

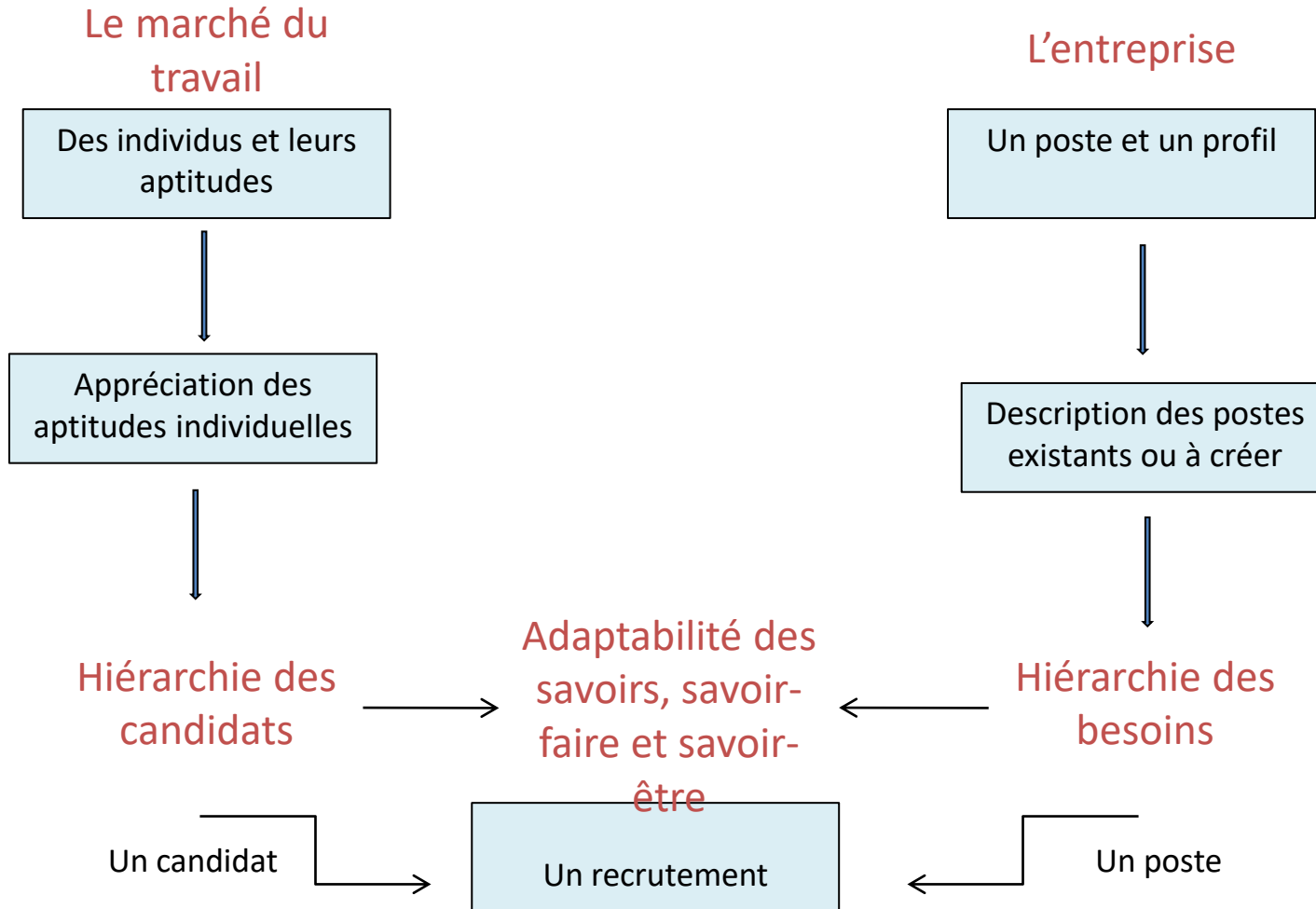
LE RECRUTEMENT

Objectifs stratégiques de la fonction RH

Les objectifs de la fonction RH portent essentiellement sur les volets suivants:

