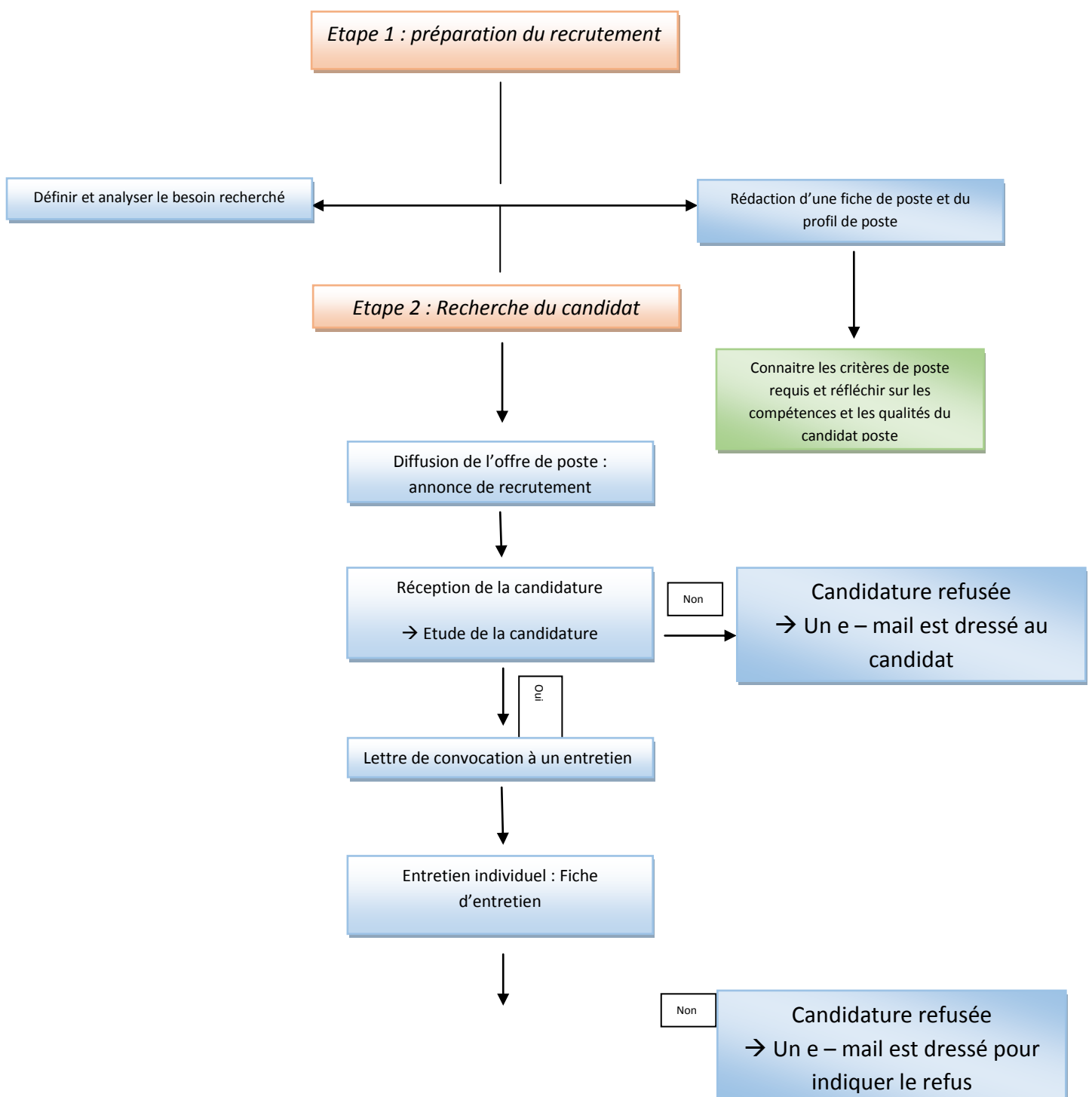
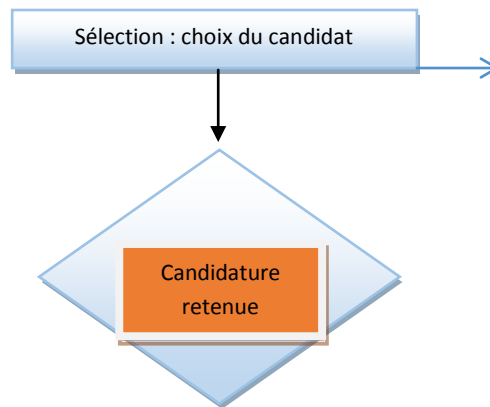


