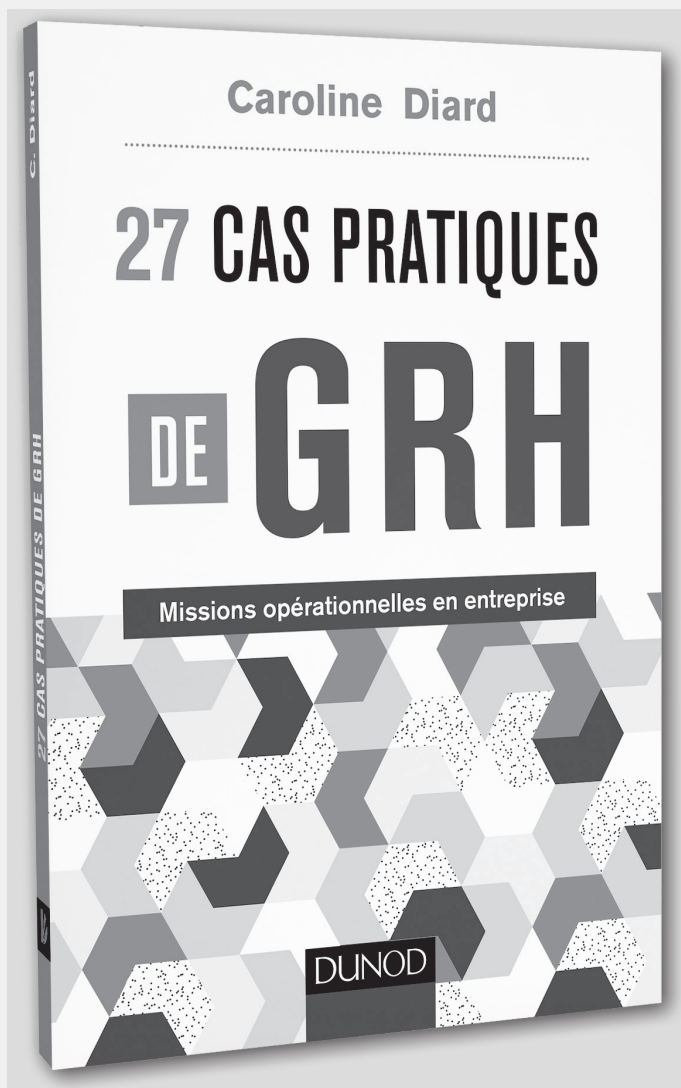


AIDE-MÉMOIRE

Ressources humaines

Découvrez aussi



9782100769858 – 192 pages – 24 €

Caroline **Diard**
Emmanuel **Baudoin**
Sylvie **Berthet**

AIDE-MÉMOIRE

Ressources humaines

2^e édition

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017, 2020 pour la présente édition

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080480-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Avant-propos	VII
1 ■ Recrutement et intégration	1
1 Définition et étapes	1
2 Obligations légales	5
3 Processus de recrutement	9
4 Coût du recrutement	23
2 ■ Formation et développement des compétences	29
1 Définition et enjeux	29
2 Obligations légales	34
3 Mise en œuvre du plan de développement des compétences	59
3 ■ Rémunération	73
1 Politique de rémunération	73
2 Salaire : définition et règles de paiement	77
3 Composantes de la rémunération	80
4 Évolutions de la masse salariale et conséquences	103
5 Rémunération des dirigeants	109
4 ■ Entretiens individuels et gestion de la performance	117
1 Définition et réglementation de l'entretien d'évaluation	117
2 Déroulement des entretiens annuels d'évaluation	120
3 Enjeux de la gestion de la performance	125

5 ■ Négociation sociale	129
1 Règles de représentation du personnel	129
2 Dialogue social	140
3 Négociation collective	146
6 ■ Administration du personnel – Paye	163
1 Contrat de travail	163
2 Temps de travail	187
3 Absences du salarié	193
4 Discipline dans l'entreprise	201
5 Cessation du contrat de travail	205
6 Difficultés de la paye	218
7 ■ Gestion du changement et évolution des modes de travail	223
1 Gestion du changement	223
2 Évolution des modes de travail	229
8 ■ Transformation digitale de la fonction RH	239
1 Définition	239
2 Panorama des changements	245
3 Digitalisation de la fonction RH	250
Bibliographie	259
Index	261

Avant-propos

Cette deuxième édition est le fruit d'un travail collaboratif et de la mise en commun de compétences complémentaires en management des ressources humaines, développement des compétences et droit.