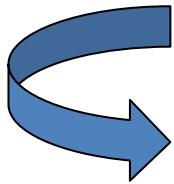
- Acquisition de Compétences : **Recrutement**
 - Attirer les meilleurs profils;
 - Recruter des profils adaptés aux besoins et motivés par le poste;
 - Faire le meilleur choix en matière de recrutement;
 - Recruter des agents de changement;
 - Retenir le personnel à fort potentiel
- Stimulation des Compétences : **Motivation/ Management des performances**
 - Développer le suivi/évaluation des performances.
 - Accroître la partie flexible des rémunérations et des avantages.
 - Récompenser les personnes clés avec des incitations à long terme.
- Développement des compétences: **Formation/ Knowledge management**
 - Fournir de réelles possibilités de carrière pour les hauts potentiels
 - Développer la formation technique et managériale.
 - Faire évoluer le système de valeurs de l'organisation et garder une traçabilité quant aux acquis en savoirs, savoir-faire de l'entreprise, etc...

Le recrutement



La sélection et le recrutement des cadres

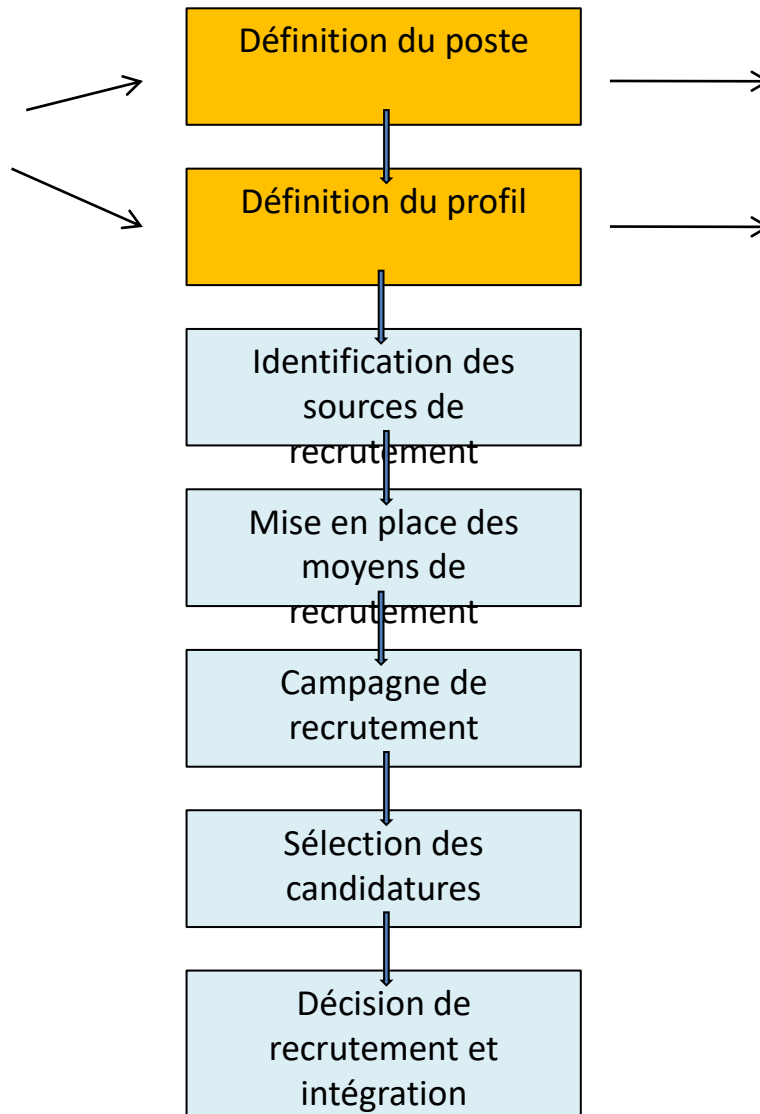
- Acquisition de Compétences : **Recrutement**
 - Attirer les meilleurs profils;
 - Recruter des profils adaptés aux besoins et motivés par le poste;
 - Faire le meilleur choix en matière de recrutement;
 - Recruter des agents de changement;
 - Retenir le personnel à fort potentiel.



Quelle est la démarche de recrutement?