Mettre en place des outils de recrutement

La démarche de recrutement est un des facteurs clés de succès de l'entreprise. La PME devra suivre une procédure de recrutement précise afin de mettre toutes les chances de son côté pour réussir ses embauches.





I. Définir et analyser le besoin recherché

Le recrutement coûte cher à l'entreprise. Pour éviter de se tromper sur les candidats et pour limiter le turn-over, il faut faire un recrutement rigoureux qui passe inévitablement par un diagnostic.

1. *Le diagnostic quantitatif*

L'analyse des tableaux de bord de l'entreprise, des résultats par rapport aux prévisions, donne des indications sur les besoins en personnel de l'entreprise. L'entreprise peut avoir des besoins en personnel pour remplacer certains collaborateurs, répondre à de nouvelles exigences en matière de compétences ou répondre à des besoins ponctuels (saisonnalité). A défaut de recruter, il peut aussi décider avec son entreprise de faire appel à de l'intérim.

C'est en étudiant dans le temps la répartition des ventes de l'entreprise, la production réalisée que le responsable décide de faire appel à du personnel supplémentaire. Il peut aussi avoir besoin d'embaucher pour remplacer son personnel pendant les périodes de congés.

Le tableau de bord

Le responsable de l'entreprise peut utiliser un tableau de bord car il récapitule toutes les données nécessaires à la gestion de son personnel. Un tel tableau permet d'effectuer des

analyses (Ex : Utilisation d'heures supplémentaires, recours à des stagiaires, intérimaires, départ en retraite à envisager, promotions de carrières....)

La pyramide des âges

C'est un outil essentiel pour le responsable de l'entreprise car la pyramide des âges l'aide à prévoir les départs à la retraite et à anticiper les recrutements. Ainsi les nouveaux collaborateurs auront le temps d'être formés, intégrés et l'activité de l'entreprise ne sera pas perturbée.

Le responsable de l'entreprise s'assure également de disposer d'un effectif équilibré en terme d'âge pour limiter les frais de rotation de personnel (coûts des recrutements massifs, perte de savoir-faire causée par les démissions..), et s'assurer que la culture d'entreprise et compétences sont continuellement transmises.

La rotation du personnel

La rotation du personnel que l'on appelle aussi le turn-over. Il se définit par:

- Les départs volontaires de certains salariés (changements de société, retraites...).
- Les départs provoqués (licenciements).
- Les promotions et mutations au sein de l'entreprise.

Les compétences nouvelles

Le développement de la concurrence, la massification des nouvelles technologies provoquent une élévation des compétences nécessaires. Le marché se conçoit désormais au niveau européen, ce qui conduit les entreprises à recruter du personnel maîtrisant des langues étrangères. L'informatique tient également une place de plus en plus importante dans l'entreprise.

2. *Le diagnostic qualitatif*

Le responsable de l'entreprise réfléchit au contenu des postes à pourvoir (définition de fonction) et détermine les qualités nécessaires au candidat destiné à l'occuper (profil de poste) en fonction de la pyramide des âges, des nouvelles technologies, des nouvelles compétences dans l'entreprise.

II. Le profil de poste

Le profil de poste peut varier d'une entreprise à une autre. Voici les principaux points qu'il contient.