Cette nouvelle version, mise à jour des textes réglementaires récents est un support de référence qui sera utile aux étudiants, à leurs enseignants et aux professionnels des ressources humaines (consultants, responsables RH, chargés de mission RH).

Nous avons souhaité explorer toutes les facettes de la fonction RH en mettant en lumière ses évolutions récentes, notamment avec la transformation digitale.

L'ouvrage a une vocation pédagogique et présente des exemples concrets ainsi que des tableaux afin d'assimiler les notions essentielles. Dans une optique didactique, l'ensemble des chapitres de cet ouvrage permettent de comprendre les différentes missions RH opérationnelles en entreprise.

Au-delà des définitions et des aspects réglementaires, cet ouvrage fournit également des méthodes de mise en œuvre opérationnelle : des éléments pour le déroulement d'un entretien annuel, la définition d'un niveau de rémunération, la rédaction d'un cahier des charges d'une action de formation, sont ainsi mis à disposition.

Ce livre propose 8 chapitres correspondant aux principales missions en gestion des ressources humaines :

- ▶ recrutement et intégration ;
- ▶ formation et développement des compétences ;
- ▶ rémunération ;

- ▶ entretiens individuels et gestion de la performance ;
- ▶ négociation sociale ;
- ▶ administration du personnel et paye ;
- ▶ gestion du changement et évolutions des modes de travail ;
- ▶ transformation digitale de la fonction RH.

Chaque chapitre débute par les mots clés. Les concepts y sont définis et le contexte réglementaire décrit. Les notions essentielles sont illustrées par des schémas et des méthodes d'application opérationnelle sont proposées. Des exemples concrets et des conseils en management viennent compléter les apports théoriques afin de faciliter la bonne compréhension des propos.

L'Aide-mémoire des Ressources Humaines apporte également une lecture de la législation actuelle permettant de simplifier – dans la mesure du possible – son assimilation par tout manager.

De même, il apporte une aide précieuse à tout manager opérationnel qui souhaite réfléchir sur la politique de ressources humaines à mener dans son entreprise ou son service, que ce soit en termes de recrutement, de gestion des compétences, de motivation ainsi que de mise en place de systèmes de rémunération performants.

Ainsi, au-delà des professionnels et étudiants de la fonction ressources humaines, l'ensemble de ces apports fait de ce livre un excellent support pour tout manager qui souhaite évoluer dans ses pratiques managériales, gérer efficacement ses équipes, comprendre et intégrer les différents enjeux des ressources humaines dans sa pratique du management au quotidien.

1

Recrutement et intégration

Mots-clés

Attirer, sélectionner, intégrer.

Le processus de recrutement engage l'avenir de l'entreprise. La mise en œuvre des recrutements doit alors s'inscrire dans une stratégie qui permet d'appréhender les contraintes liées aux recrutements et d'en mesurer le coût.

Au-delà d'une procédure qui permet à l'entreprise d'optimiser les délais et les coûts de recrutement, nous veillerons également à respecter la législation. Dans ce chapitre nous nous intéresserons aux étapes essentielles ainsi qu'aux facteurs-clés de succès de son organisation.

1 Définition et étapes

1.1 Définition et enjeux

Le processus de recrutement est l'ensemble des actions conduites pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en respectant les obligations légales et en limitant les coûts.

En théorie, le processus de recrutement est une suite logique d'étapes à conduire. Ce travail se confronte vite à la difficulté de la réalité du terrain pour deux raisons principales. La première est liée à la loi de l'offre et de la demande (1). La deuxième est liée au fait que le recrutement n'est pas une science exacte (2).

