La politique de recrutement

I. Définition :

On appelle recrutement « le processus qui consiste à choisir entre divers candidates en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer ».

Recruter, c'est investir dans une ressource rare. C'est un acte coûteux pour l'entreprise et risqué pour le salarié, c'est pourquoi le mode de recrutement doit être judicieusement défini.

Le recrutement ressemble dans son risque à un mariage du fait que la recherche d'un salarié par une entreprise s'apparente à la recherche d'une épouse par quelqu'un. La réussite de la relation conjugale aboutira en fin à la naissance des enfants, au développement du foyer et à la prolifération de la famille et de son nom qui se répandra, peu à peu pour en faire d'elle une société connue par un plus grand nombre de personnes.

L'échec de la relation donnera lieu au divorce et par conséquent à la séparation des deux personnes qui tenteront chacun à part de chercher, dans un second temps, à fonder de nouveaux foyers.

Cette situation ressemble dans tous ses détails à l'entreprise à la quête d'un nouveau salarié: le recrutement est pris comme le mariage et la divorce symbolise le licenciement.

Tandis que la naissance des enfants se traduit par le fruit du travail du salarié et par son rendement.

En bref, c'est le processus qui consiste à choisir entre plusieurs candidats en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer. C'est la recherche de l'adéquation des compétences de l'équipe en place aux ambitions de développement et ou aux besoins réels de l'entreprise par l'embauche de personnel externe dont le profil général correspond aux attentes définies.

II. Objectifs :

L'objectif essentiel du recrutement est l'adaptation des hommes au travail c'est-à-dire placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux et à l'organisation de façon à ce que chaque candidat utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience et sa motivation de la meilleure manière possible. En outre le recrutement permet de placer chaque candidat au poste qui lui permet d'être le plus efficace possible.

[Tapez un texte]

Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, l'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné
- Augmenter le contenant de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.
- Disposer de spécialistes dans des domaines stratégiques ou en émergence pour la réalisation de certains projets, l'exécution de contrats de collaboration de recherche.
- Permettre aux jeunes d'acquérir une expérience complémentaire de recherche de haut niveau

Section II : Le marketing des ressources humaines

De nombreuses réflexions sur les stratégies de fidélisation ont été entamées dans le domaine du marketing ; le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel obligeant les entreprises à envisager la gestion des clients dans une perspective de long terme¹. De ce fait, il semble pertinent de s'interroger sur la possibilité d'appropriation de certains outils de fidélisation marketing en GRH, d'autant plus que certains travaux marketing ont d'ores et déjà abouti à des modèles et outils d'analyse qui ont fait la preuve de leur efficacité et qui peuvent être appliqués à la fonction sociale².

Dans une perspective d'interrogation sur l'identification et la diffusion des modèles, outils et « bonnes pratiques », nous envisageons ici une réflexion sur la manière dont les outils de gestion développés par une communauté académique peuvent être rendus propres à un usage pour une autre communauté académique. Nous formulons ainsi l'hypothèse selon laquelle certains outils mobilisés et étudiés en marketing peuvent avoir leur place dans la fonction sociale. Notre propos n'est pas de remplacer la gestion des ressources humaines par le marketing, mais de discuter l'intérêt de l'appropriation de certains outils.

Dans un premier lieu on va présenter, définir le Marketing des ressources humaines et par la suite exposer Les enjeux stratégiques. En deuxième lieu on va essayer d'énumérer, analyser les avantages de ce concept en mettant en relief ces limites.

¹ Moulins, 1998

² Igalens, 1991

I. Définition du marketing des ressources humaines

1) Définition

Plusieurs praticiens et chercheurs en GRH se sont d'ores et déjà appropriés des concepts et outils marketing. Peretti (2005) reprend par exemple l'idée de « marketing-mix » à travers le concept de « personnel-mix », défini comme « le choix et le dosage que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables de la GRH ». Laurent Stencel, consultant chez Guillaume Tell Conseil parle quant à lui de « marketing RH », l'entreprise tendant « de plus en plus à communiquer sur sa gestion des ressources humaines, à mettre en avant ses initiatives sociales. En d'autres termes, à faire du marketing RH pour séduire ». Cette réflexion met en exergue l'intérêt de l'appropriation, de par les problématiques « terrain » des responsables des ressources humaines.

Comme nous l'avons vu, plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines ont emprunté certains concepts et outils du marketing. Cependant, pour Igalens³, ces concepts « ne vont pas au bout de la transposition, car ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle ». Pour ce faire, il propose le concept de « marketing social ». Liger⁴ parle quant à lui de « marketing des ressources humaines », défini comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

- Attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer,
- Fidéliser des collaborateurs impliqués».

L'approche de Liger est intéressante sur plusieurs points :

- 1 * elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans la perspective de l'échange ;
- 2 * elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont la conquête de nouveaux candidats, et la fidélisation, reprenant les deux desseins majeurs d'une stratégie marketing de manière générale.

Toutefois, elle présente une limite majeure : l'introduction au sein même de la définition du marketing RH du terme « marketing » ; ce qui consiste à définir le marketing comme étant du marketing.

³ « Le marketing social : une approche nouvelle de la gestion des ressources humaines », Encyclopédie du management, Vuibert, 1992, P.62

⁴ « Le Marketing des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, 2004, P.10

La définition que nous proposons est basée sur celle du marketing de l'Association Américaine du Marketing (AMA, 2004) fondée sur le principe de valeur partagée et de relation-client. Le marketing est considéré comme une « fonction organisationnelle et un ensemble de processus afin de créer, délivrer et communiquer de la valeur aux consommateurs, et afin de manager la relation-client d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux actionnaires ».

L'objectif d'un marketing des ressources humaines consisterait donc à s'intéresser à l'échange entre une organisation et ses salariés, et à rendre cet échange favorable aux deux parties, en créant de la valeur pour le salarié, et en permettant à l'organisation d'optimiser son recrutement et de fidéliser ses salariés à forte valeur ajoutée.

Ainsi, nous pouvons définir le marketing des ressources humaines comme *l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés.*

La fidélisation constitue, comme nous l'avons esquissé, un objet de recherche central en marketing, mais également en gestion des ressources humaines. Dans la suite de cette analyse, nous nous intéresserons aux enjeux de l'appropriation d'outils marketing de fidélisation pour la G.R.H.

Auparavant, il est important de préciser que cette définition se centre sur les aspects positifs de l'appropriation d'outils du marketing par la gestion des ressources humaines. Certes, cette fertilisation croisée qui aboutit au développement d'un marketing des ressources humaines présente un certain nombre d'apports pour la GRH. Toutefois, les aspects négatifs et les risques associés ne doivent pas être négligés. Ainsi, il n'est pas question pour nous d'assimiler les ressources humaines à des produits de consommation ou à des marchandises. La définition du marketing des ressources humaines proposée par Liger⁵ propose de considérer les collaborateurs « comme des clients au sens le plus noble ». Si le marketing peut parfois connaître des dérives qui posent des questions éthiques, le marketing des ressources humaines tend à éviter de tels errements. Afin d'esquiver une évolution de la gestion des ressources humaines vers des dérives parfois rencontrées par le marketing.

2) Enjeux stratégiques:

Par le biais de la théorie de l'échange social, Homans (1958) et March et Simon (1958) définissent l'échange social comme un échange de biens matériels et surtout non matériels tels

⁵ PHILLIPE, Liger, « Le Marketing des Ressources Humaines », 2^{ème} édition, 2004, P.10

que les signes d'approbation, de prestige et de reconnaissance. Des parallèles sont donc possibles entre le marketing et la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les outils de fidélisation. La gestion des ressources humaines s'intéresse ainsi à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés ; de nombreuses entreprises y consacrant une part non négligeable de leurs ressources. Certes, un certain taux de turnover peut présenter des effets positifs pour l'entreprise comme l'apparition d'idées nouvelles, ou l'évitement d'un vieillissement des effectifs, les pénuries de main d'œuvre dans certains secteurs (BTP, santé, ingénieurs spécialisés, hôtellerie-restauration) font de la fidélisation des ressources rares l'un des enjeux stratégiques majeurs. Par ailleurs, les coûts organisationnels associés au turnover sont souvent très élevés. Il pourrait ainsi être moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau. Dion et al. (2001) identifient cette « économie des coûts de transaction » comme l'une des premières motivations des organisations à fidéliser leurs ressources. Ceux-ci peuvent être liés aux coûts de recherche d'informations sur un nouveau partenaire (bilans de compétence, coûts de recrutement) ou aux coûts de coordination (apprentissage organisationnel, maîtrise des routines organisationnelles, intégration culturelle). Toutefois, il est important de noter à ce stade qu'une généralisation des propos précédents pourrait être une erreur. En effet, une entreprise peut parfois avoir intérêt à se séparer de certains collaborateurs. Ainsi, le maintien en emploi d'un senior ou d'une branche morte peut s'avérer plus coûteux que le recrutement d'un nouveau salarié.

En outre, il apparaît qu'une entreprise aura intérêt à disposer en son sein de salariés impliqués vis-à-vis de celle-ci. L'implication organisationnelle, qui est liée au concept de fidélité⁶, peut être définie comme un comportement et une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre. Si un débat oppose les chercheurs sur l'existence d'un lien positif entre l'implication organisationnelle des salariés et leur performance individuelle⁷, les recherches s'accordent pour indiquer qu'un salarié impliqué fera preuve d'un engagement organisationnel et dans son travail plus important.

Enfin, les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner son image, la création d'une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi (Liger, 2004). Or, le prestige ou l'image de

⁶ Porter et al, 1974

⁷ Meyer et Allen, 1997 ; Thévenet, 2000

l'entreprise sont fréquemment cités par les jeunes cadres comme des critères majeurs susceptibles de les fidéliser.

La notion de prestige externe perçue et celle de l'image employeur sont liées à la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel (1978) et prolongée par Turner (1985). Il a été défini comme « la manière selon laquelle un membre d'une organisation interprète et évalue la réputation de son organisation »⁸. La théorie de l'identité sociale peut expliquer tout à la fois la fidélité d'un consommateur à l'égard d'une marque et la fidélité d'un salarié à l'égard de son entreprise.

Les enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH semblent donc convergents. Il ne s'agit pas ici de considérer que les enjeux sont identiques, mais simplement de constater une convergence. Le tableau 1 les regroupe suivant trois objectifs principaux : la rentabilité/performance, la stabilité et l'image de l'organisation. Ces trois critères de convergence traduisent une approche « business partner » de la gestion des ressources humaines selon une vision stratégique de cette fonction. Toutefois, cette approche « business partner » ne doit pas réduire la présence de la relation humaine la gestion des ressources humaines. Le marketing des ressources humaines, tel qu'il a été précédemment défini, tend à permettre une meilleure conciliation des choix stratégiques des entreprises et des attentes des salariés.