La définition de fonction :

Au cours de cette étape, le responsable étudie les missions confiées :

Description de l'action :

- Objectif général de la mission
- Description des tâches
- Objectifs spécifiques

Relations hiérarchiques :

- Enumération des responsabilités
- Situation dans l'organigramme

Particularités du poste :

- Secteur attribué
- Type(s) de produits à vendre
- Clientèle à accueillir
- Horaires

Conditions matérielles :

- Expérience professionnelle
- Niveau de formation
- Langue pratiquée

III. Elaboration du profil de poste

Il faut traduire le profil du poste en caractéristiques et en qualités personnelles à exiger du candidat. Le plus simple est d'utiliser une grille permettant de comparer plus facilement les profils des candidats et d'identifier les points sur lequel le candidat est au-dessus, ou en dessous. Généralement, si le candidat a un point en dessous du profil souhaité, sa candidature doit être refusée.

Critères de recrutement		Profil souhaité			Profil candidat		
		Faible	Moyen	Fort	Faible	Moyen	Fort
Aptitudes	Confiance en soi			•			
	Sociabilité		•				
	Ouverture d'esprit			•			
	Ecoute			•			
	Curiosité		•				
	Adaptation		•				
Connaissances	Produits		•				
	Marché		•				
	Marketing		•				
	Gestion		•				
	Clientèle		•				
Compétences	Responsabilité			•			
	Autorité			•			

	Organisation						
	Coaching						

IV. Etude des candidatures

Lettres et CV sont analysés à partir d'une grille standard de conformité avec les éléments objectifs du profil désiré et de la graphologie. Il sera ensuite intéressant de classer les CV en 3 piles :

- **Les prétendants possibles** : Sous réserve de vérification, l'entretien a pour but de faire un choix définitif.
- **Les candidatures intéressantes** : Les CV sont gardés pour un prochain recrutement même s'ils ne sont pas retenus pour cette fois. Un courrier est donc envoyé aux candidats.
- **Les profils qui ne correspondent pas au profil de poste** : Une lettre de remerciement précisant que la candidature est conservée pour un recrutement ultérieur est envoyée.

1. Outil de synthèse des entretiens

Afin de clarifier et de lister les candidats, l'outil de synthèse permet de lister l'ensemble des décisions qui ont été prises.

Référence candidature	1	2	3	4
Nom Prénom				
Adresse				
Code postal Ville				

e-mail				
Téléphone				
Diplôme le plus élevé				
Formation actuelle				
CV				
Lettre				
Avis après l'entretien				
Décision finale				

2. Traitement des CV & lettres de motivation

Pour traiter des CV par centaines, une grille comprenant des critères objectifs hiérarchisés est utilisée afin d'évaluer la candidature en fonction du profil de poste déterminé. Il s'agit de critères objectifs : formation, expérience, et non subjectifs : dynamisme, présentation.

Exemple : Tri de cv, candidature à un poste de chef comptable :

	BTS compta et >	3 ans exp. comptable unique	Exp. en secteur activ. Banq/Fin.	Anglais	Excel	Pratique anim. équipe	Observations
Candidat 1	+	+	+	+/-	+	?	DESCF
Candidat 2	+	+/-	+	+/-	+/-	-	
Candidat 3	+	+	-	+	+/-	+	Exp. en établ. financier aux USA
Candidat 4	+	+/-	+	?	+	?	
Candidat 5	+	+	+	+	?	+	Exp. 10 ans - surdimensionné ?
Candidat 6	+	-	+	-	?	?	
Candidat 7	+	-	-	?	+	+	2 ans expérience comptable unique
Candidat 8	+/-	+	+	+	+	+	Forte exp. dans le secteur d'activité

Le traitement aboutit à « 3 tas » :

Tas 1	CV ++ Candidats à priori convoqués pour un entretien
Tas 2	CV + - Candidatures intéressantes mais sujettes à interrogation, à compléter par un entretien téléphonique
Tas 3	CV – Candidats éliminés.

V. Informations sur la législation du recrutement

Selon l'Art. L121-6 du code du travail, les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi.