1. **Concernant le premier point**, les candidats ont souvent l'impression que le recruteur est en position de force. C'est loin d'être le cas. Plusieurs métiers sont actuellement en tension en termes de recrutement. La France, comme d'autres pays, fait face à un déficit de candidats dans les métiers du numérique : développeurs, « data scientists », ingénieurs réseaux, ingénieurs sécurité par exemple. Un salarié de ce domaine qui remet simplement à jour son profil LinkedIn peut recevoir 50 propositions en une demi-journée. Certaines entreprises mettent parfois jusqu'à un an et demi à recruter le profil dont elles ont besoin. Contrairement à certaines idées reçues, on retrouve également un déficit de candidats dans beaucoup de métiers liés à des domaines manuels (chaudronnier, tôlier, électricien industriel...) et aux services (aide-soignant, aide à domicile, aide ménagère...). Lorsque le marché n'est pas favorable au recruteur, ce dernier doit redoubler d'efforts pour trouver, attirer et fidéliser les profils dont il a besoin. Cette loi de l'offre et de la demande est soumise à quatre facteurs principaux : le métier (en pénurie ou non), le secteur de l'entreprise (le secteur du luxe est par exemple plus attractif en France que l'industrie), la réputation de l'entreprise ainsi que sa localisation (des entreprises situées à 80 km de Paris ont parfois plus de mal à attirer des candidats sur le même type de métier que d'autres localisées à Paris même).
2. **Concernant le deuxième point**, et à titre d'illustration, le processus de recrutement est empreint de jeux de pouvoir et de biais de sélection. Même si cela ne représente pas la majorité des cas, il arrive que certains candidats, largement compétents pour le poste, ne soient pas recrutés par un manager, ce dernier ayant peur de voir une personne plus qualifiée que lui arriver dans l'équipe et prendre à terme sa place. Les biais de sélection sont particulièrement nombreux au cours du processus de recrutement. Le biais de projection, par exemple, amène à prêter des qualités à une personne qui a fait la même école ou a une passion commune (etc.) avec le recruteur.

Le recrutement est primordial pour une entreprise. Il présente de nombreux enjeux :

- **Le premier enjeu est de répondre aux besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.** Il est parfois difficile de répondre à ce premier enjeu du fait de la loi de l'offre et de la demande. Le besoin de flexibilité dans

certains secteurs d'activités, lié à des effets de saisonnalité ou de fluctuation du marché, complique parfois la donne. Dans ce cas de figure, il n'est pas toujours facile d'assurer des recrutements de qualité dans le temps. Une majorité de candidats recherchent en effet des postes leur offrant une stabilité. Les entreprises vont à terme entrer en concurrence avec d'autres entreprises/organisations du même secteur et d'autres secteurs qui offriront cette stabilité, gage d'un revenu régulier et d'un accès à des crédits immobiliers par exemple. Une entreprise peut donc pendant un certain nombre d'années avoir des salariés saisonniers qui lui sont fidèles et les perdre par la suite.

- ▶ **Le deuxième enjeu est l'intégration.** C'est une dimension souvent oubliée dans les processus de recrutement. Pour vous en convaincre, vous pouvez demander autour de vous la manière dont votre interlocuteur a été accueilli dans son entreprise. Il est rare que l'accueil ait été bien fait (accompagnement le jour J, mise à disposition du matériel pour travailler, processus de formation et développement des compétences enclenché). C'est pourtant fondamental pour deux raisons : fidéliser et réduire le délai d'opérationnalité. Un mauvais accueil ne laisse pas une première bonne impression et ne facilitera pas par la suite le processus de fidélisation du nouveau collaborateur à l'entreprise, surtout si ce collaborateur fait partie des profils chassés et recherchés en France. On estime qu'il faut par ailleurs, en moyenne, 2 mois pour qu'un stagiaire soit efficace et autonome à son poste de travail. Cette estimation est de l'ordre de 6 mois pour des postes de cadre. Ce délai d'opérationnalité peut être réduit par la mise en place d'un système de formation et de développement des compétences.
- ▶ **Le troisième enjeu est le respect des obligations légales.** Comme nous le verrons plus loin, il y a plusieurs obligations à respecter en France.
- ▶ **Le quatrième enjeu est la limitation des coûts** directs, indirects et cachés. Les coûts directs correspondent à l'ensemble des dépenses engagées par l'entreprise au cours des différentes étapes du recrutement (paiement d'un cabinet de recrutement, inscription à un réseau social comme LinkedIn, paiement d'un stand sur un forum...). Les coûts indirects correspondent à l'ensemble des frais engagés par l'entreprise au cours des différentes étapes du recrutement. Ils auraient été payés

d'une manière ou d'une autre. Un manager participant à un entretien est une forme de coût indirect. Ce manager aurait en effet pu travailler à faire autre chose. Le coût indirect peut dans ce cas être calculé sur le temps passé par le manager au processus de recrutement multiplié par le montant chargé de son salaire. Les coûts cachés sont également nombreux dans un processus de recrutement et souvent sous-estimés, voire non pris en compte. Le coût lié au délai d'opérationnalité d'un nouveau collaborateur, le coût lié à la fatigue et au stress engendré au niveau d'une équipe lorsqu'il manque un collaborateur (en cours de recrutement) sont deux exemples de coûts cachés.

