

UNIVERSITE IBN ZOHR
ECOLE NATIONALE DE COMMERCE ET DE GESTION
-AGADIR-

Cours :

Management des Ressources Humaines

Licence Professionnelle Management Touristique

Moulay Hachem FADILI

Enseignant chercheur

Année Universitaire 2017-2018

Plan du cours:

INTRODUCTION:

De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

Chapitre 1-Le recrutement.

Chapitre 2-La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Chapitre 3-La gestion de la carrière.

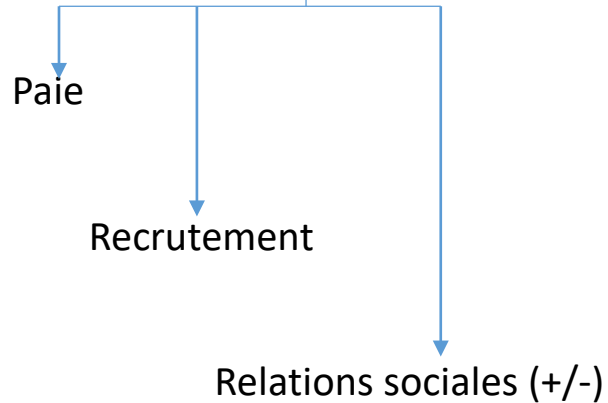
Chapitre 4-La formation.

Chapitre 5- L'évaluation.

Chapitre 6-La rémunération et le temps du travail.

INTRODUCTION

De la **Gestion du Personnel (GP)**



à la **Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

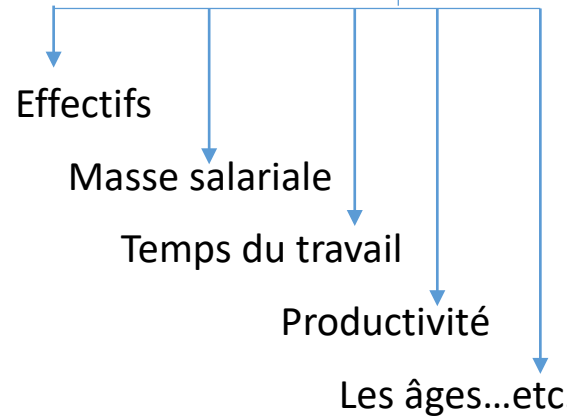
Largement connectée à la **STRATEGIE** d'entreprise (à **LONG TERME**)
= **Cohérence** Stratégique-Survie/Opérationnel-Quotidien)

Objectif: définir et développer le **POTENTIEL HUMAIN** (capital humain)

La Direction Ressources Humaines (DRH) est un **PARTENAIRE STRATEGIQUE**

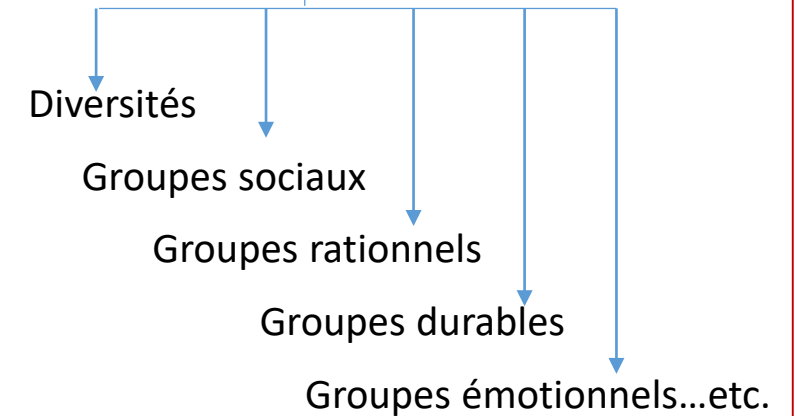
qui **PILOTE** les RH :

au Travail (facteur de Production)



+ **Gestion Quantitative**

Organisé



+ **Gestion Qualitative**

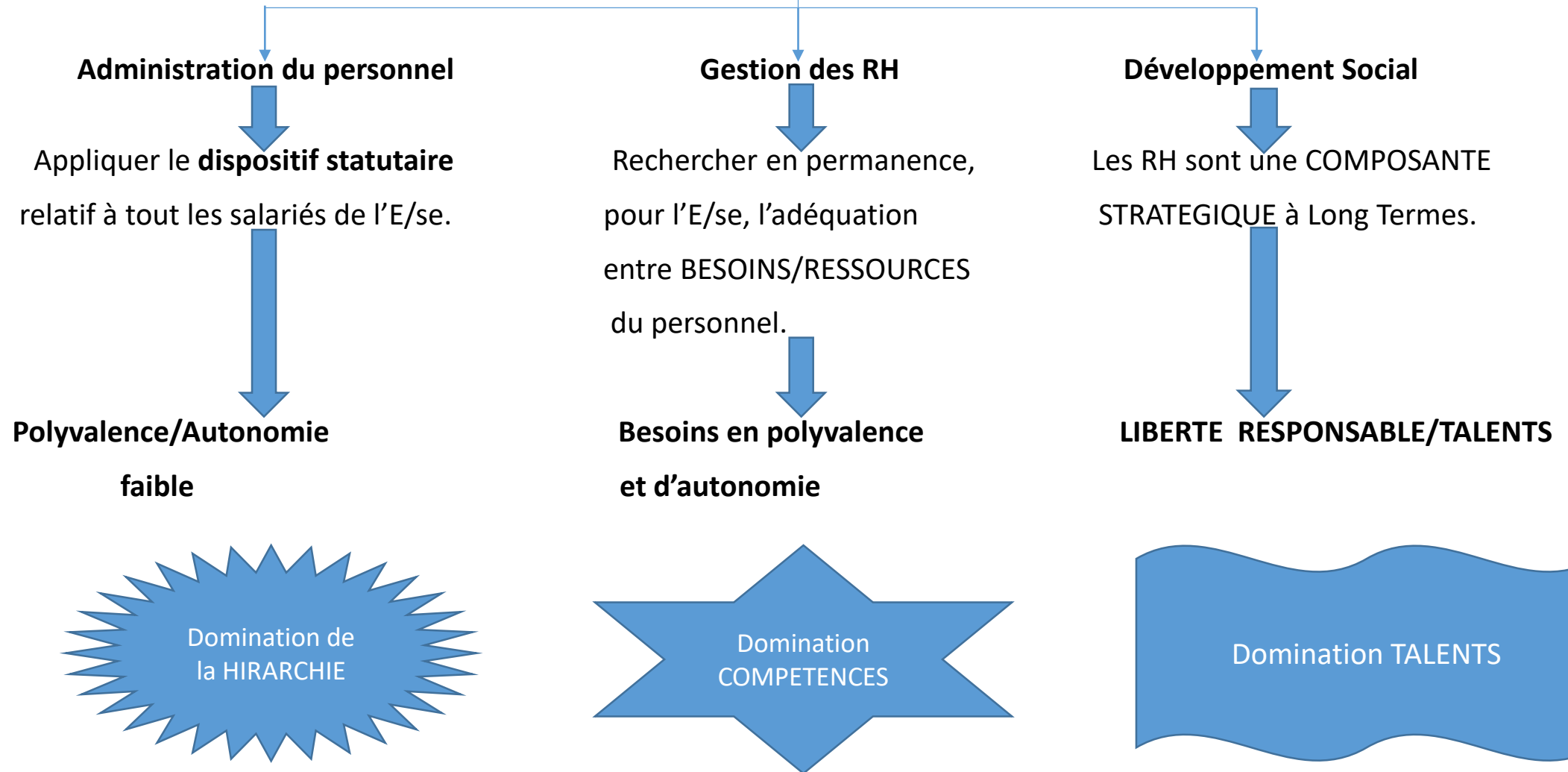
Les **RH** sont des **CHOSES**

Tactiques (**Décisions**) à **COURT TERME**

Par **OPERATIONNELS** décentralisés

(au **QUOTIDIEN**) ↔ **Gestion Quantitative**

La fonction RH



Les métiers RH

Travailler dans les RH

Dans l'E/se

Dans un cabinet

conseil

Poste stratégique	DRH
Administration des RH	RRH
	RAP
	R.Paie
	Juriste DT
	RRS
Développement RH	RDH
	RR
	RM
	RF