Informations qu'il est possible de demander à un candidat :

- L'état civil du candidat, ses diplômes.
- Le relevé de notes d'un diplôme.
- L'extrait n°3 du casier judiciaire.
- Les antécédents professionnels.
- L'existence d'une clause de non-concurrence.

Informations auxquelles le salarié n'est pas tenu de répondre :

- L'origine sociale et ethnique du candidat ainsi que ses mœurs.
- L'état de grossesse.
- L'état de santé.
- La situation de famille.
- Les convictions religieuses.
- L'affiliation syndicale, aux opinions politiques, au montant des revenus.
- Le dossier scolaire.

Selon l'article L. 121-6 du code du travail, relatif aux informations pouvant être demandées à un candidat, celui-ci est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées par l'employeur. Ont été reconnu comme des vices du consentement :

- Les fausses informations sur les diplômes.

QUIZZ

1. Donnez l'objectif du recrutement qui est juste :

- a. Faire un diagnostic quantitatif pour recruter.
- b. Faire un diagnostic qualitatif pour intégrer.
- c. Remplacer le personnel absent.
- d. Limiter le turn-over.

2. L'étude des candidatures permet de :

- a. Classer les candidatures en 2 piles.
- b. Classer les candidatures en 3 piles.
- c. Classer les candidatures en 4 piles.
- d. Classer les candidatures en 5 piles.

3. Qu'est-ce qu'un profil de poste ?

- a. Le profil de poste permet d'identifier les connaissances du collaborateur.
- b. Le profil de poste permet d'identifier si le candidat dispose de l'ensemble des critères pour être recruté.
- c. Le profil de poste permet de repérer les compétences d'un poste de travail.
- d. Le profil de poste permet d'analyser un CV

4. Donnez la réponse fausse. Lors d'un recrutement, il est possible de récolter de l'information sur :

- a. Les diplômes du candidat.
- b. Le dossier scolaire.
- c. Les antécédents professionnels.
- d. L'existence d'une clause de non-concurrence.

5. **Donnez la réponse fausse. Pour faire un diagnostic quantitatif, le recruteur peut analyser :**
- a. **Les compétences actuelles de l'entreprise.**
 - b. Les tableaux de bord.
 - c. La pyramide des âges.
 - d. La rotation du personnel.
6. **Qu'est-ce qu'une fiche de poste ?**
- a. Une fiche de poste permet d'identifier les compétences du poste, les conditions de travail, les relations hiérarchiques, les particularités du poste.
 - b. Une fiche de poste permet d'identifier la description du poste, les relations hiérarchiques, les compétences du poste, les conditions matérielles.
 - c. **Une fiche de poste permet d'identifier la description de l'action, les relations hiérarchiques, les particularités du poste, les conditions matérielles.**
 - d. Une fiche de poste permet d'identifier la description de l'action, les relations hiérarchiques, les conditions de travail et matérielles.
7. **Donnez la réponse fausse. Dans un profil de poste, les critères de recrutement sont regroupés par :**
- a. Aptitudes.
 - b. **Motivation.**
 - c. Connaissances.
 - d. Compétences
8. **Donnez la réponse fausse. L'entreprise peut avoir des besoins en personnel :**
- a. Pour remplacer certains collaborateurs.
 - b. Répondre à de nouvelles exigences en matière de compétences.
 - c. **Pour recruter des CDD.**
 - d. Répondre à des besoins ponctuels.

9. Donnez la réponse fausse. Le candidat n'est pas tenu de répondre aux questions suivantes :

- a. L'état de grossesse.
- b. L'état de santé.
- c. La situation de famille.
- d. L'extrait n°3 du casier judiciaire.

10. Trouvez la réponse fausse. A quoi sert l'analyse de la pyramide des âges ?

- a. Anticiper les recrutements.
- b. A vérifier s'il y a le quota de travaux spécifiques.
- c. Disposer un effectif équilibré pour limiter les frais de rotation du personnel.
- d. Prévoir les départs à la retraite.