1.2 Étapes d'un processus de recrutement

La figure suivante présente les cinq étapes clés d'un processus de recrutement. Les objectifs principaux de chaque étape sont ensuite présentés. Ces étapes seront plus longuement présentées et explicitées après la partie dédiée aux obligations légales.

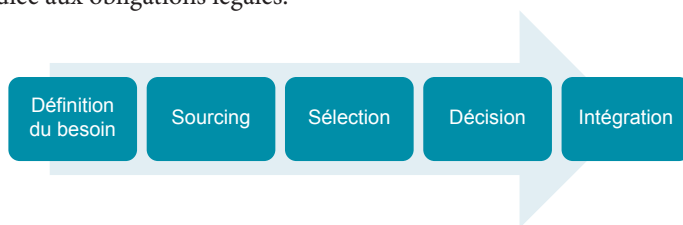


Figure 1 Les cinq étapes d'un processus de recrutement

1. **La définition du besoin** consiste à spécifier le contenu du poste pour lequel le recrutement intervient ainsi que le profil dont l'entreprise a besoin pour mener à bien les missions et les tâches. Souvent sous-investie, cette phase est primordiale pour assurer un bon sourcing et une bonne adéquation avec les moyens de sélection mis en œuvre.
2. **Le sourcing** consiste à identifier et utiliser différents canaux pour trouver et attirer des candidats. On veillera à cibler les partenaires adéquats en fonction de l'activité de l'entreprise. En effet, certains sites comme LinkedIn sont généralistes alors que Dogfinance est spécialisé dans les métiers de la finance, par exemple.

3. **La sélection** consiste à déterminer et utiliser différents outils pour identifier les compétences, la personnalité et les motivations d'un candidat.
4. **La décision** consiste à définir et mettre en place un processus pour retenir le meilleur candidat perçu.
5. **L'intégration** consiste à définir et mettre en œuvre l'ensemble des moyens matériels et humains pour accueillir au mieux le nouveau collaborateur et lui permettre d'être efficace le plus rapidement possible. On parle aussi d'« onboarding ».

2 Obligations légales

En théorie, en vertu de son pouvoir de direction, le choix d'un futur salarié est laissé à la libre appréciation de l'employeur. En pratique, il est également encadré par plusieurs éléments : le Code du travail, la convention collective, les accords de branche ou d'entreprise et le respect des libertés individuelles.

Plusieurs principes sont applicables.

2.1 Non-discrimination : l'offre d'emploi, des mentions interdites

Le Code du travail énonce 24 critères discriminatoires interdits pour sanctionner, licencier et aussi recruter. Ils ne doivent être ni mentionnés dans l'offre d'emploi ni être utilisés comme critère de sélection :

- ▶ l'origine ;
- ▶ le sexe (la formulation « Recherche cadre homme » est interdite tandis que celle « Recherche cadre H/F » est correcte) ;
- ▶ l'identité de genre ;
- ▶ les mœurs ;
- ▶ l'orientation sexuelle ;
- ▶ l'âge ;
- ▶ la situation de famille ;
- ▶ la grossesse ;
- ▶ les caractéristiques génétiques ;

- ▶ la vulnérabilité résultant de la situation économique ;
- ▶ l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race ;
- ▶ les opinions politiques ;
- ▶ les activités syndicales ou mutualistes ;
- ▶ les convictions religieuses ;
- ▶ l'apparence physique ;
- ▶ le patronyme ;
- ▶ l'état de santé ou le handicap, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail ;
- ▶ la perte d'autonomie ;
- ▶ la domiciliation bancaire ;
- ▶ le lieu de résidence ;
- ▶ la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

Le fait de mentionner dans une offre d'emploi qu'une secrétaire est recherchée constitue donc une forme de discrimination. Il faudra préférer le terme d'assistant(e) ou préférer l'écriture inclusive et mentionner systématiquement un-e assistant-e.

S'il est toujours **interdit de mentionner une limite d'âge supérieure** dans une offre d'emploi, il est possible de préciser un âge minimum lorsque cette condition est fixée par les textes législatifs ou réglementaires. C'est notamment le cas lorsque l'emploi de jeunes en dessous d'un certain âge est interdit (dans les débits de boissons par exemple).