DD. Conseil
Chargé études RH
Consultant RH
Consultant Formateur
Consultant en accompagnement
Consultant en recrutement
Ergonome
Chargé de recherche

En tant que professionnel

En fonction du niveau de formation/Expériences

niveau	diplômes	débouchés
Bac + 2	BTS DUT	Assistant RH Gestionnaire Paie GAP
Bac + 3	LPRH LE&G	Assistant RH Gestionnaire Paie GAP Chargé suivi des emplois/Format°
Bac + 5	Master RH/G&E	R.Sociales G.Donnés Sociale Recrutement R.Formation DRH

Sous contraintes

Internes

Externes

Stratégie	Coûts ou différenciat°	Économie	Marché du T
Organisation	Diversificat° ou Spécialisat°	Technologie	Inflation
	Taille		Concurrence
	Structure		Conjoncture
	Mécanismes de Coordination		Rythmes d'innovations
Identité	Profil/Dirigeant	Social	Intensité de R&D
	Représentation partagée		Diffusion progrès techno
	Histoire		Système cultur
RH	Qualification	Législatif	Éducation
	Statuts		Lois/Règlement
	Effectifs		Aides d'Etat

Place de la Fonction RH

	TPE/PME < 80 S	GRH est assurée/PDG/DAF
Taille	PME 80-200 S	PDG + DRH
	GE 200-2000	DRH Centrale (politique RH) RRH Décentralisés
	Groupes	DRH Groupe DRH Pays
	SA	-RH/facteur clés du succès (informatique...) -Agric/Indus (Gestion/Partenaires sociaux)
Géographie		-Délocalisation P° (GRH Internationale) -Arbitrage entre politique globale/Locale.
Org RH	Externaliser GRH	-Avantages -Inconvénients
	Décentraliser GRH	-Gérer RH/Autres managers -Avantages/Inconvénients
	Mutation FRH	-Mise en place des Centres Spécialisés Partagé RH -Avantages/Inconvénients

Chapitre 1-Le recrutement.

Objectifs :

RECRUTEMENT	
POURQUOI	-Recherche des ressources stratégiques externes (Talents externes) -Ajuster/remplacer les compétences internes d'E/se (Talents internes)
QUANT	-Création d'E/se -Croissance d'E/se -Réorganisation interne -Situation saisonnière -Développement d'une nouvelle activité.....etc.
QUI	Responsables internes ou cabinets de recrutements externes
	Société de travail temporaire
COMMENT (méthodes)	Le CV
	La lettre de motivation
	Les entretiens de recrutement
	Le recrutement numérique (CV & LM et Vidéo présentation candidat)
LES ETAPES	Définition du poste
	Définition du profil du candidat
	Identification des sources de recrutement
	Compagne de recrutement
	Sélection des candidatures
	Décision d'embauche
	Gestion de l'intégration d'une nouvelle ressource humaine

L'entretien, NOYAUX DUR du recrutement, est un processus qui peut assurer la survie d'entreprise

Recrutement au regard des théories des organisation

De Taylor à...?!