Tableau 1 : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en G.R.H

	Marketing	G.R.H
<i>Rentabilité/performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque • Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût important du turnover • Un salarié fidèle est plus impliqué
<i>Stabilité</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents • Chiffre d'affaires minimales garanties 	<ul style="list-style-type: none"> • Une réponse aux pénuries de main-d'oeuvre annoncées
<i>Image</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients fidèles sont la source d'une bouche à oreille positive 	<ul style="list-style-type: none"> • La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

⁸ Mael et Ashforth, 1992

Si les enjeux sont convergents, il peut sembler intéressant pour la G.R.H de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés. En effet, les réponses traditionnelles apportées par la gestion des carrières semblent dépassées. Ainsi, par exemple, le salaire est considéré comme un élément important, mais non suffisant pour fidéliser et motiver les salariés. Ceci passe désormais par une amélioration de la relation entre le salarié et son entreprise ; la gestion des ressources humaines s'efforçant aujourd'hui de passer d'une optique « rétention » à une optique « fidélité ». Les travaux s'intéressant à l'appropriation par la G.R.H d'outils de fidélisation utilisés en marketing sont à notre connaissance peu fréquents. Notre second point va traiter les avantages et limites de l'approbation des outils marketing par la G .R.H.

II. Avantages et limites du marketing des ressources humaines

La personnalisation de l'offre est un outil utilisé depuis de nombreuses années par le marketing pour fidéliser les consommateurs. L'objet de cette partie est de réfléchir aux avantages et limites de transposition à la GRH d'un outil de personnalisation utilisé en marketing.

1) Avantages du marketing RH :

Dans le domaine du marketing, les pratiques de personnalisation sont anciennes. L'hypothèse de base du marketing relationnel consiste à dire que l'établissement d'une relation durable, interactive et individualisée entre le consommateur et le fournisseur, basée sur la confiance et l'engagement, devient déterminant pour le choix.

Le vocable de « personnalisation » revêt cependant différents sens en marketing, et peut être appliqué à deux types d'éléments. Il est en effet possible de personnaliser aussi bien la communication, que l'offre elle-même.

La personnalisation et le « marketing individualisé » s'avèrent donc centraux dans la littérature marketing sur la fidélisation. De la même manière, la gestion des ressources humaines tend à devenir davantage personnalisée. Bouchikhi et Kimberly (1999) ont présenté un paradigme de gestion pour le XXIème siècle qui suppose la nécessité pour la GRH de personnaliser le milieu de travail des salariés. L'entreprise devra donc tenir compte à la fois des attentes des actionnaires et des clients, mais également des salariés qui souhaitent participer au processus de décision et devenir davantage autonomes.

Il semblerait que la gestion des ressources humaines connaisse aujourd'hui une intensification de son individualisation. Cette individualisation s'inscrit dans le sens d'une plus grande efficacité pour l'organisation : ces pratiques auraient pour objectif de rendre le salarié plus autonome, responsable et créatif.

Le développement des démarches actuelles de gestion des compétences a pour objectif de s'affranchir des contraintes de l'administration collective des postes de travail au profit d'une gestion plus individualisée et décentralisée des salariés. Ceci conduit à une évaluation individualisée de la contribution productive des salariés, à des formes d'individualisation des rémunérations qui rétribuent la performance ou l'acquisition de compétences, ainsi qu'à une gestion individualisée des classifications et des évolutions professionnelles.

Dans la pratique, la gestion des ressources humaines est d'ailleurs confrontée à cette exigence de personnalisation. Peretti (2006) considère que la personnalisation est une des cinq nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements.

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) de communication...

2) Limites du marketing des ressources humaines

Dans le cadre de cette analyse, nous nous sommes intéressés essentiellement aux effets bénéfiques de la personnalisation de la G.R.H. Toutefois, celle-ci peut parfois induire des effets négatifs.

Ainsi, l'individualisation des pratiques de G.R.H peut présenter des risques en termes d'éthique. En effet, un risque peut consister en l'accroissement des discriminations de la part des employeurs. La frontière entre différenciation et discrimination est relativement floue. Si les salariés souhaitent davantage d'individualisation des pratiques de G.R.H, ils ne souhaitent pas pour autant une différenciation des traitements aboutissant à des discriminations. Il est donc nécessaire de conserver à l'esprit la définition que nous avons proposée du marketing des ressources humaines et qui précise que celui-ci doit être profitable à l'organisation et aux salariés.

[Tapez un texte]

Par ailleurs, d'autres recherches pourraient examiner dans quelle mesure des stratégies de personnalisation peuvent induire des intérêts personnels pouvant nuire à l'intérêt collectif (induction de comportements mercenaires, contestation grandissante...) et à l'efficacité de l'organisation. En outre, les syndicats sont parfois réticents face à la personnalisation, celle-ci pouvant entraîner un risque d'arbitraire managérial : une règle uniforme valable pour l'ensemble des salariés de l'entreprise limitera ce risque de népotisme. C'est la question de l'équité qui est soulevée ici.

De la même manière, si l'autonomie et l'offre d'espaces de choix peuvent revêtir un aspect positif pour l'individu en lui ouvrant des espaces de liberté, elles peuvent également s'avérer être un facteur d'angoisse et de stress. En effet, confronté à une autonomie accrue, la personne n'est pas toujours armée pour effectuer un bon choix. Le stress peut également provenir de la difficulté de ne pas savoir choisir. Il faut donc veiller à trouver le bon équilibre entre contrôle et autonomie.

La personnalisation de la gestion des ressources humaines, si elle peut donc constituer une solution permettant de répondre à la diversité des attentes des salariés, peut également être source de complexité et de coûts pour les entreprises. Dès lors, les responsables de ressources humaines doivent déterminer le type de personnalisation dont ils ont besoin. Afin de bien profiter du concept marketing des ressources humaines.

Section III : Processus de recrutement

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

I. Définition et description du poste et du profil de l'emploi :

Cette première étape est essentielle car elle permet d'agir en collaboration et dans le respect de la stratégie RH suivie par la collectivité.

Cette étape consiste à résumer par écrit les tâches, les responsabilités et les devoirs d'un emploi. Ce résumé précise aussi le lien hiérarchique qui existe entre ce poste et la hiérarchie immédiate. En outre, ce résumé indique souvent les degrés d'indépendance et d'autonomie du titulaire du poste.

[Tapez un texte]

La description des tâches consiste à énumérer les tâches principales, secondaires et occasionnelles qui caractérisent l'emploi.

À la lumière de la description d'emploi «du poste», l'établissement des critères de la présélection des candidatures et la sélection du meilleur candidat sont basés sur les éléments suivants :

- Quelles sont les compétences essentielles propres à ce poste?
- Comment vous assurez-vous que le nouvel employé saura bien s'adapter à la culture de votre organisme?
- Assurez-vous que vos critères ne sont pas discriminatoires.
- Assurez-vous que vos critères sont spécifiques, mesurables et axés sur le poste.

À partir de la définition du poste à pourvoir, le recruteur doit déduire la définition du profil du candidat idéal.

Cette définition comprend généralement trois parties :

- La fixation des objectifs et les buts du poste,
- L'énumération des connaissances et les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise,
- La détermination des diplômes souhaités, l'expérience professionnelle nécessaire, les qualités humaines et comportementales requises, les compétences spécifiques exigées et le potentiel que doit posséder le candidat.

II. Identification des sources (recherche et sélection) :

La recherche des candidats peut s'effectuer à partir de deux techniques suivantes :

1) La prospection interne:

C'est une technique qui consiste à la recherche des candidats au sein de l'entreprise c'est à dire que l'entreprise qui veut embaucher peut proposer à son personnel qui possède la qualification requise le poste à pourvoir.

Cette technique peut prendre la forme d'une annonce publiée sur le journal interne de l'entreprise et sur son site intranet. Les individus qui sont déjà à l'emploi de l'entreprise peuvent être intéressés à postuler pour un poste disponible parce que ceux-ci désirent une promotion, une mutation, un transfert, etc.

Le recours au recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs d'une part, et, d'autre part parce que c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe.

[Tapez un texte]

Ce type de recrutement est le premier à adopter en raison de plusieurs avantages :

- Il est gratuit ;
- Le candidat est connu, et ne pose pas de problème d'intégration et d'insertion ;
- Le candidat est immédiatement opérationnel, il ne nécessite pas de temps d'accueil et de formation de préparation à la vie professionnelle.

Néanmoins, ce mode recrutement n'est pas sans inconvénients :

- Problème d'augmentation de salaire.
- Le candidat, ancien salarié n'apporte rien de nouveau à l'entreprise.
- Son ancienneté ne le motive pas à s'investir dans le travail c'est le problème de la routine.
- C'est une occasion de moins pour l'entreprise pour rajeunir son personnel

2) La prospection externe:

Lorsque l'entreprise ne trouve pas la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir en son sein il fait recours à la prospection externe.

La prospection externe peut se faire par plusieurs méthodes:

- Les annonces : au journal, à la télévision, à la radio.
- Le recrutement par Internet ou le e-recrutement⁹
- Les candidatures spontanées : il s'agit dans ce cas de recourir au stocks de lettres reçues et classées dans le bureau d'ordre.
- La cooptation : consiste à recruter un candidat recommandé par un membre de sa famille ou par un ami travaillant dans l'entreprise ; c'est dire charger des salariés de l'entreprise de chercher des candidats de leur propre entourage.
- Les contacts avec les écoles et les universités
- Les stages
- Les affiches : dans les lieux publics.
- Les cabinets de recrutement

Après avoir procédé à la recherche des candidats et après la réception de leur curriculum vitae ainsi que leur lettres d'accompagnement du CV, les recruteurs ont recours à un tri manuel des curriculums vitae à partir d'une liste de critères établie grâce à la définition du poste à pourvoir et à la définition du profil du candidat.

⁹ E-recrutement : technique de recrutement externe qui sera détaillée dans le chapitre consacré aux techniques de recrutement

L'objectif de ce tri est de parvenir à sélectionner une douzaine de personnes pour un premier entretien, après l'étude des curriculums vitae et l'analyse et l'évaluation des lettres de motivation et éventuellement des questionnaires.

III. Compagne de recrutement

Après avoir sélectionné les candidats, ces derniers sont convoqués à passer un ou plusieurs entretiens d'embauche¹⁰.

Le premier objectif d'un entretien d'embauche est d'informer le candidat sur le poste à pourvoir et ses caractéristiques, de vérifier l'adéquation entre le profil du poste et celui du candidat en lui permettant de donner des informations qui visent à montrer en quoi il convient au poste à pourvoir. Ces informations pourront porter sur son passé professionnel, ses compétences, ses qualités relationnelles, ses motivations, ses aspirations, etc.

Le second objectif est d'informer le candidat sur l'entreprise et sur les perspectives d'évolution offertes.