Si une personne a fait l'objet d'une discrimination, elle peut déposer plainte auprès du procureur de la République, du commissariat de police ou de la gendarmerie afin que les agissements dont elle a été victime soient pénalement sanctionnés. Elle dispose également d'un recours civil devant le conseil des prud'hommes, afin de faire annuler la décision fondée sur un motif discriminatoire et de demander réparation du préjudice subi. Il est également possible de saisir l'inspection du travail. Elle peut aussi informer le secrétariat permanent de la Commission pour la Promotion de l'Égalité des Chances et la Citoyenneté (COPEC). Cette commission a

pour principale mission de mener des actions de prévention contre toutes les formes de discrimination. La personne discriminée peut enfin saisir le défenseur des droits. Toute discrimination, sauf exception prévue par la loi, est passible de **3 ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende**. Il existe cependant des exceptions concernant le sexe et l'âge du candidat recherché, quand ceux-ci déterminent l'exercice d'un emploi. C'est le cas notamment des offres d'emploi destinées aux artistes, mannequins et modèles.

2.2 Publication de l'offre d'emploi

Toute offre proposant un emploi exercé sur le territoire français doit être rédigée en français, même si l'entreprise qui recrute est basée à l'étranger. Si l'emploi ou le travail offert ne peut être traduit par un terme français, il doit être accompagné d'un texte français descriptif suffisamment détaillé pour ne pas induire en erreur l'éventuel candidat (article L5331-4 du Code du travail). Enfin, l'offre d'emploi ne doit pas comporter d'affirmation fautive ou pouvant induire le candidat en erreur (articles L5331-3 et L5331-5 du Code du travail) sur :

- ▶ l'existence, l'origine, la nature, la description de l'emploi ou du travail à domicile offert ;
- ▶ la rémunération et les avantages annexes proposés ;
- ▶ le lieu de travail.

L'insertion d'une offre d'emploi comportant de telles affirmations est punie d'une peine d'emprisonnement assortie d'une sanction financière. L'annonceur est responsable de l'infraction, sauf si celle-ci a été réalisée sans sa demande expresse.

2.3 Principe de transparence (article L1221-8 du Code du travail)

Le candidat à un emploi doit être expressément informé des méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluation. Aucune information concernant personnellement un candidat ne peut être collectée par des moyens dont ce dernier n'a pas eu préalablement connaissance. Les outils utilisés pour tester le candidat doivent par ailleurs être pertinents au

regard de l'objectif poursuivi. Il est interdit de recourir à des méthodes aux résultats aléatoires, telles que l'astrologie ou la numérologie.

2.4 Principe de confidentialité (article L1221-8 du Code du travail)

Les résultats obtenus à l'issue de la procédure de recrutement doivent rester confidentiels. Cette confidentialité s'applique uniquement aux tiers et non aux candidats, qui ont la possibilité de prendre connaissance des résultats qui les concernent.

À noter également : à l'embauche, l'employeur peut collecter des informations nécessaires au respect d'une obligation légale (déclarations sociales obligatoires...) et des informations utiles :

- ▶ à la **gestion administrative du personnel** (par exemple, type de permis de conduire détenu ou coordonnées de personnes à prévenir en cas d'urgence) ;
- ▶ à l'**organisation du travail** (par exemple, photographie facultative de l'employé pour les annuaires internes et organigrammes) ;
- ▶ à l'**action sociale prise en charge par l'employeur** (par exemple, les informations concernant les ayants-droit de l'employé).

En cas d'issue négative à une candidature, le recruteur devra informer le candidat qu'il souhaite conserver son dossier, afin de lui laisser la possibilité d'en demander la destruction.

Si un candidat ne demande pas la destruction de son dossier, les données sont automatiquement détruites 2 ans après le dernier contact. Seul l'accord formel du candidat permet une conservation plus longue.

Les données relatives à un employé sont conservées le temps de sa présence dans l'organisme.

Une fois l'employé parti, certaines informations doivent être conservées par l'employeur sur un support d'archive (par exemple, 5 ans après le départ du salarié pour les bulletins de paie)¹.

1. Source : Cnil.fr

3 Processus de recrutement

L'ensemble des parties suivantes détaille les cinq étapes d'un processus de recrutement évoqué plus avant dans ce chapitre (voir figure 1 p. 4).

3.1 Définition du besoin

Avant de s'engager dans un processus de recrutement, il faut identifier précisément le besoin. Cette étape est indispensable pour s'assurer de la nécessité de recruter. Les entreprises et les stratégies évoluent vite si bien qu'il est souvent nécessaire d'ajuster les recrutements aux évolutions enclenchées. En d'autres termes, à chaque départ d'un collaborateur, il convient de se poser la question du remplacement et le cas échéant du profil adéquat aux besoins à venir dans un futur proche. C'est une phase souvent sous-investie dans le processus de recrutement. Elle est pourtant incontournable et primordiale. Une bonne identification des besoins permettra en effet un bon alignement du recrutement tant sur l'étape du sourcing que sur celle de la sélection.