- Ecole du management scientifique
- Ecole des relations humaines

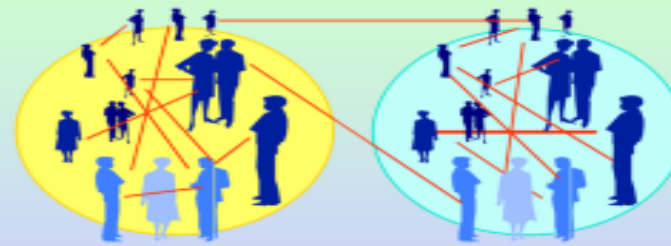
• Un système Pyramidal



Individus- statuts- carrières

Logique poste

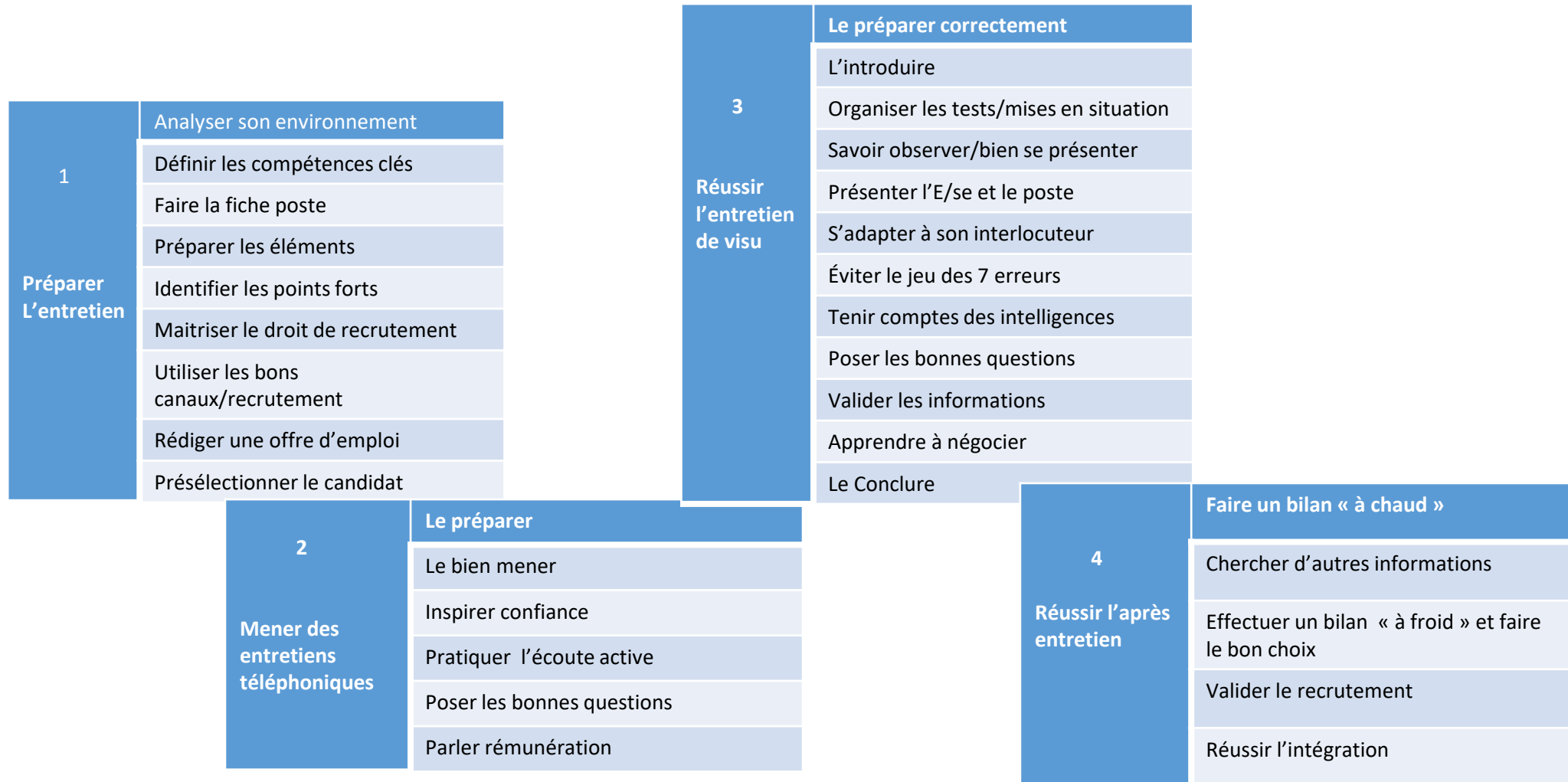
• Un système Réticulaire



Équipes – Projets- Managers- Réseaux

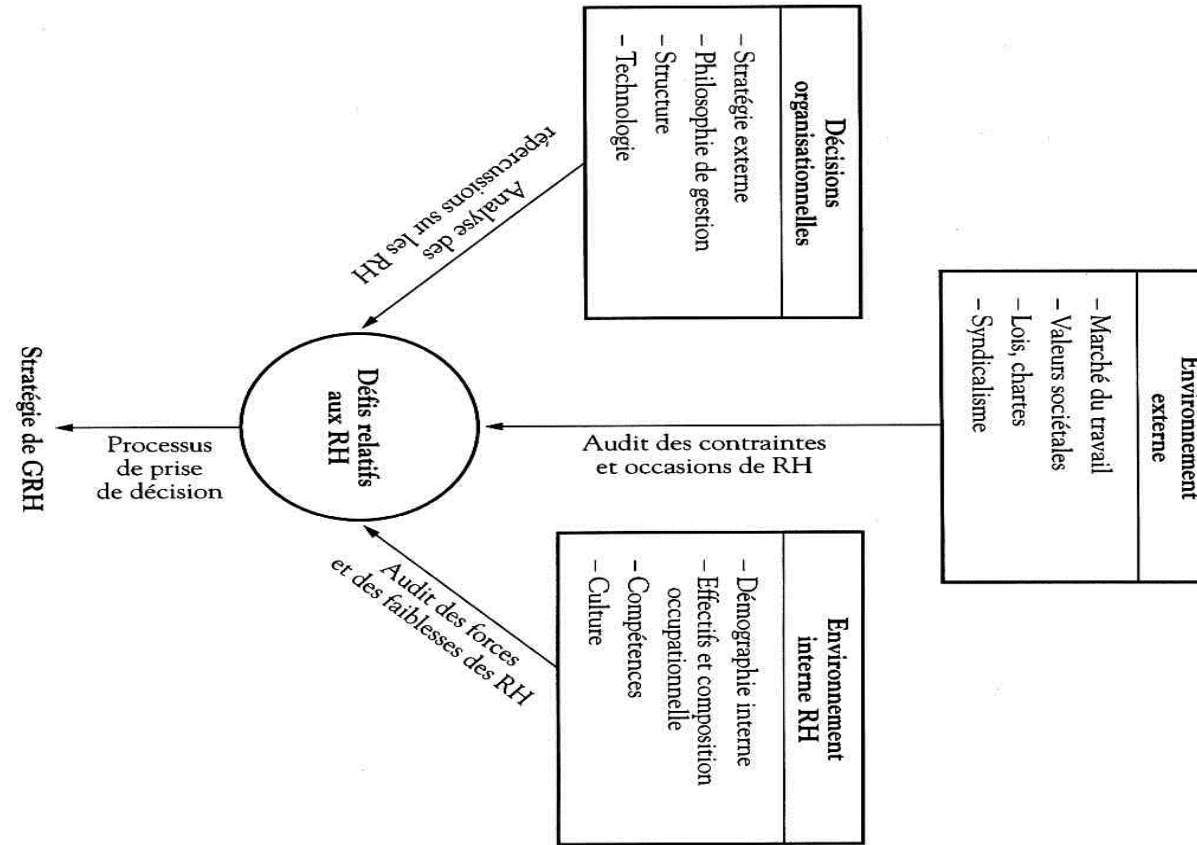
Logique compétences

L'entretien pour recrutement est un processus d'activité en 4 chaines principales :



Derrière tout processus de chaînes-recrutement, il y a une stratégie RH, déterminante.

La stratégie RH qui détermine le processus de recrutement peut être schématisée comme suit:



NB: Pour alléger ce cours, on s'intéresse, seulement, à la partie opérationnelle du management des RH, et pour la partie stratégique, on vous recommande la bibliographie suivante: * **Bernard Gazier** (Les stratégies des ressources humaines), édition la découverte, 2004.

* **Jean-Yves Le Louarn** (Gestion stratégique des ressources humaines: Définition. Construction. Evaluation), édition Liaisons, 2010...etc.

Ce qui est important, et gagnant, pour le recruteur et le recruté, c'est le passage de:

L'ERREUR CASTING au **Recrutement EQUITABLE**



MAUVAIS RECRUTEMENT

=

Mauvaise personne au
mauvais endroit



Plus coûteux au
recruteur/recruté

(équité, transparence et honnêteté)



C'est un état d'esprit, et une méthodologie qui se fonde sur
une véritable préparation, essentiellement, en amonts d'entretien.

=

Choix d'une bonne personne au poste qui lui convient



Avantages pour le recruteur	Avantages pour le recruté
-Gains du temps et d'énergie; -Gains de rentabilité et d'argents; -Pas de discrimination & confirmer la marque d'employeur; -Compétences adaptées aux besoins clairement exprimés; -Amélioration future du climat social; -Diminution du turn-over et d'absentéisme ; -Fidélisation des collaborateurs; -Création et développement de la synergie organisationnelle; etc.	-

Recruter c'est Faire un diagnostic avant tout
entretien

1) Analyse de l'environnement de l'entretien

L'entretien est un **projet**, qui nécessite une **méthode** de la gestion de la **qualité**, et que le **QQOQPC** (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi et Combien) constitue **l'outil du management** de cette qualité, **avant**, **pendant** et **après** projet-entretien.



Définition du recrutement:

« C'est l'ensemble des **actions réfléchies** mises en œuvre pour trouver un candidat qui correspond aux **besoins** d'une **organisation** dans un poste **justifié**, et ayant les **talents recherchés** par cette dernière dans le futur ».



NB: La stratégie du recrutement est fonction, aussi bien, du **types du contrats du travail** à conclure avec le futur salarié recherché (**voir ci-après: diapo 21**).

L'outil **QQOQCPC** du diagnostic-recrutement (avant entretien) peut être résumé dans les tableaux ci-dessous:

Quoi ?	Avant Pendant Après	Définir l'objectif à atteindre, la cible visée et les contraintes. Exemple : le recrutement d'un responsable des achats, maîtrisant le cadre des marchés publics et parlant anglais.
Qui ?	Avant	Identifier les différents intervenants, les acteurs à associer. Qui préparera le QQOQCPC, la grille des compétences essentielles, la fiche de poste ? Qui va rédiger l'annonce ? Avec quels canaux ? Quels prestataires ? Qui va sélectionner les dossiers de candidature ? Qui va préparer les mises en situation ?
	Pendant	Qui va mener l'entretien téléphonique ? Qui va mener l'entretien de visu ? Qui prendra la décision finale ?
	Après	Après, qui l'accompagnera, le formera, le managera... ? Qui va répondre aux candidats ?
Où ?	Avant	Délimiter un périmètre au champ d'intervention.
	Pendant	Où vont se dérouler les différentes phases de recrutement ? Dans quelle salle ?
	Après	Où sera positionné le poste du candidat recruté, dans l'entreprise et dans l'équipe ? Quelles seront ses zones d'intervention ? France, étranger... ?
Quand ?	Avant	Réfléchir aux problèmes liés aux délais. Quand commence le processus ? Combien de temps va durer le processus ?
	Pendant	Quand auront lieu les différentes phases du recrutement ? Quand doit-on intégrer le candidat ?
	Après	Combien de temps va durer la période d'essai ? Si la période d'essai peut être renouvelée, jusqu'à quand ? S'il nécessite une formation, quelle durée, et quand sera-t-il (elle) opérationnel (le) ?
Comment ?	Avant	Définir les différentes étapes. Comment vais-je recruter ? Quels magazines choisir ou quels sites ?
	Pendant	Quelles méthodes utiliser ? Quels tests ? Quels types d'entretiens ?
	Après	Quel parcours d'intégration ? Quelles formations ?
Pourquoi ?	Avant Pendant Après	Déterminer les enjeux, les contraintes. Les changements qui vont ou doivent s'opérer, peser le pour et le contre, les forces ou les faiblesses de vos choix concernant le recrutement.
Combien ?	Avant	Déterminer le budget alloué à ce recrutement. Combien va coûter le budget pour la recherche de candidatures ? Annonces, cabinet...
	Pendant	Combien va coûter le budget pour son installation (PC, téléphone, matériel...) ?
	Après	Combien va coûter le budget pour son intégration, sa rémunération avec les périphériques du salaire, les formations éventuelles... ?