Les candidats retenus à l'issue d'un ou de plusieurs entretiens peuvent être soumis à des tests d'évaluation¹¹.

Ces tests servent à mesurer les capacités psychomotrices et les aptitudes intellectuelles ainsi que les traits de personnalité des candidats dans une situation de travail précise.

À l'issue des entretiens et des tests, le recruteur et le responsable hiérarchique directement concerné par le recrutement examinent les dossiers des candidats retenus, ainsi que la synthèse des opinions émises sur les candidats par les différentes personnes qui les ont reçus en entretien, et ce, afin de prendre la décision finale d'embauche.

IV. Contrat de travail

Le contrat de travail est un type de contrat de droit privé qui crée le lien de subordination juridique entre employeur et employé.

Il peut également être défini comme «une convention par laquelle une personne physique s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération ».

Tous contrat de travail doit obligatoirement contenir les éléments suivants :

- la fonction qu'occupera l'employé,

¹⁰ Les entretiens : seront développés dans le chapitre suivant « les techniques de recrutement »

¹¹ Les tests : seront développés dans le chapitre suivant « les techniques de recrutement »

- sa qualification professionnelle,
- la rémunération (salaires et primes (en argent ou en nature),
- le délai de préavis en cas de démission
- la convention collective dont relève l'activité,
- le lieu de travail
- la durée du contrat (indéterminée ou déterminée).

Ainsi on distingue trois types de contrats de travail¹² :

➤ **Le contrat à durée indéterminé (ou CDI) :**

Est un contrat de travail passé entre deux personnes : l'employeur (en général une personne morale) et le salarié, sans limitation de durée.

Le contrat de travail peut être conclu par écrit comportant des éléments essentiels à la relation de travail, mais peut également résulter d'une entente verbale entre l'employeur et le salarié (sauf dispositions légales ou conventionnelle contraires).

➤ **Le contrat à durée déterminé (ou CDD) :**

Est un contrat pour lequel un employeur (société, entreprise) recrute un salarié pour une durée déterminée.

➤ **L'intérim ou le travail temporaire :**

L'intérim est le temps pendant lequel une fonction est assurée par un remplaçant, le titulaire étant indisponible.

Dans le monde du travail, le recours à l'intérim est une forme de contrat de travail temporaire, différente du contrat à durée déterminée (CDD). Destiné initialement à assurer le remplacement exceptionnel des employés d'une entreprise.

Les situations justifiant le recours au travail temporaire¹³ sont définies de manière extensive :

- le remplacement d'un salarié absent,
- l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise,
- l'emploi saisonnier dans certains secteurs définis (CDD dans les autres secteurs),
- le remplacement d'un chef d'entreprise ou d'un travailleur libéral.

V. Orientation du nouveau embauché¹⁴

L'orientation est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure, à la mission, aux activités et aux programmes de l'entreprise, ainsi qu'à son nouveau poste. On utilise

¹² Définis par le code de travail, article 16

¹³ Situations définies par le code de travail, articles 16 et 17

¹⁴ Cette étape va être l'objet du chapitre concernant « l'intégration des nouveaux embauchés »

souvent un guide de l'employé lors d'une séance d'orientation. Ce guide rassemble les points abordés durant cette séance.

La séance d'orientation de nouveaux employés peut aussi servir à rafraîchir la mémoire de ses collègues de travail; ils pourraient y apprendre des choses qu'ils ignorent. Ainsi ils pourraient d'ailleurs donner l'information à la nouvelle recrue ou l'encadrer.

Les buts essentiels de l'orientation sont comme suit :

- Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu
- Aider l'employé à s'intégrer facilement
- Atténuer la nervosité qui accable l'employé le premier jour
- Présenter à l'employé les valeurs et normes de l'organisme et les comportements souhaités
- Aider le nouvel employé à bien s'acquitter de son travail
- Aider le nouvel employé à devenir rapidement productif
- Entreprendre l'établissement d'une relation entre l'employé et son superviseur

Section IV : Adéquation entre G.P.E.C et recrutement

I. Définition de la G.P.E.C:

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C) est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette définition s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources humaines « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification ».

Autrement dit La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences c'est la conception, la mise en oeuvre et le suivi des politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés)¹⁵; en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. La G.P.E.C est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

La GPEC englobe ainsi la gestion de 4 aspects:

¹⁵ Réflexion s'inscrivant dans le plan stratégique de l'entreprise (Sauret, Thierry, 1993)

- **La gestion prévisionnelle des effectifs:** correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés;
- **La gestion prévisionnelle des compétences:** correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.
- **La gestion prévisionnelle des emplois :** correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- **La gestion prévisionnelle des carrières:** correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

Synthèse:

Gérer de manière prévisionnelle, c'est :

- Optimiser les binômes emplois/compétences et vérifier la faisabilité d'avoir durablement les qualifications adéquates.
- Mettre en œuvre les actions qui permettront de maintenir l'adéquation entre le salarié et son poste aujourd'hui et demain.

II. Les buts de la G.P.E.C :

La G.P.E.C présente essentiellement les buts suivants :

➤ Optimiser les ressources en personnel

La G.P.E.C vise à optimiser les ressources en personnel qui ont besoin d'une formation en plaçant les collaborateurs dotés de la motivation et de la qualification (connaissances, expériences, compétences, aptitudes) qu'il faut au poste qu'il faut au moment où il le faut. C'est ce qu'on appelle une approche globale qui anticipe les moyens et les besoins de l'entreprise en personnel tant au plan quantitatif au qualitatif.

➤ Eviter les sur effectifs et les sous effectifs

Au plan quantitatif, la G.P.E.C permet d'éviter deux dangers:

[Tapez un texte]

- les sur effectifs (c'est-à-dire effectif supérieure aux besoins de personnel en terme de formation), lequel engendre des coûts insupportables car il faut rémunérer les salariés improductives. Ceci risque de démotiver le personnel sous utilisé ou se traduire en fin de compte par des licenciements douloureux.
- Le sous effectif (c'est-à-dire effectif inférieur aux besoins de personnel en terme de formation) lequel peut diminuer la qualité des relations entre les individus et créer un climat social mauvais dans l'organisation.

➤ **Avoir une pyramide des âges équilibrée**

Au plan qualitatif, la G.P.E.C permet d'avoir une pyramide des âges équilibrés: la pyramide schématise la répartition du personnel d'entreprise par tranche d'âge, une pyramide équilibrée ne doit être ni trop jeune ni trop âgée pour assurer la pérennité de la mémoire de l'entreprise.

IL est souvent utile de répartir les effectifs par âge parce que ce dernier constitue une règle d'évolution qui se transforme au fil des ans aux effectifs d'une organisation.

En effet une pyramide des âges n'est que reflet de l'histoire de l'entreprise, c à d le produit des pratiques passées de gestion des ressources humaines.

➤ **Disposer d'une main d'œuvre compétente et motivée**

La G.P.E.C doit fournir à l'entreprise des personnes adaptés au poste de travail, en effet, la compétence des collaborateurs doit correspondre aux exigences du processus productif et donc de profil.

Par ailleurs, les compétences doivent évoluer à travers d'organisation des sessions de formation et en parallèle avec l'évolution des innovations technologiques de l'environnement dans lequel vit l'entreprise tout envisageant les actions de formation et d'épanouissement nécessaires.

Synthèse :

Une G.P.E.C doit permettre de mettre en avant :

- La stratégie de l'entreprise et attentes en terme d'emplois et de compétences.
- Faire une photo des ressources disponibles.
- Constater les écarts.

[Tapez un texte]

- Gérer les écarts.

Une G.P.E.C contribuera à :

- Résorber des difficultés de recrutement
- Faire face à un problème de pyramide des âges
- Résoudre des difficultés de dialogue social
- Développer les mobilités professionnelles des salariés
- Optimiser les dispositifs de formation
- Qualifier les salariés
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail
- Faire évoluer les conditions de travail
- Faire face à une situation de sureffectif.

III. La G.P.E.C comme outil d'aide au recrutement:

La G.P.E.C peut servir comme outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste. La G.P.E.C permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil, est la plus délicate à réaliser.

Pour les salariés, c'est une opportunité de faire des points réguliers (bilan de compétences et entretien annuel), d'élaborer en collaboration avec l'entreprise un plan de développement personnalisé et argumenté (formation, mobilité interne, changement de métier...) ou de sécuriser un changement en dehors de l'entreprise. Pour les salariés, c'est une opportunité d'apprendre sur eux-mêmes et d'influer plus fortement sur leur parcours professionnel.

Pourtant la notion de compétence, plus que la notion de poste ou d'emploi ou de qualification, comporte des caractéristiques uniques adaptées à la fois au rythme des changements qui impactent les entreprises et à l'individualisation des parcours : elle se développe, elle évolue, elle peut être abandonnée, elle est détenue de façon unique par un individu, ...

[Tapez un texte]

Après avoir défini le besoin, il faut en premier lieu prospecter le marché du travail avec des moyens adaptés au profil recherché. Ces moyens peuvent être des annonces, le recours à des associations d'anciens élèves, à des cabinets de recrutement...

Ensuite, il faut sélectionner la meilleure candidature de façon à recruter le candidat le plus apte à l'emploi à pourvoir. Cette sélection peut se faire par différentes méthodes, souvent utilisées simultanément. Il peut s'agir de l'analyse du curriculum vitae et de la lettre de motivation, de tests psychotechniques et professionnels, d'entretiens, par exemple.

Enfin, à l'issue de la procédure de sélection, il faut accueillir et intégrer la nouvelle recrue.

La GPEC doit veiller à anticiper les besoins en ressources humaines, en quantité et en qualité, de façon à ce que l'entreprise soit apte à suivre les mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Le recrutement bien mené est un outil incontournable pour s'adapter aux besoins de personnel au niveau « quantitatif » car il permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit. Il permet également un apport « qualitatif » en amenant des compétences nouvelles dans l'entreprise.

Chapitre II: Les techniques de recrutement

Section I : Les entretiens

I. L'entretien de recrutement, un outil de management :

Le recrutement n'a pas pour but de porter un diagnostic sur la personnalité de quelqu'un ; beaucoup de personnes continuent à croire que l'embauche consiste à apprécier la personnalité, ou le caractère de quelqu'un. L'hypothèse faite par beaucoup est la suivante : les erreurs tiennent au candidat, et le plus souvent ce sont ses traits de caractère, sa personnalité, qui sont en cause.

Une erreur de recrutement n'est pas liée à une erreur sur la « vraie » personnalité de quelqu'un. Elle tient plus souvent à d'autres facteurs :

- ❖ Une méconnaissance du travail à assurer, de ses dimensions, de ses implications, des compétences qu'il exige.
- ❖ Les caractéristiques du poste, de la fonction, de la nature de la mission qui sera confiée à votre nouveau collaborateur ; ont-elles été suffisamment et correctement analysées et définies pour qu'elles puissent vous aider à déterminer la personne dont on a besoin et les ressources que cette personne doit avoir pour y réussir ?
- ❖ Une vision trop étroite des sources de recrutement : les sources de recrutement ont-elles été identifiées, exploitées, élargies, ou bien on a négligé des sources et des ressources importantes ?