Exemple

Une bonne identification des missions et compétences requises permettra de mieux sourcer les candidats sur les réseaux sociaux. Au niveau de la sélection, pourquoi demander à une personne d'être bilingue en anglais si son poste ne l'amène pas à être en contact avec des clients internationaux ? Au contraire, la nécessité d'examiner le niveau d'anglais passera par le choix d'un bon test. Il ne suffit pas de s'en tenir à ce qui est indiqué sur le CV pour pouvoir appréhender le niveau d'anglais d'un candidat. L'employeur peut se référer aux résultats des tests passés par les candidats (TOEIC, BULATS, IELTS...). L'IELTS est parfois indispensable pour une expatriation.

La rédaction de la fiche de poste et de profil permet de formaliser la définition du besoin. La fiche de poste répond à la question « Quoi ? », autrement dit : qu'est-ce que le salarié va faire à son poste de travail (1) ? L'élément central est constitué des missions et des tâches que le futur collaborateur

va assurer. La fiche de profil répond à la question « Qui ? », à savoir les caractéristiques de la personne dont on a besoin pour effectuer les missions et tâches (2). Les éléments centraux sont les CPM (Compétences, Personnalité, Motivations).

Le tableau ci-après présente les informations principales pour chacune des fiches.

Tableau 1 Contenu de la fiche de poste et de la fiche de profil

Fiche de poste	Fiche de profil
« Quoi ? »	« Qui ? »
Intitulé du poste*	Compétences*
Statut	Personnalité*
Rattachement hiérarchique	Motivations*
Service	Formation
Missions et tâches*	Expérience
Type de contrat*	
Durée (si nécessaire)	
Horaires	
Localisation	
Moyens humains et matériels mis à disposition	
Contraintes particulières	
Rémunération	

* éléments fondamentaux de la fiche.

■ Fiche de poste

L'élément central de la fiche de poste est constitué des missions et des tâches à effectuer. **Les missions** correspondent aux grandes orientations du travail à effectuer par rapport à un poste donné. **Les tâches** viennent préciser ce qu'il faut faire pour réaliser une mission. Une bonne fiche de poste comprend l'identification de 3 missions principales, 5 au maximum.

Exemple

Un responsable d'agence dans une enseigne aura par exemple 3 missions principales : assurer le management des équipes, assurer le développement commercial et assurer la bonne gestion administrative.

Ces missions peuvent être précisées par des tâches, à savoir ce qui sera effectué de manière régulière par le tenant du poste.

Exemple

Le management d'équipe peut être composé des tâches suivantes : organiser le travail (staffer les équipes, plannings, missions et tâches), recruter, former, accompagner au quotidien ou encore gérer les conflits.

Sans rentrer dans le détail des autres éléments d'une fiche de poste, il est important de porter attention :

- ▶ **À l'intitulé.** Différents intitulés de poste peuvent être utilisés pour qualifier un même poste. Un commercial pourra ainsi devenir un « business developer », un responsable ressources humaines un « RH business partner ». Prendre en compte cet élément peut parfois permettre de rendre un poste plus attractif. Cet intitulé de poste va représenter une certaine vitrine pour le salarié.
- ▶ **Aux contraintes particulières.** Cette rubrique permettra de regrouper des informations spécifiques au poste. Par exemple pourront être traités ici des aspects juridiques : nécessité d'une clause de mobilité... On y trouvera également les points particuliers liés à l'exécution du contrat tels que le travail de nuit, les nombreux déplacements à effectuer...
- ▶ **À la rémunération.** On veillera à fixer une fourchette de rémunération laissant une marge de manœuvre. Cette fourchette repose sur l'existant au sein de l'entreprise afin de s'insérer correctement dans l'échelle des salaires et respecte les minima fixés par la loi ou la convention. Il est aussi possible d'ajouter dans cette rubrique les avantages liés au poste (logement, voiture, téléphone).

■ Fiche de profil

Les éléments centraux de la fiche de profil sont constitués par les CPM (Compétence, Personnalité, Motivation). Ils doivent découler des 3 à 5 missions principales fixées dans la fiche de poste. Ainsi, inutile de demander à un candidat d'être bilingue en anglais s'il ne sera pas amené à pratiquer cette langue au travail.