Auquel on associe.....

.....Le planning du GANTT (12 étapes)

2014	Recrutement d'un directeur marketing (H/F)								
Étapes	Actions	Personnes concernées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
1	Préparation du CCCCC la grille des compétences essentielles et la fiche de poste	Équipe RH et N+1							
2	Préparation de l'annonce pour l'interne et pour l'externe	Assistant(e) RH et partenaires							
3	Envoi des annonces : interne, externe, Web, partenaires	Assistant(e) RH et partenaires							
4	Sélection des dossiers de candidatures	DRH et N+1							
5	Entretiens téléphoniques	Candidat et DRH							
6	Entretiens de visu et mises en situation	Candidat, DRH et N+1							
7	Préparation de l'embauche (contrat, poste de travail, etc.) et réponses aux autres candidats	Assistant(e) RH							
8	Première journée d'intégration	Équipe RH et service marketing avec le N+1							
9	Suivi de la période d'essai	N+1 et candidat							

Suite

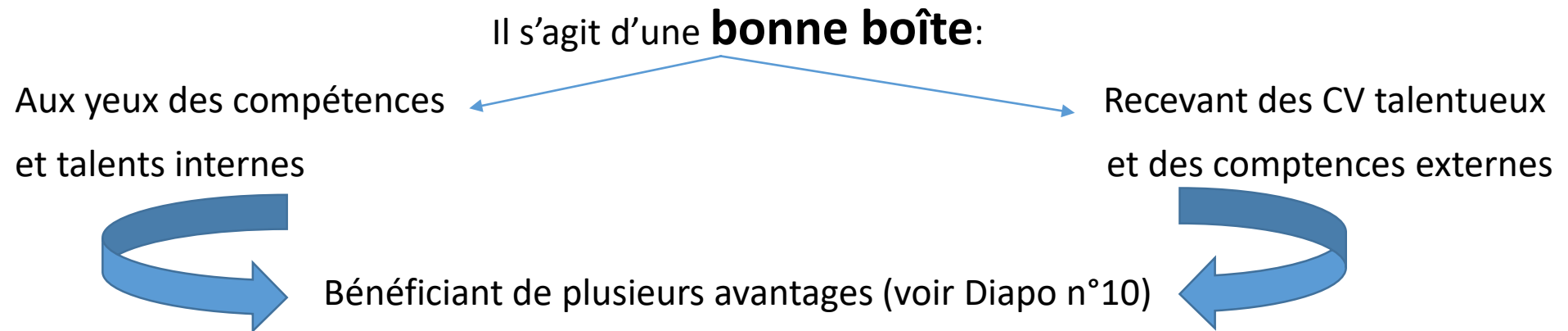
....Suite

2014	Recrutement d'un directeur marketing (H/F)								
Étapes	Actions	Personnes concernées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
10	Formation et accompagnement, présentation des partenaires...	Candidat, N+ 1 et équipe marketing							
11	Point à mi-parcours	DRH et candidat							
12	Validation du recrutement	N+ 1 et candidat							

Cette préparation-diagnostic, renforce la marque-employeur
(**MRKETING RESSOURCES HUMAINES**).

Cela veut dire: mettre les Hommes/Femmes au cœur de l'organisation-recruteur
(c'est **VENDRE SON ENTREPRISE AUPRES DE SES CANDIDATS**):

-à l'interne (auprès des ses collaborateurs internes et à l'externe, auprès des collaborateurs recherchés)-



L'entreprise cherche:
2-Les compétences et les talents

Définition	Typologies des compétences			
	Métier	comportementales	managériales	Transférables
C'est l'art et la manière de réaliser ses missions et objectifs , dans un contexte relationnel et avec plaisir , à base des indicateurs suivants: Savoir, savoir-faire, savoir-être, et le collaboratif...etc.	-Savoir; -Savoir-faire technique.	-Savoir-être; -Savoir travailler ensemble.	-Savoir faire-faire; -Savoir faire-être; -Manager les équipes et/ou les projets.	Ce sont celles que l'on peut mettre dans différentes situations de travail: *Transférabilité forte(MM/E) ; *Transférabilité moyenne(MD/Act.Similaire) ; *Transférabilité faible(A.Complémentaires) .

+

Mais, il y a des compétences communes à tous les salariés:

- Les langues étrangères;
- L'informatique;
- L'esprit organisationnel;
- La communication;
- L'esprit d'analyse;
-etc.

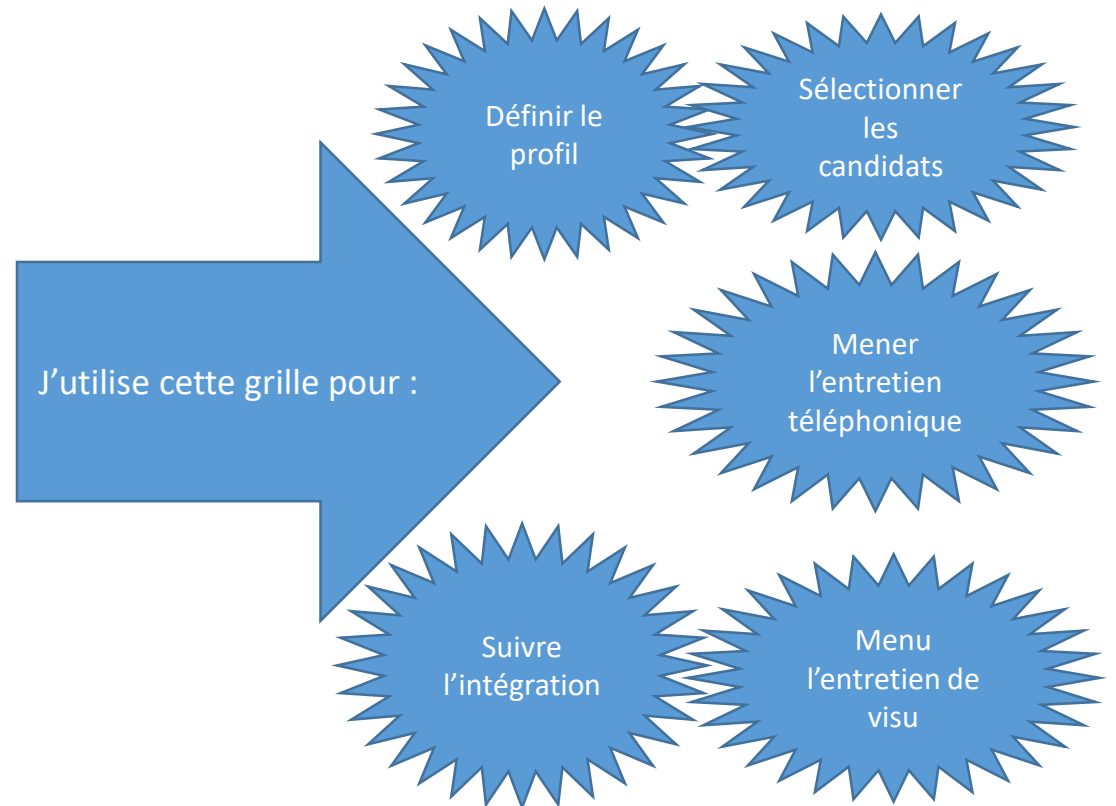
=

La logique du recrutement **équitable**, oblige une détermination d'une grille des compétences

Talents	
Définition	caractéristiques
Le potentiel élevé d'un employé.	a) la capacité d'occuper des postes de direction ou de cadre intermédiaire; b) la capacité d'offrir un rendement de grande valeur (dans son poste); c) la possibilité de perfectionnement (sa tâche s'enrichit) d) la possibilité de maîtrise (l'employé demeure au même niveau et effectue la même tâche; est un expert de grande valeur).