Le processus de recrutement

Évaluation du poste
(fiche de poste ou
descriptif de poste)



Base pour
l'appréciation

Base pour la
gestion de
carrière

Définition de poste

D'une manière générale, la définition du poste de travail recouvre un certain nombre de domaines que doit couvrir le poste dans son périmètre d'intervention.

Elle couvre essentiellement:

La définition du poste de travail se base sur 3 axes principaux:

- a) La mission du poste: décrit la finalité du poste, sa raison d'être;
- b) Les principales responsabilités: décrit ce que le titulaire du poste aura à réaliser et la façon de le réaliser. Généralement, les responsabilités (ou activités du poste) sont définies par la réponse aux aspects: quoi? Où? Comment?
- c) Le positionnement dans la structure: permet de repérer le poste par un organigramme et par un descriptif des relations du poste avec les autres.

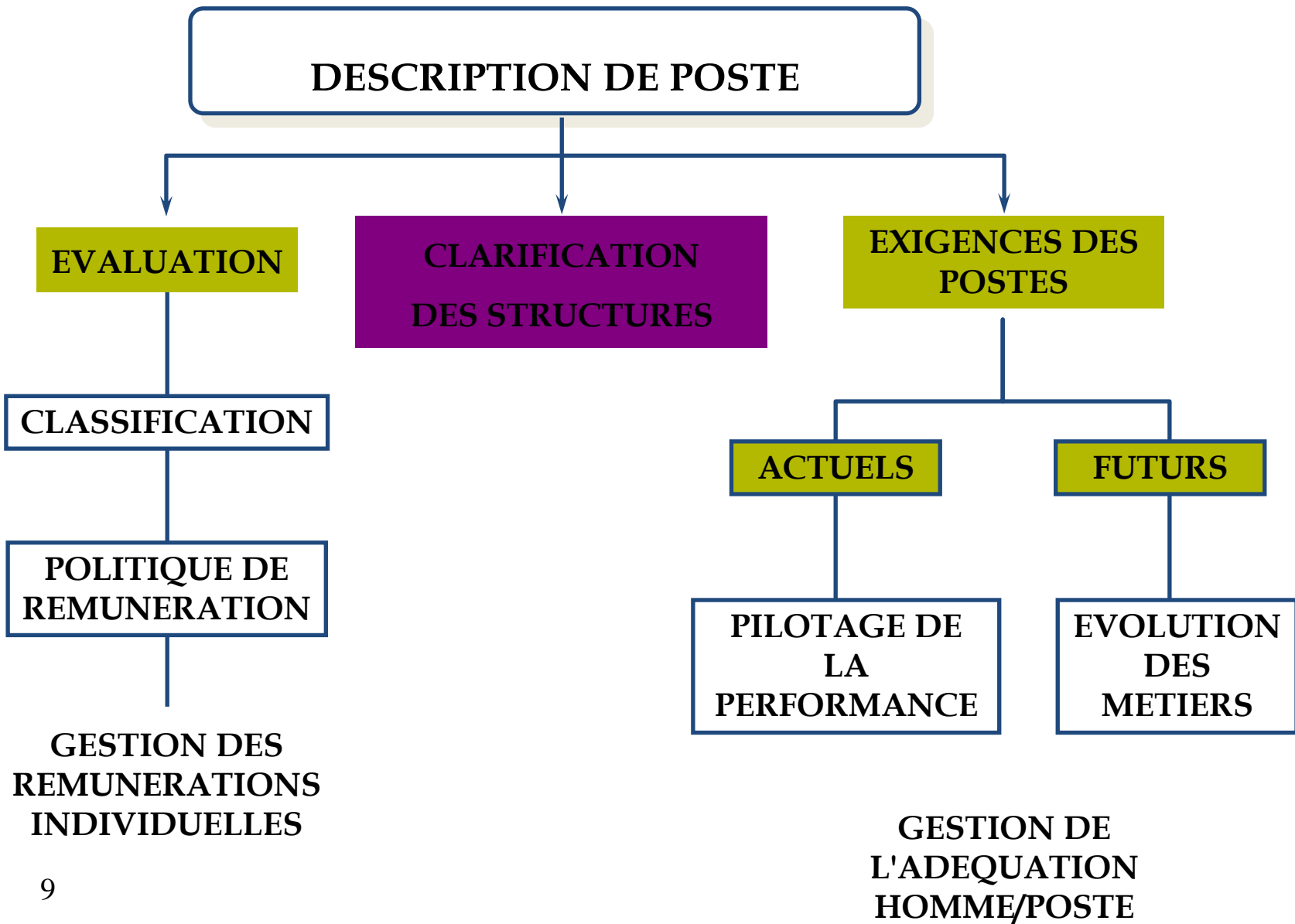
Définition de profil

La définition du profil du candidat est déterminée par les caractéristiques indispensables, essentielles et souhaitées et sont relatives à :

- a) Son expérience: en années dans le même poste ou un poste voisin;
- b) Ses compétences spécifiques techniques, managériales et comportementales, éventuellement sa formation si celle-ci est déterminante pour la fonction;
- c) Sa motivation en termes de désir d'évolution, de revenus, de pouvoir, de perfectionnement.

**Le processus de description
de postes**

Selon Hay Management



LA DESCRIPTION DE POSTE

Elle décrit :

- **Le poste tel qu'il devrait être**
- **Le contour exact et dépersonnalisé du poste**
- **Pas d'appréciations personnelles mais des faits**
- **Les éléments réellement significatifs**

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

- **SIGNALETIQUE DU POSTE**
- **ORGANIGRAMME**
- **SYNTHESE DU POSTE**
- **DIMENSIONS**
- **PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE**
- **PRINCIPALES RESPONSABILITES**
- **FINALITES PRINCIPALES**

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

SIGNALETIQUE DU POSTE



Eléments d'identification du poste et des conditions de sa description

ORGANIGRAMME

SYNTHESE DU POSTE

DIMENSIONS

PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE

PRINCIPALES RESPONSABILITES

FINALITES PRINCIPALES

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

SIGNALETIQUE DU POSTE

ORGANIGRAMME

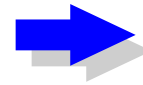
SYNTHESE DU POSTE

DIMENSIONS

PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE

PRINCIPALES RESPONSABILITES

FINALITES PRINCIPALES



Une phrase
(exceptionnellement deux)
résumant la *contribution*
essentielle du poste à son
unité et commençant par :

"Dans le cadre de ..."

ou

"A partir de ..."

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

SIGNALETIQUE DU POSTE

ORGANIGRAMME

SYNTHESE DU POSTE

DIMENSIONS



Les quelques principaux chiffres donnant la mesure de *l'importance* du poste

PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE

PRINCIPALES RESPONSABILITES

FINALITES PRINCIPALES

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

SIGNALETIQUE DU POSTE

ORGANIGRAMME

SYNTHESE DU POSTE

DIMENSIONS

PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE

PRINCIPALES RESPONSABILITES

FINALITES PRINCIPALES



Les éléments de l'environnement, externe et interne, précisant le *cadre* dans lequel se situe le poste et les principaux *enjeux* auxquels il est confronté

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

SIGNALETIQUE DU POSTE

ORGANIGRAMME

SYNTHESE DU POSTE

DIMENSIONS

PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE

**PRINCIPALES
RESPONSABILITES**

FINALITES PRINCIPALES



Le contenu du poste :

- les responsabilités de management
- les responsabilités propres non déléguées aux collaborateurs

Utiliser des verbes d'action pour mettre en évidence la valeur ajoutée associée à l'exercice des responsabilités

PLAN DE LA DESCRIPTION DE POSTE

SIGNALETIQUE DU POSTE

ORGANIGRAMME

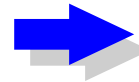
SYNTHESE DU POSTE

DIMENSIONS

PRINCIPAUX ENJEUX DU POSTE

PRINCIPALES RESPONSABILITES

FINALITES PRINCIPALES



Les principaux domaines de
résultats du poste

LA DESCRIPTION DE POSTE

FINALITES (suite)

Un verbe d'impact :
qui indique le degré de
responsabilité sur le résultat

- responsabilité directe : **GARANTIR** (Assurer, ...)
- responsabilité indirecte : **CONTRIBUER** (concourir, ...)