L'entretien de recrutement conduit directement par les responsables hiérarchiques eux-mêmes pour le recrutement de leurs propres collaborateurs et une pratique de plus en plus répandue et choisie par les entreprises. Les sens de cette pratique est à chercher dans les caractéristiques mêmes de l'entretien : une situation de face à face qui permet au mieux à l'un et l'autre de s'apprécier et de vérifier leur capacité à inaugurer une relation qui est appelée à se prolonger.

Deux raisons au moins justifient la pratique de l'entretien conduit par les responsables hiérarchiques eux-mêmes :

- L'entreprise montre qu'elle prend en charge elle-même le recrutement de ses collaborateurs, et signifie en s'impliquant directement dans le processus de recrutement l'intérêt qu'elle porte au management des personnes, et à la dimension relationnelle de ce management.
- Cette implication est marquée par la proposition faite au candidat d'avoir au moins un entretien avec la personne qui aura à l'accueillir et à l'intégrer dans son service.

[Tapez un texte]

- L'efficacité de l'entretien comme technique de recrutement est suspendue à la maîtrise de cette situation, et, pour le responsable, à sa capacité à la conduire.

L'entretien de recrutement est donc à la vérité un entretien double :

- Il comporte une partie au cours de laquelle le candidat se fait connaître à l'entreprise.
- Une autre, au cours de laquelle l'entreprise se présente au candidat.

	Qui ?	Quoi ?	Comment ?
I	Le responsable interviewe le candidat	Connaissance du candidat	Entretien semi-directif
II	Le candidat interviewe le responsable	Connaissance de l'entreprise	Entretien directif

L'entretien de recrutement est un entretien double : il doit permettre à l'entreprise de connaître le candidat et de vérifier l'adéquation entre ses compétences et le travail proposé : il doit faciliter au candidat la connaissance de l'entreprise et du travail qui lui est proposé.

La première partie, qui se déroule surtout à l'initiative du responsable, doit être menée sur le mode semi directif alors que la seconde partie, qui devrait être à l'initiative de votre interlocuteur, sera sans doute conduite de façon directive.

La méconnaissance de cette division en deux parties, par le mélange des deux aspects tout au long de l'entretien, entraînerait fatalement un échange mené dans le style de la conversation. Alors qu'une perception juste de ces deux fonctions permet d'éviter plusieurs erreurs, en particulier celle qui consiste à ne pas les distinguer et à verser dans le conversationnel.

Il y a plusieurs manières d'appréhender l'entretien de recrutement. La plus simple, et la plus efficace, consiste encore à faire l'hypothèse que l'entretien doit faire se rencontrer deux inconnus qui doivent prendre les moyens les plus efficaces pour mieux se connaître. Pour y parvenir, on gagne à y établir, ou à y rechercher, une relation qui soit le plus possible à découvert.

Il faut encore marquer la spécificité de l'entretien de recrutement par rapport à d'autres types d'entretien professionnel :

- L'entretien de recrutement n'est pas un entretien d'appréciation, et pourtant il y faudra, à la sortie, apprécier l'adéquation entre le candidat et la fonction qu'on veut lui confier.
- Ceci peut se faire en prenant comme support le « produit » que constitue l'entretien lui-même.

[Tapez un texte]

- L'entretien de recrutement n'est pas un entretien d'aide, et pourtant il faudra savoir éventuellement aider le candidat à avoir une perception plus juste de lui-même.
- L'entretien de recrutement n'est pas un entretien d'orientation de carrière, et pourtant il va falloir y faire un pronostic sur les potentialités du candidat, ce qu'elles représentent pour l'entreprise et l'avenir du candidat dans l'entreprise.

Synthèse :

L'entretien ne se suffit pas à lui-même. L'entretien est un moment du processus de recrutement. Il n'a de valeur que si toutes les opérations qui le précèdent et le suivent sont assurées correctement.

II. Les différents types d'entretien :

1) Selon le nombre d'interlocuteurs:

a) L'entretien à deux :

C'est un entretien de face-à-face ayant une fonction informative et évaluative. Il met en présence généralement un interviewer et un interviewé.

Dans ce type d'entretiens, les deux parties cherchent à avoir le maximum d'informations et renseignements pour pouvoir prendre la décision de poursuivre ou d'arrêter le processus de recrutement

L'entretien à deux est surtout utile lorsqu'on a de nombreux candidats en peu de temps, et qu'il est nécessaire que l'un des interviewers soit un expert ou un spécialiste du domaine pour lequel on recrute quelqu'un.

b) L'entretien à trois :

Dans ce type de situation, le candidat est confronté à deux interviewers simultanément. Cela permet d'atténuer les risques de subjectivité ou les biais éventuels. De plus, lorsque l'un des interviewers intervient, l'autre observe plus facilement et peut prendre des notes.

Toutefois, il ne faut pas oublier qu'un entretien avec deux interviewers peut perturber l'interviewé qui risqué de ne pas se sentir à l'aise et d'être stressé tout au long de l'entretien.

c) L'entretien de groupe :

[Tapez un texte]

Il s'agit de la réunion de plusieurs candidates et les candidatures sont alors examinées au cours d'une séance collective.

L'entretien en groupe peut se concevoir en présélection, pour une première élimination, mais ne peut être suffisant pour établir un diagnostic valable.

Son principal avantage est le gain de temps et peut être aussi la possibilité de juger la prise de parole en public, l'esprit de synthèse, l'aptitude à convaincre...

2) Suivant les modalités:

a) L'entretien préalable

Il précède l'entretien de recrutement lui-même. Il a pour objet de sélectionner les candidats, en particulier lorsqu'ils sont nombreux, en vérifiant si ceux-ci répondent aux critères de base définis auparavant. Il est souvent conduit au téléphone. Il s'agit ici de faire une première sélection, d'aider le manager à gagner du temps en écartant les personnes trop éloignées des critères requis. Le seul examen des dossiers a pu permettre d'en écarter plusieurs. Pour d'autres, il faut vérifier les informations données, ou en demander de supplémentaires.

b) L'entretien stress :

Dans ce type d'entretien, le candidat est intentionnellement soumis à une forte dose de stress introduite par l'interviewer dans le but de vérifier comment le candidat réagit à ces situations. Ceux qui prônent ce genre de pratique prennent sans doute pour hypothèse que le travail professionnel n'est pas qu'une suite de situations stressantes, et que la compétence attendue du candidat est celle qu'il manifeste ou non dans ces situations.

c) L'entretien test :

Il est utile chaque fois que vous avez besoin de savoir ce que ferait le candidat dans une ou des situations déterminées. On parle aussi dans ce cas « d'entretien situationnel ». Les situations tests sont spécifiées avant l'entretien. Ce peut être soit des situations réelles, soit des situations imaginées. Ces situations sont des situations professionnelles. Elles correspondent à des situations que le candidat rencontrerait dans ses activités s'il était embauché. Dans le cadre d'un entretien, il est possible non seulement de prendre en compte la

[Tapez un texte]

réponse du candidat, mais aussi tout ce qui accompagne son élaboration : langage, concept, logique, créativité, communication, etc.

d) *Les entretiens collectifs :*

Au lieu d'être un entretien individuel, vous recevez en groupe des candidats avec lesquels vous vous entretenez. Cette pratique peut répondre aux mêmes objectifs que l'entretien préalable, mais elle peut aussi aller plus en profondeur ou viser des objectifs spécifiques. Les entretiens de groupe peuvent être conduits par une ou plusieurs personnes. Généralement, les techniques à utiliser dans ce cas sont plus délicates que dans l'entretien de face à face, et l'exploitation des informations recueillies est aussi plus difficile.

e) *Les entretiens multiples :*

Combinée avec l'entretien individuel, cette procédure est probablement la plus utilisée par les entreprises qui prennent en charge elles-mêmes l'essentiel des opérations de recrutement. Elle se présente sous la forme d'une série d'entretiens conduits par plusieurs responsables de l'entreprise. Dans quelques cas, beaucoup plus rares, l'ensemble des interviewers retenus par l'entreprise rencontre en même temps le même candidat. Les interviewers rencontrent successivement le même candidat, ils comparent ensuite leurs observations au cours d'une réunion de synthèse et prennent une décision.

f) *L'entretien ciblé :*

C'est une variante de la procédure précédente. On essaie d'identifier au préalable les qualifications ou les responsabilités les plus importantes, celles qu'on estime les plus critiques pour la fonction.

Elles sont distribuées entre les membres de l'équipe de recrutement. Le risque serait d'avoir des entretiens tellement ciblés, segmentés, qu'on ne verrait plus la configuration générale du candidat.

g) *L'entretien non structuré :*

On y conduit l'entretien sans autre règle que celle de ne pas trop en avoir. On le justifie généralement parce qu'on veut résister au formalisme, ou au nom de la spontanéité, de la capacité d'adaptation à la situation présente.

[Tapez un texte]

L'entretien non structuré, lorsqu'il adopté par les managers, va prendre la forme d'une conversation ou d'une discussion.

h) L'entretien structuré :

L'entretien est minutieusement préparé, ciblé, planifié. L'interviewer suit un plan ; ce plan est organisé en une séquence logique. L'interviewer maîtrise les attitudes et les comportements qui facilitent l'entretien, et il est maître en particulier dans l'art de poser des questions.

Il dispose d'un guide d'entretien, prend des notes, et sait ce qu'il recherche. Il sait qu'il lui revient de commencer et de conclure l'entretien.

C'est, bien entendu, ce type d'entretien qui est à utiliser pour les entretiens recommandés ci-dessus : entretiens collectifs, entretiens multiples et entretiens ciblés.

III. Les techniques de conduite de l'entretien :

Il est habituel de distinguer trois techniques :

- l'entretien directif
- L'entretien non directif
- L'entretien semi directif

1) L'entretien directif

L'entretien directif soumet entièrement les échanges au fonctionnement de l'esprit de l'interviewer.

Les messages de l'interviewer, sa manière de penser, ses catégories mentales sont entièrement basés, concassés, passés au crible du système de pensée de l'interviewer. Dans un tel entretien, il n'y a pas vraiment découverte de l'inconnu ; l'échange permet à l'interviewer d'obtenir des réponses à ses questions.

L'interviewé n'apporte aucun matériau autre que celui qu'aura sollicité l'interviewer. L'instrument privilégié de cet entretien est, pour l'interviewer, une liste de questions.

Ce sont d'abord des questions générales, elles peuvent être préparées à l'avance, elles sont valables pour tous les entretiens. Ce sont ensuite des questions personnalisées. Elles sont posées par exemple à partir du C.V du candidat, par rapport à la liste de critères qui a été établie au préalable, ou par référence au profil de poste qui a été établi.