La grille des compétences, qui guide l'entretien,
et permettant, aussi, l'évaluation, du recruté, lors de la période d'essai:

Poste de chargé(e) de clientèle sédentaire		
Critères	Essentiels	Souhaitables
Sens du service	×	
Connaissance du secteur XXX		×
Esprit d'équipe (travail collaboratif)	×	
Rigueur et conscience professionnelle	×	
Aisance téléphonique	×	
Maîtrise des outils informatique : messagerie...		×
Aisance avec un ordinateur	×	
Gestion des priorités		×
Sens commercial		×
Maîtrise de plusieurs langues étrangères		×
Patience	×	
Excellent relationnel	×	
Disponibilité : au niveau des horaires et des tâches à effectuer	×	
Ouverture d'esprit (s'adapter aux différentes cultures)		×
Participation à l'amélioration continue de l'entreprise	×	
Réactivité	×	
Gestion du stress/contrôle de soi	×	
Communicant (interne et externe)		×
Respect d'autrui	×	



Ensuite, il faut faire:
3- Une fiche du poste

Le modèle de fiche du poste

Le poste	La fiche du poste
*La définition du poste est évolutive, en fonction de plusieurs variables (environnement, technologie, l'organisation...etc); *Il s'agit de l'ensemble des objectifs professionnels individuels à atteindre, par le futur recruté.	*C'est un travail collaboratif (la DRH, le RH, le manager opérationnel); *C'est un document présentant l'ensemble d'informations relatives au profil recherché (idéal) du candidat. *Le profil du candidat est sa carrière, passée, à gérer, premièrement, dans l'entreprise recruteuse.



FICHE DE POSTE			Date : 12 mars 2014		
Date	Version	Modification	Rédacteur	État du document	
	1.1	Création du document	Nathalie Olivier	En cours ☐	Validé ☐
		Modification			
Fonction					
Responsable hiérarchique direct					

Suite ...

....Suite

Finalité du poste, sa raison d'être		
Missions	Temps%	Satisfaction ++, +, -, --
X	%	
x	%	
X	%	
x	%	
X	%	
x	%	
X	%	
x	%	
x	%	
x	%	
Missions – Activités (savoir-faire) dans les grandes lignes		
1	-	
	-	
	-	
	-	
2	-	
	-	
	-	
	-	
3	-	
	-	
	-	
	-	
4	-	
	-	
	-	
	-	
5	-	
	-	
	-	
Principales liaisons internes/externes		
Interne	-	
	-	
Externe	-	
	-	
Compétences requises		Niveau de compétence
Savoir et savoir-faire		++
-		
-		
-		
Ce poste nécessite-t-il un certificat ou un diplôme ?		
Si oui, lequel ou lesquels ?		

....Suite....

Savoir-être		
-		
-		
-		
Savoir managérial		
Accompagner / coacher	Former	++
Déléguer		++
Organiser		++
Contrôler		+
Animer		+
Motiver		++
Écouter / Communiquer		++
Moyens		
Humains		
Financiers		
Matériels		
Marge d'autonomie		
Limitée		
Élargie		
Entière		
Suggestions		
Évolution possible dans le poste		
Contraintes du poste (astreintes, horaires...)		
Formations envisagées		
Plan de remplacement		
Mission et nom		
Mission et nom		
Mission et nom		

Suite....



Motivations	Besoin de...	--	-	+	++
Motivations personnelles	Sécurité				
	Activité				
	Dépassement				
	Éthique				
	Développement personnel				
Motivations relationnelles	Contacts				
	Proximité				
	Reconnaissance				
	Influence				
	Compétition				
Motivations liées aux missions	Ordre, organisation				
	Visibilité immédiate				
	Directives				
	Feed-back				
	Autonomie				
	Diversité				
	Enjeux commerciaux				
Motivation dans le travail	Rémunération				
	Évolution				
	Statut				
1. Ce qui me plaît		2. Ce qui me déplaît			
3. Ce que je sais faire		4. Ce que je veux développer			
Éléments du poste					
Type de contrat					
Durée du travail					
Mode et niveau de rémunération					

Le profil recherché détermine:
4-Le type de contrat à conclure;

Si l'employeur est libre quant à son action de recrutement, face à cette liberté, il y a deux limites:

- Règles légales (discrimination, âge, sexe, couleur, religion, race..., période d'essai, cas possibles pour le CDD);
- Droit conventionnel (conventions collectives).

Principe de non discrimination	Types des contrat			
	CDI	CDD	CTT	CFI
Article 9 : Est interdite toute atteinte aux libertés et aux droits relatifs à l'exercice syndical Est également interdite à l'encontre des salariés, toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe, le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale, Article 346 : Est interdite toute discrimination relative au salaire entre les deux sexes pour un travail de valeur égale.....etc.	C'est le principe	C'est l'exception, conditionnée: Possibilité de conclure le CDD dans 4 cas de figure: 1-E/se nouvellement crée; 2-Lancement d'un nouveau produit; 3-Remplacer un salarié (absence, suspension du CT, hors période de grève); 4-Acroissement temporaire d'activité (saisonnalité). La loi ne stipule pas l'écrit.	La loi stipule l'écrit, dans les quatre cas suscités. *Respect du fond (4 Cas); *Respect de la forme (mention d'un ensemble d'informations obligatoires), sous peine de nullité du CTT et le convertir en CDI, par force du droit.	Contrat d'apprentissage: IDMAJ Candidats qui sont Inscrits à la base des données ANAPEC 24 M maximum Exonéré d'IR/CNSS

Contrat de sous-traitance (art.86 à 91):

- Par écrit obligatoirement
- Sous-traitant doit être inscrit au RC
- L'entrepreneur principal est le premier responsable de l'insolvabilité du sous-traitant

5-Un bon entretien nécessite des
bons canaux de recrutement.

Un canaux de recrutement est un intermédiaire entre l'entreprise ayant besoin
d'un tel profil et un autres agent;

Le canaux peut être interne (DRH, RH), ou externe à celle-ci;
l'opération de recrutement peut être soit gratuite (ANAPEC, forums, universités, ...etc.),
soit moyennant un paiement d'honoraires (cabinets de recrutement)
ou paiement d'une charges (DRH, RH, Internet, presse, ...etc.).