Les finalités "contributives" doivent être utilisées avec discernement, en indiquant clairement la contribution que le poste apporte au résultat identifié.

LA DESCRIPTION DE POSTE

FINALITES (suite)

Domaine de résultat :
domaine dans lequel on attend des résultats de la part du poste (directement ou indirectement)

EXEMPLES :

- *la fiabilité et les délais de présentation des comptes de résultat mensuels*
- *la qualité des relations commerciales avec les clients*
- *la cohérence de l'architecture des systèmes informatiques*
- *le respect des règles de sécurité*

LA DESCRIPTION DE POSTE

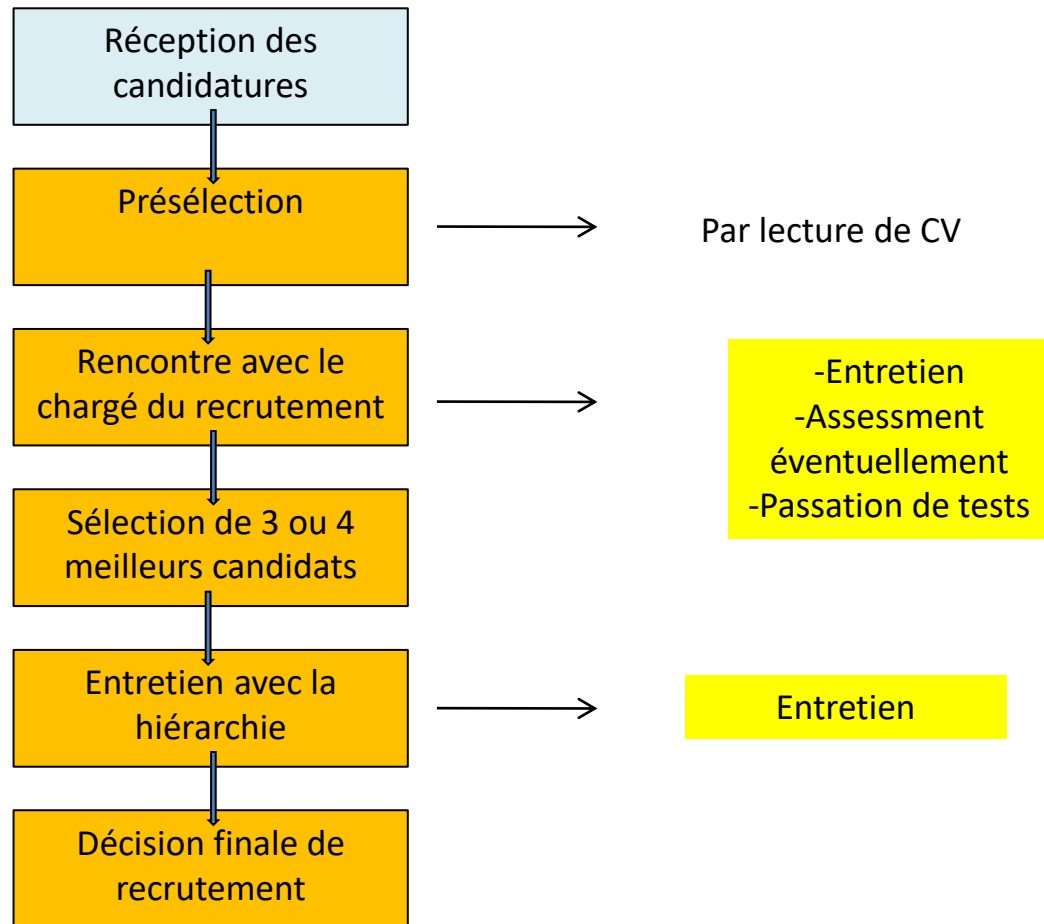
Exercice 1:

Sur la base du document suivant, élaborer la fiche de poste du responsable AMOQ en respectant le canevas Hay Management