[Tapez un texte]

2) L'entretien non directif

L'entretien non directif met l'échange entièrement au service de l'interviewé. C'est pourquoi l'instrument essentiel de cet entretien est différent. Voulant se mettre entièrement dans les façons de penser, les catégories intellectuelles de l'intéressé, l'interviewer se garde bien de poser des questions fermées, ou même des questions ouvertes. Il se contente de reformuler ce qu'il entend, pour marquer sa présence et pour que son interlocuteur prenne la mesure de ce qu'il dit.

3) L'entretien semi directif

Cet entretien ne se concentre ni sur l'interviewer, ni sur l'interviewé mais bien plutôt sur la relation entre les deux.

Il laisse une grande liberté à l'interviewé dans sa présentation pour autant qu'on ne s'éloigne pas trop du sujet de l'entretien, à savoir le rapport que le candidat peut avoir avec le poste désiré.

Il s'agit d'un entretien à deux niveaux : d'une part, il permet de rassembler, de compléter, de préciser des détails déjà abordés dans le C.V. d'autre part, il permet d'observer un produit : le fonctionnement cognitif et affectif, ici et maintenant, du candidat.

Section II : Les tests

I. Qu'est ce qu'un test de recrutement ?:

On entend par test de recrutement, tous les exercices qui permettent d'obtenir des renseignements d'ordre technique, intellectuel, psychique sur les candidats. Les tests ne sont pas toujours directement liés aux compétences requises pour le poste à pourvoir. Nombre d'entre eux n'ont rien à voir (en tout cas apparemment) avec les aptitudes professionnelles que l'on attend de vous. Certains mesurent votre esprit logique, d'autres cherchent à définir votre personnalité, certains la fouillent. Ils ont avant tout pour but de prédire votre réussite ou votre échec pour tel ou tel poste et permettent aussi de vous comparer aux autres candidats. Les recruteurs veulent prévoir vos réactions et vérifier votre capacité d'intégration à l'entreprise.

Le mot « test » (en français : épreuve) a été employé, pour la première fois, dans le sens technique qu'il a pris depuis, par Cattell (1890). On a donné de ce terme diverses définitions

[Tapez un texte]

qui se recourent sur le plan de la pratique. C'est ainsi que, pour Reuchlin¹⁶, est « test » « toute technique permettant une description quantitative contrôlable du comportement d'un individu placé dans une situation définie, par référence au comportement des individus d'un groupe défini, placés dans la même situation ».

Pour donner naissance à la méthode des tests :

- La tradition expérimentale : celle de Weber, Fechner, Wundt :
- La tradition statistique : celle de Galton, Pearson, Spearman :
- La tradition clinique : le test apparaît comme la condensation d'un long travail d'observation clinique

Il résulte alors de cette conjonction un double désir :

- un désir d'objectivité : s'efforcer de ne connaître de l'homme que les dehors, les gestes et les actes par lesquels il extériorise son comportement
- Un désir de précision : s'efforcer d'utiliser la mesure

Cependant, bien que apparentée à la psychologie du comportement (behaviorisme), la méthode des tests n'en découle nullement : elle a son origine dans des problèmes pratiques, résolus de façon purement empirique.

II. Les qualités des tests:

Pour être utilisables, ces tests doivent présenter différentes qualités :

✓ **La sensibilité :**

Puisqu'il s'agit de comparer entre eux des individus, il est indispensable que le test soit capable de les distinguer les uns des autres On dit qu'un test est sensible (ou « classant » ou « discriminant ») s'il permet d'évaluer des différences petites entre individus : il est d'autant plus sensible que ces différences sont plus petites.

✓ **La fidélité :**

¹⁶ **Johannes Reuchlin** :né le 22 février 1455 à Pforzheim ; † le 30 juin 1522 à Stuttgart ; son nom est parfois écrit *Johann Reichlin*), hellénisé en Kapnion (« fumée », par allusion à son nom, apparenté à l'allemand *Rauch* de même sens), ou Capnio (par Érasme), est un philosophe et théologien allemand.

Dans toute mesure, physique ou psychologique, il importe de déterminer la part d'erreur possible par rapport à la mesure réelle. Apprécier la fidélité d'un test, c'est évaluer l'importance relative de chacune de ces composantes. Le coefficient de fidélité est a-t-on dit, « une estimation indirecte de notre ignorance ». En pratique, on dira d'un test qu'il est « fidèle » lorsque, appliqué à deux reprises successivement à un même individu, il donne des résultats identiques (mais il y a lieu de tenir compte des effets de l' « apprentissage »).

✓ **L'homogénéité :**

Un test est « homogène » quand les différentes parties qui le composent mesurent effectivement la même chose. L'homogénéité est un critère de cohérence. Elle est mesurée soit par le procédé du half-split¹⁷, soit par la technique comparable dite, « pair/impair »).

✓ **La validité :**

La validité exprime le degré de liaison entre le rendement du sujet dans le test, et son rendement dans une autre activité que le test est supposé prévoir (par exemple : la réussite professionnelle). La validité s'apprécie de trois manières différentes :

- *Validation à priori*, lorsqu'on se réfère, pour interpréter les résultats fournis par le sujet, à un certain nombre d'hypothèses préalables, voire à une théorie particulière de la personnalité.
- *Validation empirique*, par comparaison des scores obtenus avec le jugement de plusieurs spécialistes, par exemple : des médecins, des chefs de personnel, des enseignants
- *Validation factorielle*, quand les résultats, traités par l'analyse factorielle peuvent s'ordonner autour de quelques « traits » unificateurs.

III. Les types de tests de recrutement:

1) Classification des tests:

On peut dégager trois grandes familles de tests : les tests d'efficience, les tests de personnalité et enfin les tests de mise en situation professionnelle. Environ 40 % des recruteurs soumettent leurs candidats à des tests de personnalité. Viennent ensuite les mises en

¹⁷ La technique de subdivision de moitié (half-split) : Le style du diagnostic tend à travailler quand au moins un composant, d'une série de composants, ne fonctionne pas.

situation professionnelle, qui se développent de plus en plus, et les tests techniques. Les tests d'intelligence ou de connaissance, du type logique, expression ou culture générale, arrivent en dernière position, mais sont toujours inclus dans une session complète de tests.

✓ **Selon le mode de présentation**

- Les tests « appareils » (mais les appareils sont coûteux, et il faut un certain nombre). Ces tests permettent l'application de techniques de simulation.
- Les tests « papier-crayon » (qui sont plus économiques, et préférables dans le cas d'un examen collectif).

✓ **Selon le mode d'application**

- Les tests individuels
- Les tests collectifs

Les « appareils » sont en général individuels : les tests « papier-crayon » sont en général collectifs. Le test individuel permet un contact direct avec le sujet : contrôle étroit de l'attention, de la motivation, du comportement des sujets ; pour les tests collectifs, un minimum de surveillance suffit car les consignes –simples en général- sont imprimées sur la feuille de réponse.

✓ **Selon le mode de réponse**

- Les tests à « réponse libre » ; exemple : test de fluidité verbale : écrire le plus de mots possibles de 4 lettres commençant par p et finissant par e : père, pipe, pope, pile, pole, etc...Ou encore questions « ouvertes » (du type « pourquoi ? »)
- Les tests à « choix multiples » dont les réponses sont « dichotomiques » (répondre par « vrai » ou « faux », « oui » ou « non »), ou « cafeteria » (choix entre 4 ou 5 réponses possibles).

✓ **Selon le mode de notation**

- Test à notation arbitraire, où l'on accorde, par exemple, 1 point à chaque bonne réponse.
- Test à notation pondérée dont la note, pour chaque item va de 1 à 5 selon la réponse.

2) Principaux tests de recrutement :

✓ Les tests de personnalité:

Ils sont souvent utilisés pour recruter des commerciaux, des cadres ou des postes à responsabilités. Leur objectif est de cerner le caractère, la sociabilité, l'ambition, le dynamisme, etc. Seul un psychologue peut en analyser les résultats avec sérieux. Il en existe des compétiteurs (Q.C.M, répondre par oui ou par non...). Certains sont de grands classiques (Papi, Sposie, Alter Ego...)¹⁸. D'autres sont plutôt controversés : le test de Rorschach (dit de la tache d'encre) et le test de TAT (inventer une histoire à partir de plusieurs images).

✓ Les tests d'intelligence:

Ils ont pour but de détecter votre niveau intellectuel, si vous êtes quelqu'un d'adaptable et de "logique". Ils sont basés sur des jeux d'esprit, de raisonnement, s'appuient sur une suite d'images, de lettres, de chiffres, de symboles... à résoudre. Ils nécessitent réflexion et rapidité.

✓ Les tests d'aptitude:

Ils cherchent à évaluer vos capacités d'organisation, votre attention, votre précision, etc. Ils se résument à des exercices basés sur la mémoire (visuelle, numérique, verbale), sur du classement, de l'observation, de l'aisance manuelle.

✓ Les tests de connaissance:

Ils peuvent porter sur la langue française, des langues étrangères, les mathématiques et la culture générale (histoire, géographie, littérature...). Très pratiqués dans les concours administratifs.

Section III : L'e-recrutement

Dans une économie en pleine mutation où tout s'accélère, la capacité à recruter, gérer et fidéliser des collaborateurs compétents et motivés fait désormais partie des critères prioritaires des entreprises.

Les évolutions technologiques et notamment l'apparition des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) sur le marché de l'emploi ont eu pour effet de modifier le paysage du recrutement.

¹⁸ Papi, Sposie, OPQ, Neopi-R, Rorschach... Autant de noms étranges pour qualifier des exercices et des questionnaires destinés à vous évaluer avant de vous recruter

I. Les objectifs d'une démarche de e-recrutement:

Internet a fait ses débuts voici moins de 10 ans. Depuis, ce média a trouvé sa place dans les modes de recrutement. Principal atout, le traitement automatique des candidatures, qui offre l'avantage d'un gain de temps considérable : réponses automatiques par mail, statistiques, classement, CV-thèques, tri par mots clés, évaluation de l'adéquation au poste ... la technologie actuelle va bien au-delà de la simple consultation de CV. Toutes ces avancées technologiques ont permis d'accélérer le processus de recrutement, de gagner en réactivité, en simplicité et en proximité.

La nouvelle génération de produits va plus loin pour qui veut séduire les candidats : alerte par mail ou même par SMS, offres consultables sur téléphone portable (wap). L'entreprise peut ainsi toucher un public ciblé et le fidéliser (campagne de communication, voeux annuels, jeux, messages électroniques d'information, newsletters...).

