

Gestion des ressources humaines et des compétences :

Formaliser les pratiques de management :

1- Le processus de recrutement :

Recruter est un acte majeur pour l'entreprise. Cela nécessite un minimum d'organisation et de préparation.

Les étapes du recrutement :

- ➔ **Analyser le besoin** : quels sont les facteurs qui engendrent un recrutement
- ➔ **Créer une fiche de poste** : décrire le poste à tenir
 - *les fiches de poste vous serviront également pour positionner votre collaborateur tout au long de son parcours dans l'entreprise.*
 - La fiche de poste doit être mise à jour régulièrement au regard des évolutions techniques du poste ou de l'organisation de la structure.
- Contenu :
 - Intitulé du poste
 - Positionnement du poste : service de rattachement et supérieur hiérarchique
 - La mission du poste : pourquoi la personne sera payée
 - Descriptif du poste : les différentes activités que la personne aura à accomplir. Pour chaque activité définir le pourcentage du temps consacré et les moyens mis à disposition. Les tâches peuvent se décomposer en tâches principales, périodiques, exceptionnelles.
 - Définir les compétences techniques à posséder pour la réalisation des activités.

**Vous pouvez réaliser la fiche de poste avec un collaborateur en place sur le même type de poste afin d'être au plus proche de la réalité.*

➔ **Définir le profil du candidat** : le profil du candidat est utilisé pour le recrutement ou pour envisager une mobilité interne.

- Contenu : le profil décrit 3 types de compétences
 - Savoir de base lié à un diplôme, une formation
 - Savoir faire lié à une expérience
 - Savoir être lié à un comportement, une attitude, une aptitude : définir les savoirs être à privilégier (ex : aptitudes intellectuelles, comportement, comportement relationnel)

➔ **Déterminer les critères obligatoires pour intégrer le poste :**

- Etablir une grille d'évaluation avec les principaux critères (5 à 6) et le niveau de maîtrise requis.

- Il convient de hiérarchiser les 5-6 critères qui vous semblent importants pour tenir le poste (Ex : la prospection clientèle nécessite au moins un niveau BTS commercial + résistance au stress + capacité à négocier + esprit de challenge ..)

➔ **Rédiger une annonce et communiquer :**

• Contenu :

- Nom de l'entreprise et sa présentation (secteur d'activité, produits et services)
- Intitulé du poste
- Missions principales du poste
- Profil recherché avec les principaux critères de recrutement
- Conditions d'emploi
- Moyens pour candidater (courrier, mail, CV, ...)

• Sources de recrutement :

Type de recrutement	Coût	Temps à consacrer
Cabinet recrutement	+++	+
Petites annonces - Grande presse - Presse professionnelle	++ ++	+++ +++
Site internet	+	+++
Traitement des candidatures spontanées	0	++
Promotion interne	0	+
Service de placement des écoles	0	++
Pôle emploi/APEC	0	++
Relations / recommandations	0	++
Légende	0 coût nul + peu coûteux ++ moyennement +++ coûteux	+ prend peu de temps ++ prend du temps +++ très prenant

➔ **Trier les candidatures reçues :**

- Permet de retenir les candidatures répondant aux critères préalablement définis à partir du CV et de la lettre de motivation.
- Compléter le tableau suivant

Critères	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Observations
Candidats							
Candidat X							
Y							
Z							

➔ **Conduite de l'entretien de recrutement :**

- On ne recrute pas pour soi mais pour l'entreprise. Ne recherchez pas votre copie
- C'est le dirigeant qui mène l'entretien et non le candidat
- Ne poser que des questions qui apportent des informations nouvelles par rapport au CV ou lettre de motivation.
- Laisser parler le candidat et écouter le, observer le.

● **Phases de l'entretien :**

- Présenter la vision de l'entreprise
- Demander au candidat de se présenter (connaissance du parcours de la personne et de ses projets de carrière)
- Présentation du poste de travail
- Jeux de questions permettant de valider les critères principaux retenus lors de l'élaboration de la grille de critères. Les questions doivent permettre de mettre le candidat en situation : Que feriez-vous si ... ? Qu'évoque pour vous le travail en équipe ?

• **Remplir la grille d'évaluation :**

Grille d'évaluation

Critères	Personnalité				Savoir-faire				Observations	Suite donnée
	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8		
Candidats										
Candidat X										
Candidat Y										
Candidat Z										
Candidat ...										