- ▶ **Les compétences** correspondent à un « savoir agir en situation » (Raoult et Pelosse, 2011). C'est l'utilisation et parfois la combinaison de connaissances, savoir-faire, savoir-être et capacités métacognitives pour répondre aux demandes générées par des situations professionnelles afin de produire des actions et des réponses en réaction à ces demandes (voir chapitre 2).
- ▶ **La personnalité** correspond à l'ensemble des traits stables et caractéristiques d'une personne. Dans un processus de recrutement, on pourra s'intéresser à des traits comme l'introversion *versus* l'extraversion, l'ouverture à la nouveauté *versus* le conservatisme ou encore la stabilité émotionnelle.
- ▶ **La motivation** correspond aux facteurs intrinsèques et extrinsèques qui poussent une personne à agir et à s'impliquer au travail. Dans les facteurs extrinsèques, on retrouve par exemple la recherche d'une bonne rémunération, de bonnes conditions de travail, d'une bonne ambiance au travail. Dans les facteurs intrinsèques, on peut retrouver l'envie de bien faire son travail, l'image que l'on retire de soi au travail ou la recherche d'une forme d'épanouissement au quotidien.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour réaliser la définition de poste et de profil :

Tableau 2 Avantages et inconvénients des techniques de définition de poste et de profil

Techniques	Avantages	Inconvénients
Reprendre une fiche de poste/profil déjà existante dans l'entreprise et/ou en dehors de l'entreprise	Méthode rapide	Risque de se baser sur une fiche qui n'est plus à jour et/ou a été mal faite et/ou ne correspond pas au contexte de l'entreprise

Techniques	Avantages	Inconvénients
Entretien avec un manager en charge du futur collaborateur	Peut permettre d'avoir une bonne visibilité sur les missions et les tâches	Méthode chronophage Le manager peut mal connaître le métier sur lequel le recrutement va avoir lieu (en particulier s'il a plusieurs métiers sous sa direction)
Entretien avec une personne en fonction	Très bonne connaissance des missions et des tâches	Méthode chronophage Prendre en compte les variations pouvant exister pour un même métier dans une même entreprise du fait des besoins différents des managers et de l'organisation des services et des évolutions souhaitées pour ces missions dans le cadre de ce nouveau recrutement
Observation	Permet d'avoir une connaissance terrain des missions et des tâches	Méthode très chronophage
Questionnaire	Un questionnaire peut permettre d'avoir une vision chiffrée des missions et des tâches effectuées par un ensemble de collaborateurs sur un même métier	Ne peut se suffire à lui-même. Il faut le coupler avec un entretien

Dans cette phase de définition des besoins, il est possible d'aller jusqu'au cahier des charges. Même s'il n'est pas systématiquement utilisé, ce document permet notamment, lorsque l'on fait appel à un tiers (cabinet de recrutement), de formaliser la situation et les attentes autour du recrutement. On y retrouvera par exemple :

- ▶ **les raisons du recrutement** : recrutement de remplacement (démission, départ à la retraite, congé parental) *versus* recrutement de croissance (augmentation de l'activité, développement de nouvelles activités, recherche de profils nouveaux pour répondre aux évolutions du marché) ;
- ▶ **la description du poste et du profil recherché** (comme vu précédemment) ;

- ▶ **le budget mis à disposition** (qui déterminera ce qu'il sera possible de mettre en œuvre : participation à des forums ou non, mise en place de « serious game » pour attirer les candidats – extrêmement onéreux – ou non...);
- ▶ **les atouts et points faibles de l'entreprise** : son secteur d'activité, ses produits/services, ses clients, ses implantations géographiques, sa taille (grand groupe *versus* TPE voire start-up), sa solidité financière, son histoire... Cette analyse sera utilisée pour développer les outils de sourcing (présentation de l'entreprise sur les réseaux sociaux, sur l'offre d'emploi, l'argumentaire de présentation auprès des candidats lors des entretiens...) et de sélection.

3.2 Sourcing

L'enjeu de la phase de *sourcing* est d'identifier les sources et les canaux les plus intéressants pour trouver les candidats cibles, d'entrer en contact avec eux et de les amener à postuler.

Avant d'aller plus loin, il faut tout d'abord noter que le recrutement peut être interne ou externe.