Identification des sources de recrutement

| | Intérêt | Limites |
|--------------------------------------|--|--|
| Cooptation | Ressources généralement bien adaptées. Coût moins élevé que les autres moyens de recrutement | Ne constitue qu'un apport marginal |
| Exploitation du vivier interne | Moyen très rapide si vivier bien constitué. Coût relativement faible | Période de validité des candidatures limitée si non actualisée |
| Affichage sur lieux | La voie la plus directe | Limitée, ne touche pas le grand public |
| Annonces | Outil de recrutement et de communication | En perte de vitesse car méthode assez coûteuse |
| Recours aux agences d'emploi publics | Recours gratuit | Dépend de leur efficacité |
| Candidatures spontanées externes | Leur quantité et qualité dépendent de l'image de l'entreprise | Les profils ne sont pas forcément adaptés aux besoins |
| Organismes de formation | Voie prioritaire pour recruter des débutants | Exige la présence de recruteurs dans les universités, écoles.... |
| Après stage ou intérim | La sélection la plus efficace, la durée d'apprentissage réduite | Recrutement limité à certains postes |
| Chasseurs de têtes | En fort développement pour les cadres supérieurs. Assurance d'un bon ciblage | La voie de recrutement la plus coûteuse |
| Cabinets spécialisés | S'impose pour les unités n'ayant pas atteint leur taille critique | Nécessite la participation de l'entreprise pour ne pas être exclue des choix essentiels du recrutement |
| Réseaux sociaux (internet) | Le processus le plus interactif | Ne correspond pas à tous les besoins |

La sélection des candidatures



La démarche de sélection

ETAPE 1: ANALYSE DU CV

Candidature = CV + Lettre de motivation

Cette première opération de tamisage a pour but de retenir les candidats dont on estime que la candidature présente un intérêt.

L'examen des candidatures se fait sur des éléments précis jugés incontournables par le recruteur.

On peut distinguer :

- Les critères concernant la candidature, le diplôme (niveau et nature), la disponibilité, l'expérience professionnelle, les prétentions salariales,...
- Les critères concernant la « forme », absence de cv ou de lettre d'accompagnement, lettre trop standard, mauvaise présentation ou lecture difficile de cv.

La démarche de sélection

ETAPE 1: ANALYSE DE LA PERSONNALITE ET DE LA MOTIVATION

Cette première phase du processus de sélection se prolonge, pour les candidats qui ont été **retenus**, par une série d'investigations visant à approfondir la connaissance de leur motivation et de leur potentiel, ceci afin d'évaluer précisément l'intérêt que présente leur candidature pour le poste à pourvoir.

Cerner le plus possible la personnalité du candidat pour prédire ses comportements professionnels et son adaptabilité au poste de travail est le but de tout recruteur. Le responsable de recrutement utilisera les tests psychotechniques, les tests d'aptitudes et/ou les inventaires de personnalité en fonction du degré de précision voulu.

Les entretiens sont utilisés systématiquement.

La démarche de sélection

2. L'ÉVALUATION DE PERSONNALITE

On distingue généralement 3 grands types de test:

- **Les tests d'aptitudes** sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétences du candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emplois d'exécution ; on mesure par exemple, l'habileté d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la fiabilité d'exécution dans un travail de dactylographie.

- **Les tests psychotechniques** s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Bien qu'un peu « démodés » ces tests constituent encore un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale, aptitudes perceptuelles, ...).

La démarche de sélection

2. L'ÉVALUATION DE PERSONNALITE

- **Les tests de personnalité** ont pour objectif de « lever un coin du voile » qui entoure le mystère de l'individu. En effet si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le

choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son « équation personnelle », ses aptitudes relationnelles, en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs.

Les tests de personnalité (ou questionnaire de personnalité) ont pour objectif d'identifier les traits dominants et récurrents des comportements généraux et/ou professionnels d'un individu et de rechercher à établir des liens privilégiés permettant de dégager des « types » de personnalité. Ils se réfèrent implicitement à certaines typologies de la personnalité.

Ces outils (**PAPI ,SOSIE, MBTI, 16PF ...**) se sont développés et généralisés dans le monde professionnel.

Ils ont tous, à peu près, une configuration semblable même s'ils diffèrent quant aux facteurs de personnalité étudiés et si certains proposent aujourd'hui des extensions fonctionnelles multiples (évaluation de potentiel, orientation professionnelle, ...).