2- Le processus d'intégration du salarié :

➔ Les difficultés de recrutement occultent parfois une question plus importante, **celle de l'intégration**, c'est à dire la construction du lien social entre l'entreprise et le nouveau salarié.

Avantages d'une politique d'intégration :

➔ Au niveau de l'entreprise :

- des valeurs d'entreprise partagées
- un gain en terme d'efficacité d'organisation
- un gain en terme de qualité

➔ Au niveau des salariés déjà en poste :

- les salariés en poste sont informés sur les missions du nouveau salarié et sur leur rôle
- les salariés comprennent mieux la nouvelle organisation interne

➔ Au niveau du nouveau salarié :

- Donner des repères fonctionnels au nouveau salarié
- Permettre au salarié d'être reconnu par le groupe qu'il intègre
- Acquérir les valeurs communes de l'entreprise
- Donner du sens au travail à accomplir

Les phases de l'intégration :

➔ **Une phase de pré-accueil :**

- Confirmation par courrier de l'embauche du salarié : préciser la date d'embauche, l'heure d'arrivée, la personne ou le service qui l'accueillera.
- Annoncer l'arrivée du nouveau salarié aux salariés de l'entreprise, quelques jours avant son arrivée, en précisant sa fonction et son poste.

→ L'accueil :

• Première journée :

- Donner des repères au salarié en précisant les valeurs de l'entreprise, l'organigramme, en faisant une visite d'entreprise.
- Donner des informations fonctionnelles
- Présenter le salarié à ses collègues de travail direct
- Reformulation des missions du poste de travail et des objectifs à atteindre
- Présentation physique du poste de travail et des moyens mis à disposition
- Prise de rendez-vous pour faire un point régulièrement

→ L'accompagnement :

- Le tuteur hiérarchique : il fixe les objectifs à atteindre et fait le point régulièrement avec le salarié.
- Le parrain : collègue de travail qui sert de guide et d'aide au nouveau salarié. Il permet de décoder les rites de l'entreprise.

→ Evaluation de la période d'intégration :

- A la fin de la période d'intégration (période d'essai) demander au salarié de remplir une fiche d'évaluation de la phase d'intégration pour améliorer le procédé.

3- Formalisation des entretiens professionnels :

L'entretien professionnel est un temps d'échanges **formalisé** entre l'employeur et le salarié qui doit avoir lieu au minimum tous les deux ans pour les salariés ayant deux ans d'activité dans l'entreprise. **C'est une obligation légale** introduite par l'Accord de branche du 24 Novembre 2004.

Il se diffère de l'entretien d'évaluation annuel qui lui vise à apprécier le travail fourni en fonction des objectifs fixés.

Les objectifs de l'entretien professionnel sont les suivants :

- Réaliser un bilan des actions prévues au dernier entretien
- Identifier les souhaits d'évolution du salarié
- Présenter les évolutions des métiers et des emplois dans l'entreprise
- Proposer des actions permettant au salarié de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer ses qualifications ou de développer ses compétences
- Envisager avec lui ses besoins futurs de formation et les modalités de mise en place de la formation

Les points clés de l'entretien professionnel :

- En faire un moment d'échanges et de discussion
- Formaliser les souhaits et les besoins d'évolution
- Etablir un plan d'actions
- Renseigner et signer le support d'entretien professionnel

Les étapes de l'entretien :

- 1- Prendre rendez-vous et préparer l'entretien
- 2- Présenter les objectifs de l'entretien professionnel, la durée et le déroulement
- 3- Décrire le bilan du parcours professionnel
- 4- faire le bilan de actions réalisées depuis le dernier entretien
- 5- Réaliser le bilan des formations
- 6- Identifier les souhaits d'évolution du salarié
- 7- Présenter les évolutions des métiers et des emplois dans l'entreprise
- 8- Echanger sur les évolutions du métier du salarié
- 9- Envisager les actions futures
- 10- Renseigner le support et signer le document

4 – Entretien d'évaluation annuel :

Objectifs :

- Apprécier le travail fourni en fonction des objectifs fixés qui pourra avoir un impact sur le salaire, les primes et les possibilités de promotion.
- Echanger sur les objectifs à atteindre
- Donner un retour d'informations relatif à la performance du salarié
- Partager un plan d'actions