- **Internet :**

- Site internet de l'entreprise: www.entreprise.com (e-recrutement)
- Sites de recrutement spécialisés: dépôt des offres/ consultation de la cvthèque
- Généralement payants pour les entreprises et gratuits pour les candidats
- Réseaux sociaux: linkedin, viadeo, twitter,... (recrutement 2.0)

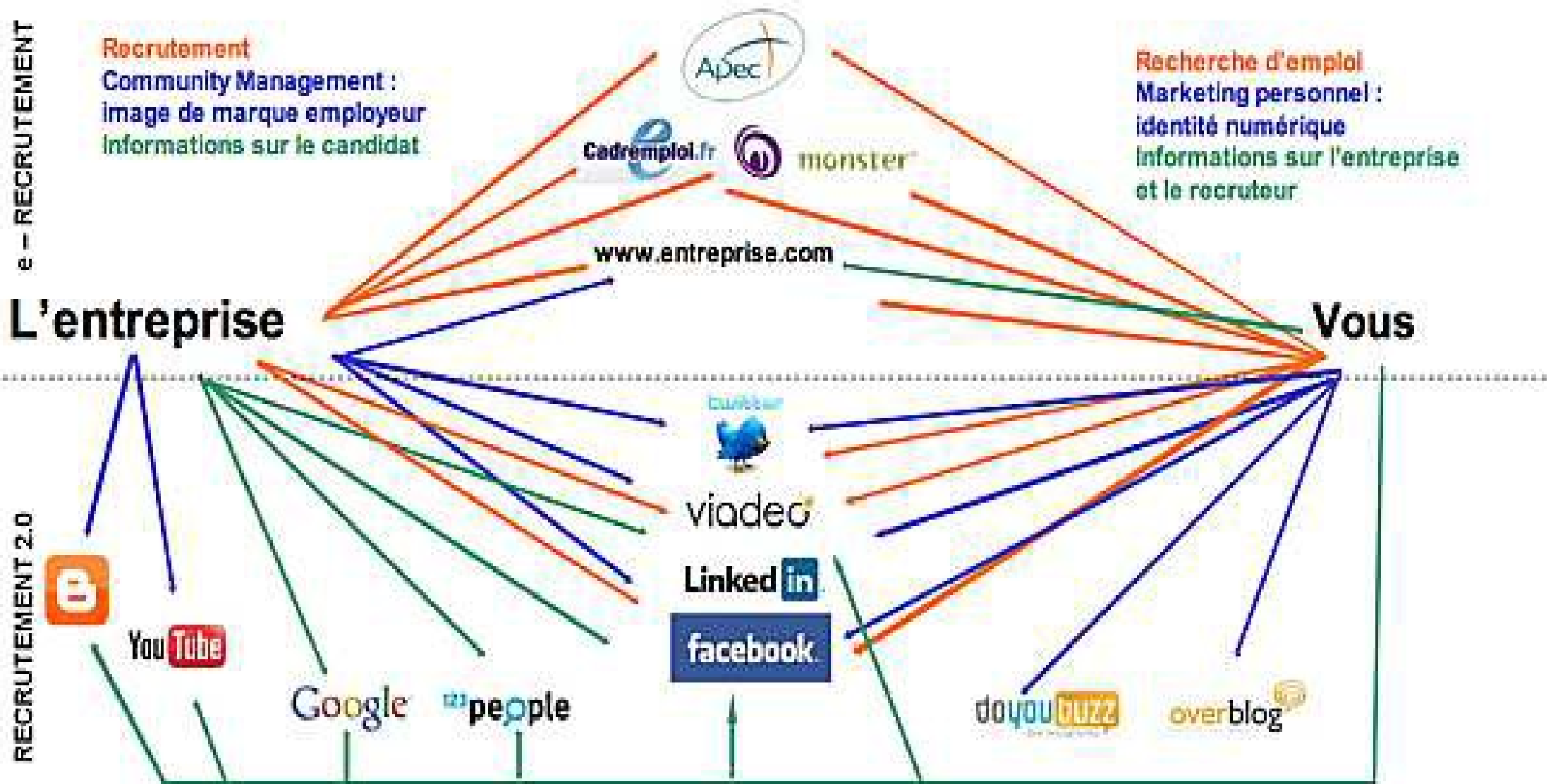
Avantages:

- Rapidité de circulation de l'information
- Diversité des sites
- Accès à une population instruite et souvent jeune
- Information sur les statistiques de consultation des annonces
- Facilité de recherche par mots clés, tri, ...

Risques:

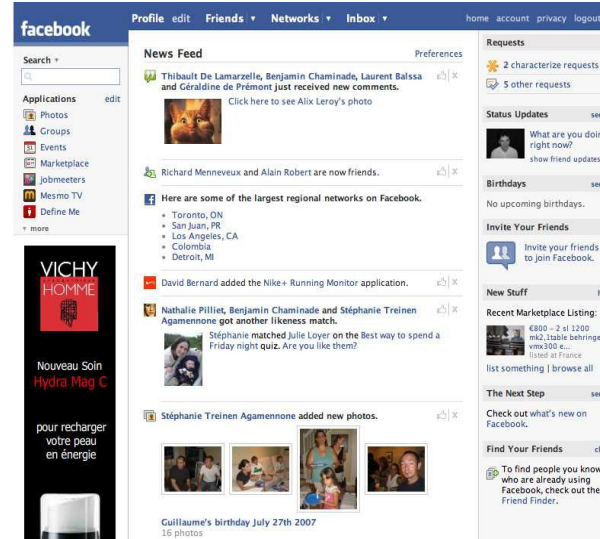
- Se perdent dans une jungle de recrutement en line
- Rapidité de circulation de l'information
- Se limiter uniquement aux internautes





5 conseils pour recruter sur Facebook

1. Créer un groupe
2. Lancer « les anciens »
3. Fréquenter les groupes régionaux
4. Diffuser de la publicité
5. Héberger son intranet RH



L'essentiel à retenir:

- Multiplicité des sources de candidatures
- Montée en puissance du e-recrutement et du recrutement 2.0
- CV comme outil incontournable de candidature
- Importance de l'image employeur
- A ne pas oublier : la mobilité interne comme source intéressante pour répondre aux besoins de l'organisation et aux aspirations de carrière des collaborateurs.

Ensuite, 6-Une rédaction d'une offre d'emploi

Intérêt

- Attirer les candidats ayant les compétences ad hoc;
- Présenter les atouts de l'entreprise;
- Gagner le temps pour le recruteur comme pour le candidat;
- Être en conformité avec la législation et avec son éthique...etc

1^{er} EXEMPLE d'ANNONCE Mission: poste d'assistante

- Gestion des agendas;
- Frapes des courriers/e-mails;
- Interface avec les partenaires;
- En charge des fournitures du B;
- Négociation avec les fournisseurs
- Organisation des voyages;

Mise en situations (2 situations)

-Gestion des agendas.....25%	-Gestion des agendas.....5%
-Frapes des courriers/e-mails.....45%	-Frapes des courriers/e-mails.....5%
-Interface avec les partenaires.....5%	-Interface avec les partenaires.....20%
-En charge des fournitures du B.....10%	-En charge des fournitures du B.....10%
-Négociation avec les fournisseurs.....5%	-Négociation avec les fournisseurs.....55%
-Organisation des voyages.....10%	-Organisation des voyages.....5%

QUI va répondre ?

.....	
.....	
.....	
.....	

Changement de situation (changement d'ordre)

Missions principales	Missions secondaires
-Négociation avec les fournisseurs; -Interface avec les partenaires; -En charge des fournitures du B.	-Gestion des agendas. -Frapes des courriers/e-mails. -Organisation des voyages;
.....	
.....	
.....	
.....	