- ▶ **Le recrutement interne** facilite l'intégration et une meilleure connaissance des candidats (notamment sur les aspects relationnels). Le processus peut être plus rapide. Par contre, il peut générer une certaine rivalité entre les salariés (ceux qui sont promus et ceux qui ne le sont pas) au détriment de la cohésion de groupe. De surcroît, il est fréquent de devoir revoir les attentes en termes de compétences, et d'investir en formation pour permettre une mise à niveau. Le recrutement interne peut également être un signal fort auprès des collaborateurs car il montre la possibilité de mobilité et de promotion interne. Certaines entreprises appliquent ce principe et comportent en leur sein des collaborateurs ayant gravi les échelons hiérarchiques. C'est un argument important dans la marque employeur d'une entreprise.
- ▶ Au contraire, **le recrutement externe** permettra d'apporter du « sang neuf » et un regard extérieur. Ainsi, un candidat externe apportera un regard critique constructif dans le sens où, ne connaissant pas les pratiques de l'entreprise, il ne « s'autocensurera » pas et sera force de

proposition pour faire évoluer les process. Il ne sera néanmoins pas opérationnel tout de suite et le risque d'erreur sera plus important car il ne sera pas connu en interne.

Internes ou externes, il existe une variété de sources de recrutement :

Tableau 3 Exemples de sources de candidats

Interne	Externe
Promotion	Digital (site de l'entreprise, réseaux sociaux, job boards, applications mobiles, serious game, site de notation)
Changeement de poste (sans promotion)	Relations écoles (forum, projets/défis, interventions dans des cours)
Stagiaires, intérimaires, apprentis	Média (télévision, presse, radio)
Cooptation	Candidatures spontanées
	Agences spécialisées (cabinet de recrutement, cabinet de chasse, agence d'intérim, Pôle Emploi)
	Associations professionnelles (APEC, ANDRH, Lions Club...)

Pour terminer cette partie, il est important de présenter un outil central dans le sourcing : l'annonce. Elle est rédigée en français et en fonction de la fiche de poste et de profil. Pour rappel, elle devra répondre aux obligations légales (non-discrimination, rédigée en français et n'étant pas de nature à tromper le candidat). L'annonce a pour objectif d'informer les candidats et de les inciter à postuler. C'est un outil marketing de promotion de l'entreprise et du poste. Elle est aussi un outil de sélection qui doit conduire à un premier tri des candidatures. Certaines entreprises choisissent d'apparaître dans l'annonce, d'autres préfèrent ne pas révéler leur identité. Il s'agit là d'un choix de communication. Dans le cas du remplacement confidentiel d'un collaborateur, il est judicieux de ne pas apparaître dans l'annonce... comme indiqué dans le tableau ci-après.

Tableau 4 Les parties principales d'une annonce et leur contenu

Partie	Contenu
Intitulé du poste	Comme indiqué précédemment, l'intitulé peut être plus ou moins attractif pour les candidats. Un commercial deviendra ainsi un « business developer » (à traduire en français cependant)
Présentation de l'entreprise	L'enjeu est de donner au candidat envie de rejoindre l'entreprise. Il sera important de présenter les activités, le chiffre d'affaires (éventuellement), les implantations géographiques, le nombre de collaborateurs et tout ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents (ses produits, ses valeurs, son mode de fonctionnement, ses espaces de travail, son management...)
Description de poste et de profil	L'objectif est de donner les informations principales concernant les missions/tâches ainsi que les CPM (Compétence, Personnalité, Motivation) attendus, le niveau de diplôme et d'expérience
Démarche administrative	Le but est d'expliquer au candidat ce qu'il doit faire pour postuler : documents requis, manière de faire parvenir la candidature et date limite de candidature

3.3 Sélection

L'enjeu de la phase de sélection est de définir/développer les meilleurs outils pour évaluer les CPM, éléments centraux de la fiche de profil. Le diplôme et le niveau d'expérience peuvent pour leur part être appréhendés par le CV, s'ils se révèlent être des éléments à prendre en compte.

La difficulté centrale de la phase de sélection est qu'il faut combiner plusieurs outils pour réussir à évaluer les différentes dimensions d'un candidat sous le prisme des CPM. Il n'existe pas d'outil unique et fiable à 100 % permettant de les tester en une seule fois. Ainsi, les mises en situation, parfois présentées comme les meilleurs outils de sélection (notamment au niveau de l'évaluation des compétences), n'ont un degré de fiabilité en moyenne que de 40 % quant à la détermination de la performance d'un candidat à son poste de travail.