Les objectifs du e-recrutement pour les entreprises s'articulent donc autour de 3 axes majeurs :

- Un gain de temps : les nouvelles technologies (ADSL, câbles) ont permis ainsi aux entreprises de gagner un temps précieux pour la mise en ligne de leurs offres d'emplois par rapport à la diffusion dans des périodiques jugées beaucoup trop lourds.
- Un gain d'argent : Ce système de recrutement peut réaliser des économies faroucheuses sur le coût du processus de recrutement.
- Une démultiplication de l'offre d'emploi : grâce à la multitude des sites de recrutement, l'offre d'emploi se voit fortement démultipliée.

II. Les outils de e-recrutement:

On peut distinguer quatre grands outils qui peuvent être utilisés pour mettre en œuvre une démarche de e-recrutement :

1) Les jobs boards :

Ces sites consacrés à la centralisation des offres d'emplois des entreprises, représentent aujourd'hui la référence en matière de recrutement par Internet.

2) Les sites corporates des entreprises :

Les entreprises souhaitent désormais procéder leur propre espace de recrutement sur leur site Internet afin de proposer à leurs visiteurs des offres d'emplois ciblées mais aussi et [Tapez un texte]

surtout afin de montrer aux yeux du grand public leur nouvelle image d'employeur, considérée aujourd'hui comme un vecteur indispensable par les entreprises.

3) Les Blogs RH :

Cet outil permet aux entreprises et aux demandeurs d'emplois d'établir une véritable interactivité par le dépôt de commentaires et autres analyses de chacun sur le blog RH de l'autre.

Le blog RH « permet de créer une information permanente de façon plus réactive que sur un site Web »¹⁹

En bref, cet outil permet de rapprocher l'offre et la demande via un réseau d'échange d'informations individualisées.

4) Les t'chats :

Cet outil consiste en un entretien virtuel permettant aux 2 acteurs du recrutement de discuter en direct via leur clavier et/ou une Webcam. Il permet donc, à l'instar du blog RH, d'améliorer l'interactivité entre recruteurs et candidats potentiels.

¹⁹ Selon Jacques Froissant, directeur d'un cabinet de recrutement

Chapitre III : Intégration et implication des nouveaux salariés

Cette période est cruciale, elle permet de part et d'autre de valider le recrutement, la fluidité des relations entre les protagonistes et de construire l'avenir. Une erreur de recrutement se voit durant la période d'essai si tant est qu'elle soit suivie. Le parcours d'intégration permet d'impliquer un certain nombre de collaborateurs, de leur donner un rôle à jouer en les valorisant.

Section I : Accompagner l'intégration d'un nouveau salarié

L'arrivée d'un nouveau salarié dans l'entreprise est un moment clé où il va falloir à la fois :

- lui communiquer les valeurs et les usages de l'entreprise,
- lui transmettre les connaissances et le savoir-faire dont il aura besoin,
- l'intégrer dans une équipe de travail, et cela dans un double objectif d'efficacité et de fidélisation.

C'est pourquoi il est important que l'accueil et l'intégration du nouveau salarié soient **organisés et encadrés**.

I. Accueillir un nouveau salarié :

L'accueil du nouveau salarié est une étape décisive de sa fidélisation, qu'il soit jeune en formation ou professionnel confirmé.

Dans un contexte de métiers en tension, il est d'autant plus important que le nouvel arrivant ait rapidement une bonne image de l'entreprise, de son organisation, de la communication entre collègues, etc.

En facilitant son intégration, en lui donnant une information complète sur les modes de fonctionnement de l'entreprise, on lui permet également de devenir rapidement opérationnel sur son poste.

[Tapez un texte]

- Discuter avec lui de son parcours professionnel
- Présenter l'entreprise, ses attentes et celles des clients : objectifs, délais, qualité, etc.
- Situer le rôle de chacun dans l'organisation du travail : définir la relation au sein de l'équipe (avec les autres au quotidien) et entre les équipes d'un chantier (si le salarié change d'équipe) ; Situer l'activité du salarié dans l'entreprise
- Expliquer les consignes de sécurité et commenter le contenu du livret d'accueil

II. Préparer l'arrivée du nouveau salarié :

Le premier jour est un enjeu et un moment de stress pour le nouveau collaborateur. C'est pourquoi il est recommandé de :

- Etre présent dès son arrivée, faire avec lui le tour de l'entreprise ;
- Veiller à ce que son espace de travail soit prêt ;
- Déposer sur son bureau les tickets restaurant, le livret d'accueil, le contrat de la mutuelle... ;
- Prévoir un pot de bienvenue, éventuellement aller déjeuner avec lui le midi ... bref trouver une occasion de faire plus ample connaissance, dans une ambiance conviviale.
- Connaître les objectifs et les modalités de l'accueil dans l'entreprise (établir avec sa hiérarchie un cahier des charges)
- Se procurer le livret d'accueil ou constituer une documentation à destination du salarié
- Vérifier les aspects matériels de l'accueil (vêtements, outils...)

III. Présenter le nouveau salarié :

Le tuteur doit :

- Personnaliser l'accueil du nouvel arrivant dans l'entreprise pour faciliter et réussir son intégration
- Sécuriser le nouveau salarié dans les situations nouvelles qu'il rencontre, afin de lui donner confiance
- Le former et l'accompagner par l'acquisition de savoirs et savoir-faire et évaluer son apprentissage
- L'aider à envisager son évolution, en fonction de la politique de l'entreprise et de la profession
- L'aider par la patience, la présence et le sourire dans l'acquisition du réel savoir-être.

[Tapez un texte]

Et donc le tuteur doit :

- Présenter l'équipe (expliquer ce que fait chacun) et aider le nouveau salarié à se présenter
- Organiser une visite de l'entreprise et de ses différents services

Section II : Le suivi de l'intégration

Le recrutement ne se termine pas tout à fait lors de l'embauche du candidat finaliste. En effet, il convient de s'assurer que son intégration sera complète, tant à l'issue de la période d'essai qu'après. Suivre le candidat embauché, c'est pour l'entreprise la meilleure façon de s'assurer :

- Que le candidat réussit son entrée dans la société.
- Que le recruteur a effectué une évaluation efficace (si le candidat franchit sa période d'essai) et efficace (si le candidat atteint le niveau de performance supposé et attendu).

Certaines entreprises mettent en place une procédure de suivi des nouveaux embauchés. Cette procédure se déroule en plusieurs temps et coïncide parfois avec les pics de départs préalablement constatés, après analyse des statistiques de turn-over, par exemple²⁰ :

- temps 1 : lors de la 1^{ère} semaine
- temps 2 : à l'issue du premier mois
- temps 3 : à l'issue de la période d'essai
- temps 4 : après un an passé dans l'entreprise

Si ce suivi détecte des difficultés auprès des nouveaux embauchés, leur analyse permet d'améliorer par la suite les évaluations des recruteurs et évite la reproduction de certaines erreurs.

I. Former un salarié en contrat de professionnalisation :

Le contrat de professionnalisation, conclu pour une durée de 6 à 12 mois (24 mois dans certains cas), permet de recruter un salarié, jeune ou demandeur d'emploi, qui bénéficie d'une formation en alternance validée par l'obtention d'une qualification.

Un salarié de l'entreprise ou l'employeur lui-même, déclaré comme tuteur, est chargé d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider le salarié en contrat de professionnalisation. Il assure également la liaison avec l'organisme ou le service formation chargé de la mise en

²⁰ « Comment recruter ou se faire recruter », Pierre-Eric Sutter, 1^{ère} édition, 2007

œuvre des actions de formation. A la fin du contrat, le tuteur participe à l'évaluation du salarié.

II. Former un salarié en contrat de professionnalisation dans l'entreprise :

C'est essentiellement :

- Définir des objectifs réalistes à atteindre par le salarié, en fonction de ses acquis
- L'accompagner au quotidien : entretenir une relation quotidienne, faire des points réguliers : écoute de l'autre, remarques et conseils
- Présenter les consignes de sécurité, expliquer les critères de réussite de l'entreprise
- Présenter et expliquer le travail : avec qui ? comment ? pourquoi ? ; Définir les matériels et matériaux utilisés
- Guider le salarié dans la préparation et la réalisation du travail, en décomposant les tâches
- Utiliser les aléas et les incidents critiques comme sources d'apprentissage
- Analyser avec le salarié les résultats obtenus

Si le salarié est inscrit à une formation en organisme, le tuteur est également impliqué dans le suivi du parcours de professionnalisation avec l'enseignant. Il doit :

- Connaître et utiliser le programme de l'organisme de formation
- Définir avec l'enseignant des objectifs de progression
- Faire le point régulièrement sur les apprentissages externes et en tenir compte pour confier de nouvelles tâches au salarié
- Définir les points d'amélioration et optimiser l'apprentissage

Evaluer, mesurer l'apprentissage sur la base de critères définis en commun avec l'organisme de formation.

III. La poursuite de l'intégration :

L'accueil d'un collaborateur ne se limite pas au premier jour. Il faut ensuite poursuivre l'intégration, ne pas relâcher :

- Désigner dès le premier jour un ou plusieurs référents, parrains, tuteurs ...
- Prévoir des entretiens en tête-à-tête avec les différents collaborateurs avec lesquels il va travailler, d'une heure par exemple ;

[Tapez un texte]

- Lui confier une ou plusieurs missions/taches dès son arrivée, les rendre autonome et responsable le plus vite possible (et non pas assisté)
- Lui fixer d'emblée des objectifs clairs, surtout s'il s'agit d'un jeune diplômé
- Faire le point avec lui très régulièrement, prévoir des « entretiens d'étape » ;
- Créer des « rapports d'étonnement » répondant à une série de questions détaillées sur l'entreprise : Dès l'embauche, le candidat sait qu'il pourra à loisir noter au fil des premières semaines tout ce qui l'a étonné, ses interrogations, ce qui pourrait être amélioré. Au bout de x semaines, il pourra échanger avec son manager ou la direction : cela valorise sa créativité, démontre que son avis compte et apporte bien souvent de judicieuses suggestions... ;
- Prévoir des déjeuners réguliers avec la direction.

Chapitre IV : L'audit de recrutement

L'entreprise est amenée à proposer du travail : elle doit donc recruter. La décision de recruter est stratégique, car les erreurs peuvent être coûteuses. L'embauche d'un nouveau salarié passe par différentes étapes qui vont de la recherche de candidature à l'accueil du nouvel embauché dans l'entreprise.

Elle présente en effet des enjeux financiers importants, mais également des enjeux sociaux et des enjeux stratégiques.

Toute organisation devra donc veiller à avoir un processus de *recrutement* efficace et efficient. C'est dans cette optique qu'elle devra procéder à des missions d'*audit* du *recrutement*, composante de l'*audit* social.

[Tapez un texte]

La recherche de l'adéquation quantitative et qualitative des emplois et des compétences, aujourd'hui et dans le futur, globalement et dans chaque entité, est un enjeu fort pour les entreprises. Les missions d'audits sont de plus en plus nombreuses sur ce sujet, du fait de l'importance de l'emploi dans les décisions stratégiques des entreprises et organisations.