Autres EXEMPLES d'offre d'emploi:

2 ^{ème} exemple	3 ^{ème} exemple														
Description de l'offre: Chargé de portefeuille clients hôtellerie » Casablanca » Publiée le: 18 Sep-15:44 » Vue: 9 » Annonce N°: 7065103 Nous cherchons un chargé de comptes clients qui aura pour mission essentielle de prospecter des hôtels afin de signer des contrats de partenariat. nous recommandons cet emploi à une personne qui a une expérience professionnelle commerciale confirmée dans le domaine du voyage et du tourisme et qui a développé une grande activité de booking avec de nombreux hôtels. vous avez un bac+5, la maîtrise parfaite du français et idéalement de l'anglais. vous avez le sens du contact et du relationnel. ce emploi s'adresse à des candidats justifiant d'une expérience semblable et souhaitant faire évoluer leur plan de carrière. envoyez cv avec photo. » Domaine : Tourisme/Hôtellerie/Restauration » Fonction : Commercial professionnels (B2B) » Type de contrat : CDI » Raison sociale : cosmos » Salaire : Plus de 10 000 DH » Niveau d'études : Bac plus 5	POSTE PROPOSÉ : ATTACHÉ COMMERCIAL (H/F) - DOMAINE DE L'HÔTELLERIE Nous cherchons pour le compte de notre client un hôtel 5* basé sur la ville de Casablanca, un Attaché Commercial (H/F). PROFIL RECHERCHÉ POUR LE POSTE : ATTACHÉ COMMERCIAL (H/F) - DOMAINE DE L'HÔTELLERIE De formation Bac+3 en Commerce/Management, vous avez une expérience significative en qualité de Commerciale dans un hôtel 5*. CRITÈRES DE L'ANNONCE POUR LE POSTE : ATTACHÉ COMMERCIAL (H/F) - DOMAINE DE L'HÔTELLERIE <table border="0"> <tr> <td>Métier</td><td>: Commercial, vente</td></tr> <tr> <td>Secteur d'activité</td><td>: Hôtellerie, restauration</td></tr> <tr> <td>Type de contrat</td><td>: CDI</td></tr> <tr> <td>Région</td><td>: Casablanca</td></tr> <tr> <td>Niveau d'expérience</td><td>: Expérience entre 2 ans et 5 ans</td></tr> <tr> <td>Niveau d'études</td><td>: Bac+3</td></tr> <tr> <td>Langues exigées</td><td>: Anglais courant, français courant</td></tr> </table>	Métier	: Commercial, vente	Secteur d'activité	: Hôtellerie, restauration	Type de contrat	: CDI	Région	: Casablanca	Niveau d'expérience	: Expérience entre 2 ans et 5 ans	Niveau d'études	: Bac+3	Langues exigées	: Anglais courant, français courant
Métier	: Commercial, vente														
Secteur d'activité	: Hôtellerie, restauration														
Type de contrat	: CDI														
Région	: Casablanca														
Niveau d'expérience	: Expérience entre 2 ans et 5 ans														
Niveau d'études	: Bac+3														
Langues exigées	: Anglais courant, français courant														
..... 															

4^{ème} exemple :

Offre d'emploi société : XXX
Secteur d'activité : XXX PME conviviale en pleine croissance
Poste : assistant(e) de gestion
CDI de 6 mois + CDI Assurer une bonne gestion et de l'entreprise au quotidien : administratif et marketing/communication Missions principales : – 40 % : gestion marketing/communication – 30 % : gestion administrative – 20 % : gestion clients-prospects – 10 % : gestion comptable
Le profil recherché : BTS AGPME ou équivalent
Savoir : – Maîtrise de l'informatique : Word, Excel, Outlook, Sage Compta – Bases en comptabilité – Base en marketing/communication – Savoir comportemental : personne très organisée, rigoureuse, polyvalente et ayant un excellent relationnel
Les informations complémentaires
Poste principalement sédentaire, basé à Carrières-sur-Seine. Horaires : 35 heures/semaine : 9 heures – 12 heures et 13 heures – 17 heures avec une flexibilité possible (8 heures – 18 heures)
La rémunération
CDI : 2 000 € brut mensuel CDI : 2 200 € brut mensuel fixe + primes Mutuelle + PEE
Les perspectives d'évolution
Poste évolutif en termes d'autonomie, un autre poste d'assistant(e) sera créé courant 2015.
Le recrutement
Date d'embauche prévue : 1 ^{er} avril 2014 Envoyer sa candidature et sa lettre de motivation à XXX par e-mail : xxx@xxx.com Entretien téléphonique Entretien de visu fin mars

Maintenant: 6-La présélection du candidat

Exemple: Poste de chargé (e) de clientèle:

La présélection se fait à la fois:

- Sur le fond:** on pense sur ce qui est écrit sur le CV, on dégage le parcours général du candidat...
- Sur la forme:** la clarté du dossier, sa concision...

Critères essentiels	Essentiels	Souhaitables	++	+	-	--
Sens du service	X					
Connaissance du secteur XXX		X				
Esprit d'équipe (travail collaboratif)	X					
Rigueur et conscience professionnelle	X					
Aisance téléphonique	X					
Maîtrise des outils informatique: messagerie...		X				
Aisance avec un ordinateur	X					

Suite....

...Suite

Critères essentiels	Essentiels	Souhaitables	++	+	-	—
Gestion des priorités		x				
Sens commercial		x				
Maîtrise de plusieurs langues étrangères		x				
Patience	x					
Excellent relationnel	x					
Disponibilité : au niveau des horaires et des tâches à effectuer	x					
Ouverture d'esprit (s'adapter aux différentes cultures)		x				
Participation à l'amélioration continue de l'entreprise	x					
Réactivité	x					
Gestion du stress/contrôle de soi <i>Lorsque vous êtes stressé, comment réagissez-vous ?</i>	x					
Communicant (interne et externe)		x				
Respect d'autrui	x					
Autres éléments						
Le CV : selon le poste, sa lisibilité, l'orthographe, le vocabulaire...						
Son expérience : professionnelle et extraprofessionnelle : a eu des postes très différents (capacité d'adaptation), etc.						
Sa formation : en lien avec le poste, possède l'habileté ou le diplôme demandé (si nécessaire et vital) : lui demander de l'apporter si entretien de visu.						
La lettre de motivation : cohérence avec le poste...						
Rémunération : accepte une rémunération évolutive, peut vivre avec ce salaire...						
Disponibilité : immédiate, dans 3 mois...						
Particularités, autres talents...						

7-Mener l'entretien téléphonique

4 étapes pour la Préparation	Qualités
Travailler sa voix	La voix c'est le miroir de notre personnalité: -Atone, elle exprime un manque de ressort; -Débit trop rapide, elle manifeste un signe d'anxiété; -Trop forte, elle exprime un désir de domination; -Trop douce, elle exprime une attitude de soumission. Il faut trouver un équilibre, c'est-à-dire une cohérence entre la voix et le discours, avec une articulation nette et avec rythme adapté.
Prévoir le temps	-L'entretien ne dure pas plus d'une heure; il faut pas l'entretien, pour tous les candidats, dans les conditions; -Il ne faut pas appeler plus de 10 candidats par jour;
Ne pas être dérangé	-Suite à un RDV, je décroche tout mes téléphones, je regarde pas mes e-mails, -Utiliser une salle de réunion tranquille...etc
Préparer le dossier	-Le dossier se compose du CV, lettre de motivation, les diplômes et certificats, les attestations de travail/Stages...etc. -Accompagner à ce dossier, la grille des compétences; -Maquer des notes sur le CV, objet de comparaison avec la grille-compétences essentielles; -Relire les questions (déjà préparées et ciblées); -Discuter sur le salaire...etc.