Section I : L'audit de recrutement-Garant d'un processus réussi

I. Définition

L'audit du recrutement présente des enjeux financiers, sociaux et stratégiques importants. L'audit devra aider à maîtriser les coûts du recrutement et minimiser le risque de commettre des erreurs dans le recrutement, minimiser l'impact du recrutement sur le climat social et éviter les conflits de responsabilité, et appréhender au mieux les conséquences du recrutement à moyen long terme ; l'audit du recrutement, au travers de l'analyse des processus, va ainsi mettre en exergue les éventuels axes que le service ressources humaines devra améliorer.

II. Objectifs

L'audit de recrutement vise à atteindre plusieurs objectifs parmi lesquels on cite :

- Avoir plus de réponses aux annonces de recrutement;
- Avoir plus de candidatures spontanées ou parrainées;
- Avoir un meilleur % de candidats ayant le bon profil;
- Perdre moins de bons candidats en cours de recrutement;
- Maîtriser le recrutement, investissement, en temps et en budget.

Section II : Les dimensions de l'audit de recrutement

Tous les domaines des R.H font l'objet d'audit des process avec deux objectifs :

- Les process permettent-ils d'obtenir les résultats attendus ?
- Les process sont-ils en ligne avec les orientations stratégiques ?

Parmi les process les plus fréquemment audités, nous présentons celui concernant un parmi les domaines clés : *l'emploi*.

I. L'audit d'efficacité²¹

Les organisations se fixent des objectifs dans tous les domaines de la gestion de l'emploi. Toutes les dimensions de la gestion de l'emploi sont donc concernées par les audits d'efficacité. L'audit d'efficacité des processus de gestion de l'emploi porte en particulier sur cinq domaines :

- Mise en œuvre des politiques de relations avec les organismes de formation, les politiques d'apprentissage et de professionnalisation, le marketing RH, la communication de recrutement et la construction d'une image d'employeur de référence ;
- Politique et plan de recrutement, d'égalité des chances et de diversité, d'intégration ;
- Politiques de fidélisation et d'implication ;
- Politique de gestion des carrières, de mobilité interne (géographique, latérale, verticale) ;
- Gestion des départs et process concernant les anciens salariés, retraités ou actifs.

Ces cinq domaines font l'objet d'audits pour vérifier si les objectifs fixés sont atteints.

L'audit porte également sur l'efficacité et l'efficience des systèmes d'information et des procédures ou des politiques de gestion de l'emploi. Ces audits comportent plusieurs niveaux de contrôle.

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux :

- La cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération.
- La cohérence de la gestion de l'emploi et des compétences avec l'ensemble des autres politiques RH (politique salariale et objectif de fidélisation des salariés)
- L'efficacité des procédures, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus.
- L'efficience des procédures, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus

Les audits sont réalisés sur de nombreux programmes en fonction des enjeux :

- Procédures d'élaboration du plan de recrutement et des décisions de recrutement ;

²¹ Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, « Audit social », deuxième tirage 2009, p :73

- Procédures d'e-recrutement (site Internet de recrutement, process, interface avec base de données RH, tableau de bord...)
- Procédure d'accueil et d'intégration ;
- Programmes diversité ;
- Programmes apprentissage et professionnalisation ;
- Système d'entretiens d'appréciation ;
- Système d'entretiens professionnels ;
- Programmes de fidélisation ;
- Elaboration et mise en œuvre du plan de formation ;
- Gestion des ages et de la pyramide des ages ;
- Départ à la retraite ;
- Mise en place des référentiels de compétence ;
- Système de gestion des compétences ;
- Processus de négociations en matière d'emploi et de gestion des compétences ;

II. Les dimensions d'audit de recrutement

L'audit de recrutement doit s'effectuer sur plusieurs dimensions :

1) Le contexte de l'entreprise;

- Historique de l'entreprise;
- Secteur d'activités;
- Organisation;
- Chiffre d'Affaires;
- Effectifs;
- Objectifs et enjeux de l'entreprise...

2) Le contexte du service;

- Organigramme et effectif du service
- Missions du service (objectifs et enjeux).
- Budget
- Relations internes (autres services de l'entreprise) et externes.
- Gestion des carrières et mobilité.

[Tapez un texte]

- Turn-over et absentéisme.
- Profil du responsable de service (personnalité : relationnel, mode de communication, leadership, autorité, valeurs, relation au travail ; style de management ; style de délégation ; style d'organisation ; style de contrôle ; style d'animation ; critères d'évaluation de ses collaborateurs ;...).
- Climat et ambiance à l'intérieur du service.

3) La définition du poste;

- Motif du recrutement
- Identification du poste
- horaires, rythmes de travail, congés, exigences ou risques physiques encourus.
 - Rémunération : salaire fixe, variable, primes, intéressement, participation, avantages, mutuelle, régime de retraite, PEE,...
- Politique de formation et de développement de carrière.
- Processus d'accueil et d'intégration.

4) Le profil du candidat;

Après ces différentes étapes, l'entreprise peut déterminer le profil du candidat à recruter :

- Critères généraux
- Formation
- Expériences
- Les Savoirs
- Les Savoirs – Faire
- Les Savoirs – Être
- Les Savoirs – Devenir
- Critères particuliers : liés aux conditions de travail, résistances nerveuses,...

Section III : Les missions d'un auditeur de recrutement

[Tapez un texte]

I. Réalisation de la fiche de demande

L'origine de la demande peut être un départ, une création de poste ou encore une mutation. Le responsable hiérarchique directement concerné établit une fiche de demande, la soumet à sa hiérarchie et la transmet au service chargé du recrutement.

Dans cette phase, l'auditeur intervient pour analyser la fiche de la demande :

- est ce qu'elle comporte les renseignements nécessaires (niveau, date et durée du besoin) ?
- La définition du besoin est elle fondée sur une planification préalable ?
- Existe-t-il une gestion prévisionnelle du personnel ?

L'auditeur réalise ensuite un diagnostic d'opportunité afin de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement, notamment les solutions provisoires (travail temporaire, contrat à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...)

L'analyse de la demande pousse également l'auditeur à approfondir les différentes dimensions du poste à pourvoir :

- Analyse fonctionnelle : niveau de connaissance, de formation et d'expériences nécessaires
- Analyse psychologique et psychosociologique : c'est-à-dire l'environnement du poste et l'impact de ce recrutement sur le climat social de l'entreprise.

II. Définition du poste :

La définition de fonction permet de préciser le besoin et les critères de recrutement. Elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui a été retenu.

A ce niveau, l'auditeur doit vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste. L'auditeur évalue ensuite à quel point cette définition correspond à la réalité. Pour ce faire, l'auditeur examine la fiabilité de l'analyse du poste effectuée par le service G.R.H., en menant une série d'entretiens avec les personnes concernées pour bien cerner les vrais caractéristiques et les exigences du poste. Les questions à poser peuvent être regroupées dans les axes suivants :

• Questions sur les tâches du poste:

1. Quoi ?
2. Avec qui ?
3. Quels sont les outils, supports, matériels utilisés ?

[Tapez un texte]

- Questions sur le système de relation du poste:
 1. Quelle est la place du poste dans la hiérarchie ?
 2. Quelle est la relation fonctionnelle ?
- Questions sur les exigences du poste?
 1. Quelles sont les exigences physiques ?
 2. Quelles sont les exigences intellectuelles ?
 3. Quelles sont les exigences de formation ?
 4. Quelles sont les expériences professionnelles souhaitées ?

III. La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise dans un souci de diminution des coûts engendrés par une prospection externe. En revanche cette décision doit être conçue sur la base d'une réflexion profonde pour éviter tout effet pervers.

En effet, il est clair qu'en sus des coûts moins élevés de ce type de prospection, elle permet l'implication et la motivation du personnel dans le cadre d'une politique de promotion interne. Mais, il faut signaler que plusieurs variables politiques entrent en jeu et c'est à l'auditeur de les identifier et d'évaluer la pertinence de ce choix en interne.

Par conséquent, l'auditeur est sensé de mener une étude exploratoire pour envelopper les causes ainsi que les conséquences de ce choix.

L'Auditeur doit s'assurer en premier lieu que le service des RH à identifier les critères de choix avant de décider de la solution.

- Légalité
- Coût financier
- Coût social
- Délai de mise en oeuvre
- Acceptabilité par les salariés
- Impact sur la productivité

Cette phase exige de l'auditeur une capacité élevée d'écoute active ainsi qu'une aptitude de déceler les non dit vu la complexité des enjeux humains. Il se peut donc que cette promotion interne résulte davantage des résultats passés que des aptitudes à remplir le nouveau poste.

L'auditeur doit alors vérifier que cette décision est fondée sur des critères de compétences et de motivation et non pas sur un règlement des comptes. Il doit également voir l'impact de

[Tapez un texte]

cette décision sur les autres employés susceptibles de pourvoir le même poste pour cerner les différents conflits qui peuvent naître suite à cette décision qui peut être perçue comme une discrimination ou une valorisation des uns au détriment des autres.

Sous un autre angle, l'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois, passer les mêmes tests que les postulants externes.

De ce constat, l'auditeur doit poser les questions suivantes :

- Existe-il une priorité de la charte promotionnelle?
- Est-ce qu'il y a une bonne information des postes vacants ou des créations de postes aux salariés de l'entreprise?
- La recherche de candidatures externes est-elle justifiée et fiable?
- Existe-t-il un lieu d'affichage précis et connu de tous dans l'entreprise?
- Existe-t-il une revue interne relatant toutes les opportunités de postes à pourvoir dans le groupe? Qui s'en occupe ? Qui la reçoit ?
- Est-ce que l'entreprise favorise une politique de promotion, mutation, Formation ?

- Est-ce que l'entreprise ne devrait pas utiliser la flexibilité interne (heures Supplémentaires...), avant d'aller sur le marché du travail (flexibilité Externe) ?

IV. La prospection externe;

Le rôle de l'auditeur réside dans l'évaluation des méthodes et pratiques de recherches de candidatures adoptées par l'entreprise.

L'auditeur intervient à ce niveau pour vérifier la manière par laquelle l'entreprise traite les flux des candidatures qu'elle reçoit et la pertinence des critères de tri des candidats qu'elle choisit. L'analyse des documents internes et les entretiens avec le responsable de G.R.H. peuvent faire l'affaire de cette vérification.

V. Le tri des candidatures

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante.

Les questions que devra poser l'auditeur sont :

[Tapez un texte]

- Existe t-il un classement efficace des CV?
- Les priorités définies par la campagne de communication ont-elles donné les résultats attendus? Les moyens de communication sont-ils efficaces (candidats intéressants) ?
- Est-ce que la procédure de sélection est correcte?

L'auditeur doit également évaluer et analyser le risque d'écarter des candidatures intéressantes ainsi que le risque d'avoir un nombre minime de candidatures et donc un choix restreint.

VI. Entretien et tests

Après étude du curriculum vitae, les candidats peuvent être convoqués pour un entretien. L'entretien de recrutement est le moyen d'évaluation le plus universellement répandu. Malgré cela, il est rarement pratiqué d'une manière rationnelle.

Les deux premières questions qu'un auditeur doit posées sont :

- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec un membre des ressources humaines?
- Est-ce que tous les candidats retenus passent un entretien avec les personnes qui ont une connaissance suffisante des postes à pourvoir, comme les supérieurs hiérarchiques?

Ensuite l'auditeur vérifie que le schéma d'entretien élaboré par l'interviewer lui permet de recueillir les données pertinentes et contrôlables. Il est en mesure également de vérifier la fiche d'évaluation et la convenance des critères choisis pour l'évaluation du candidat au cours de l'entretien.

En outre, l'auditeur évalue les compétences de l'interviewer sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable des entretiens d'embauche : est ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ? Est ce qu'il possède des qualités d'écoute ? Est ce qu'il peut contrôler ses sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination ?

Sous un autre angle, les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre indications pour le poste
- classer les aptitudes des candidats parmi lesquelles choisir et les adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste

L'auditeur évalue la qualité des entretiens en examinant leurs résumés et détecte par conséquent les erreurs ainsi que les abus en termes de coût et d'énergie employée dans les tests.

VII. Décisions

À cette étape l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil du candidat retenu avec celui du poste.

L'auditeur doit ensuite mener un entretien avec les responsables du service G.R.H. les types de questions qu'il peut poser sont :

- Qui décide du choix final?
- Le service des Ressources Humaines a-t-il les compétences pour élaborer des contrats de travail?
- Les RH maîtrisent-elles bien la législation des contrats de travail?
- Qui élabore le contrat de travail? Qui le signe ?
- Est-ce qu'il y a un gros pourcentage d'employés ne finissant pas leur période d'essai? La procédure d'embauche a-t-elle été bien menée ?

VIII. Accueil et intégration

L'auditeur examine la procédure d'accueil mise en application par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil, le tableau suivant peut servir comme outil d'évaluation :

Pratiques d'accueil et d'intégration	Utilisation			
	Très fréquente	fréquente	moyenne	rare
1- accueil formel par le responsable				
2- information orale sur l'entreprise				
3- visite du site				
4- remise du livret d'accueil				
5- information sécurité				
6- présentation aux cadres de l'établissement				
7- informations sociales				
8- écho dans le journal d'entreprise				
9- rencontre avec la direction générale				

[Tapez un texte]

10- formation spécifique				
11- entretien régulier de suivi				
12- séminaire d'accueil				
13- information audiovisuel				
14- désignation d'un responsable de l'intégration				
15- parrainage par un plus ancien				

Synthèse :

L'auditeur est souvent amené à vérifier l'existence de procédures internes de recrutement, leur diffusion aux décideurs concernés et, bien sur, leurs applications effectives.

Il doit évaluer dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts

L'audit peut porter également sur l'efficacité : le résultat a-t-il été obtenu au meilleur coût ?

L'auditeur examine aussi si l'entreprise dispose d'une politique de recrutement cohérente avec sa stratégie et si elle l'applique effectivement.

Conclusion

Les façons traditionnelles de recruter (annonces, réseaux de contact, chasseurs de têtes, etc.) ont fait leur preuves dans le passé. Avec les restructurations des organisations, la multiplication des fusions, la mondialisation des marchés..., les employeurs d'aujourd'hui se tournent vers la technologie de l'information pour recruter leur personnel, c'est-à-dire vers internet. Internet rend l'accès à un nombre d'emplois vacants plus vaste aux candidats et à un moindre cout dans un délai plus court à l'employeur. Internet est un véhicule dans lequel on

[Tapez un texte]

trouve plusieurs millions de CV et d'annonces d'offres d'emplois et dans lequel on rencontre une population de candidats et d'employeurs diversifiés.

Aujourd'hui, le recrutement classique se dirige vers un recrutement 2.0, avec une présence de plus en plus importante des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Viadéo ...). Les entreprises ayant compris cette évolution et cette émergence indéniable des réseaux sociaux, s'investissent dans la mise en place de stratégie de recrutement cherchant trouver une complémentarité entre les réseaux sociaux et l'annonce classique sur les sites d'offre d'emplois. Cette vague du web 2.0 n'en est qu'à son début et la concurrence entre les entreprises est acharnée au niveau d'innovation dans les campagnes de recrutement, les opportunités offertes par ces réseaux sont illimitées, mais le taux d'utilisation reste timide, seule 36% des entreprises en France déclarent avoir recruté des personnes à l'aide des réseaux sociaux. En attendant le passage de cette dernière tendance de recrutement au Maroc, la réflexion n'est qu'à son début.

Tables des matières

INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I : LE RECRUTEMENT ; OUTIL STRATÉGIQUE.....	3
SECTION I : LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT.....	3
I. Définition :.....	3
II. Objectifs :.....	3

[Tapez un texte]

Section II : Le marketing des ressources humaines.....	4
I. Définition du marketing des ressources humaines.....	5
1) Définition.....	5
2) Enjeux stratégiques:.....	7
II. Avantages et limites du marketing des ressources humaines.....	9
1) Avantages du marketing RH :.....	9
2) Limites du marketing des ressources humaines.....	10
Section III : Processus de recrutement.....	11
I. Définition et description du poste et du profil de l'emploi :.....	11
II. Identification des sources (recherche et sélection) :.....	12
1) La prospection interne:.....	12
2) La prospection externe :.....	13
III. Campagne de recrutement.....	14
IV. Contrat de travail.....	14
V. Orientation du nouveau embauché.....	16
Section IV : Adéquation entre G.P.E.C et recrutement.....	16
I. Définition de la G.P.E.C:.....	16
II. Les buts de la G.P.E.C :.....	17
III. La G.P.E.C comme outil d'aide au recrutement:.....	19
CHAPITRE II: LES TECHNIQUES DE RECRUTEMENT.....	22
Section I : Les entretiens.....	22
I. L'entretien de recrutement, un outil de management :.....	22
II. Les différents types d'entretien :.....	24
1) Selon le nombre d'interlocuteurs:.....	24
a) L'entretien à deux :.....	24
b) L'entretien à trois :.....	24
c) L'entretien de groupe :.....	24
2) Suivant les modalités:.....	25
a) L'entretien préalable.....	25
b) L'entretien stress :.....	25
c) L'entretien test :.....	25
d) Les entretiens collectifs :.....	26
e) Les entretiens multiples :.....	26
f) L'entretien ciblé :.....	26
g) L'entretien non structuré :.....	26
h) L'entretien structuré :.....	27
III. Les techniques de conduite de l'entretien :.....	27
1) L'entretien directif.....	27
2) L'entretien non directif.....	28
3) L'entretien semi directif.....	28
SectionII : Les tests.....	28
I. Qu'est ce qu'un test de recrutement ?:.....	28
II. Les qualités des tests:.....	29
III. Les types de tests de recrutement:.....	30
1) Classification des tests:.....	30
2) Principaux tests de recrutement :.....	31
Section III : L'e-recrutement.....	32
I. Les objectifs d'une démarche de e-recrutement:.....	33
II. Les outils de e-recrutement:.....	33
1) Les jobs boards :.....	33
2) Les sites corporates des entreprises :.....	33
3) Les Blogs RH :.....	34
4) Les t'chats :.....	34

[Tapez un texte]

Chapitre III : Intégration et implication des nouveaux salariés.....	35
Section I : Accompagner l'intégration d'un nouveau salarié.....	35
I. Accueillir un nouveau salarié :.....	35
II. Préparer l'arrivée du nouveau salarié :.....	36
III. Présenter le nouveau salarié :.....	36
Section II : Le suivi de l'intégration.....	37
I. Former un salarié en contrat de professionnalisation :.....	38
II. Former un salarié en contrat de professionnalisation dans l'entreprise :.....	38
Si le salarié est inscrit à une formation en organisme, le tuteur est également impliqué dans le suivi du parcours de professionnalisation avec l'enseignant. Il doit :.....	38
III. La poursuite de l'intégration :.....	39
ChapitreIV : L'audit de recrutement.....	40
Section I : L'audit de recrutement-Garant d'un processus réussi.....	40
I. Définition.....	40
II. Objectifs.....	40
Section II : Les dimensions de l'audit de recrutement.....	41
I. L'audit d'efficacité.....	41
II. Les dimensions d'audit de recrutement.....	42
1) Le contexte de l'entreprise;.....	42
2) Le contexte du service;.....	43
3) La définition du poste;.....	43
4) Le profil du candidat;.....	43
Section III : Les missions d'un auditeur de recrutement.....	44
I. Réalisation de la fiche de demande.....	44
II. Définition du poste :.....	44
III. La prospection interne :.....	45
IV. La prospection externe;.....	46
V. Le tri des candidatures.....	47
VI. Entretien et tests.....	47
VII. Décisions.....	48
VIII. Accueil et intégration.....	48
CONCLUSION.....	50

Bibliographie

- BALHADJ, Said, « *Manager la ressource humaine. Enjeux, tendances et pratiques actuelles* », 1^{ère} édition Décembre 2008
- DIMITRI Weiss, « *Ressources humaines* », 3^{ème} édition Octobre 2005, pages : 28,59,60)
- CORONINI, Flavien, Mémoire de fin d'études sous thème : « *Les nouveaux enjeux du recrutement en France* », 2006, pages : de 42 à 47

[Tapez un texte]

- Maurice Thévenet/Cécile Deioux/Etienne Normand/Anne-Françoise Bender, « *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Chapitre 12 : Recrutement
- Marie Archambault et Véronique Planel, « *le recrutement, mode d'emploi* »
- Guy Sabon, Jean-Marie Jivel, « *L'entretien de recrutement, des outils et des méthodes pour mieux recruter* »
- Philippe Liger, « *Le Marketing des ressources humaines, Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* », 2^{ème} édition
- Jacques IGALENS_ Jean-Marie PERETTI, « *Audit social* », deuxième tirage 2009, chapitre2, page 73
- BELGUISA, Brahim, « *Economie d'entreprise* », chapitre5, PP :62-65
- Pierre-Eric Sutter, « *comment recruter ou se faire recruter* », 1ère édition, 2007
- Nathalie Olivier ; « *Kit RH pour les PME* », EYROLLES, édition d'organisation, 2009.
- Lakhdar Sekiou, « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition de collectif, 2001.
- Philippe Liger, « *Le marketing des ressources humaines* », DUNOD Paris, 2004 .

Webiographie

- www.dfc.ccip.fr
- <http://www.entreprendre.ma>
- <http://www.gpec.fr/>