8 étapes/mener entretien	Actions
Appeler	Appréciation de la voix du candidat
Poser le cadre	-Poste concerné et son importance aux 2 parties; -Demander à lui s'il est encore dans un autre emploi
Questions/Motivations	-Ses motivations comparées à la structure d'E/se;
Parler rémunération	-Vérifier si le salaire, affiché, est satisfaisant, si non le salarié va pleurer à la fin de chaque mois.
Présenter en détail le poste et son environnement	-Tout dépend des profils (ambiance et valeur d'E/se) -En fonction des clients/fournisseurs d'E/se (+Temps).
Demander son avis/candidat	-Pour mesurer son avis; -Ce qu'il intéresse dans le poste/environnement; -Pourquoi ce choix, et pourquoi précisément cette E/se
Répondre à ses questions	Pour fonder la relation sur un échange transparent et sincère, ce qui permet d'un gain du temps pour l'E/se.
Conclure l'entretien	-Candidat sélectionné (l'informé pour entretien visu); -Candidat rejeté (l'informé par un courrier négatif).



Ton	Traduction	Solution	Note
Glacial	« Vous me faites perdre mon temps, mais je reste poli et je vais me débarrasser de vous dans les trois secondes qui suivent. » Votre interlocuteur est totalement indisponible et vous êtes le dernier des emmerdeurs : impatience et/ou mépris.	« Si vous avez un e-mail, ça nous évitera de perdre du temps » : réponse idéale à cette situation sans issue. Il ne valait pas le prix de la communication...	1
Froid	À peine poli, le ton de la voix est cassant, voire exaspéré. Il vous écoute mais il est pressé d'en finir. Pour le décongeler, il faudra lui proposer la Lune. Il n'a peut-être pas le temps de vous écouter.	Demandez-lui son e-mail et proposez-lui de l'appeler plus tard. Lui avez-vous demandé: « Je ne vous dérange pas ? »	2

Suite.....

....Suite

Ton	Traduction	Solution	Note
Tiède	Le ton peut évoluer vers le niveau 4..., voire redescendre au niveau 2, tout dépend de vous, de votre proposition, son contenu ou son emballage! La tiédeur du ton indique une disponibilité à géométrie variable.	Soyez direct, concis, explicite, le message principal doit passer très rapidement. « Qu'en pensez-vous... » doit arriver au bout de quelques minutes.	3
Chaleureux	Chaleureux ne signifie pas gagné d'avance, est-il chaleureux ou disponible ou simplement à l'écoute ? Certaines personnes sont chaleureuses par nature, ou vous tombez à un bon moment, c'est la disponibilité qui fera la différence.	Proposez rapidement de mener l'entretien, soit dans l'instant s'il est disponible, soit très rapidement : quelques heures plus tard... Plus le projet est flou et la date tardive, plus il sera hésitant.	4
Disponible	Ce genre d'accueil téléphonique est plus rare. Sa disponibilité ne signifie pas pour autant qu'il va signer votre contrat mais c'est déjà plus agréable et prometteur.	Exprimez votre gratitude pour un tel accueil téléphonique !	5

REUSSIR LES ENTRETIENS VISU

8-Préparation correcte.

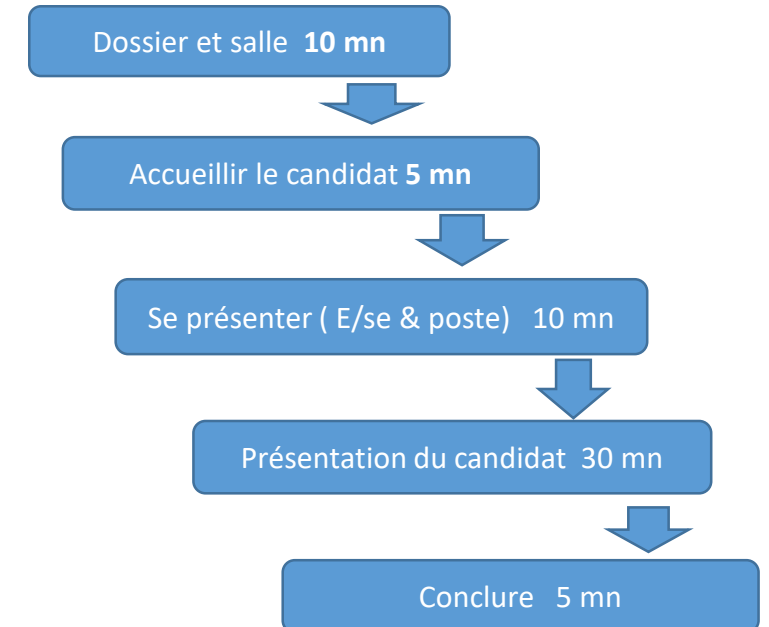
L'entretien
visu est un
entretien
visuel et en
face à face

QUI va le mener ?

C'est la
personne N+1
manager, en
plus de celui a
mené l'entretien
téléphonique

Avant l'entretien	
Rassembler l'information	La fiche de poste, le dossier du candidat, grille de compétences, les questions, les éléments positifs/négatifs/flous, ordonner tout pour ne rien oublier.
Prévoir du temps	1 heure maximum; Faire le bilan « chaud » juste après.
La logistique	Salle calme, sans téléphone
L'accueil	-Recevoir le candidat à l'heure; -Aller le chercher personnellement; -Lui souhaité le bienvenu; -Le remercier pour l'intérêt donné à l'entreprise; -Se présenter vous-même (fonction, et rôle dans le recrutement).

Timing de l'entretien visu (1H max)



Le dossier du candidature (modèle)

Ce n'est pas obligatoire, néanmoins voici deux modèles pour vous inspirer. Vous allez remettre le dossier au candidat – vous le lui aurez dit au téléphone au préalable – sachant qu'il peut tout à fait ne pas répondre à certaines questions dans un premier temps...

DATE: le __ / __ / ____

Poste souhaité : _____

ÉTATCML

Nom: _____ Prénoms: _____

Nom de jeune fille: _____

Adresse : _____

E-mail : _____ @ _____

Téléphone domicile: 0 __ / __ / __ __ / __

Téléphone portable: 06 / __ __ / __ __ /

Né(e) le: __ / __ / 19__ à: _____

Pays: _____

Nationalité: _____

Numéro de Sécurité sociale : |__| |__| |__| |__| |__| |__| |__|

Permis de conduire (catégorie et date d'obtention) : _____

Quel moyen de locomotion possédez-vous ? _____

Êtes-vous reconnu(e) handicapé(e) ?

☐ OUI ☐ NON

SITUATION FAMILIALE

☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Vie maritale ☐ Veuf(ve) ☐ Célibataire

Enfant(s) (nombre et âge) : _____



Suite ...

....Suite

Études et formations

Diplôme/Spécialité	Établissement	Année

Pourquoi avez-vous choisi cette (ces) formation(s) et quels sont les bénéfices que vous en avez tirés ?

LANGUES ÉTRANGÈRES ET NIVEAUX :

Langue maternelle : _____

Langue étrangère	Notions	Moyen	Correct	Bon	Excellent
Anglais					
Allemand					
Espagnol					
Russe					
Chinois					
...					

INFORMATIQUE : LOGICIELS ET NIVEAU

Logiciel	Notions	Bonne maîtrise	Parfaite maîtrise
Word			
Excel			
PowerPoint			
Messagerie :			
Access			
...			
...			
...			

Suite....

...Suite

Vos emplois et stages dans l'ordre chronologique : du plus récent au plus ancien

Entreprise	Référence : personne que l'on peut contacter Nom, prénom, fonction et télé- phone	Dates (entrée / sortie)	Emploi et missions

VOTRE MOTIVATION

Quelles sont les raisons qui motivent votre candidature dans notre entreprise ?

Quel est votre projet d'évolution professionnelle ?

Rémunération souhaitée : _____

Avez-vous déjà posé votre candidature dans notre entreprise ? ☐ OUI date : _____

Connaissez-vous l'un de nos salariés ? ☐ OUI ☐ NON

Si oui, précisez son nom et votre lien de parenté éventuel :

VOTRE SITUATION ACTUELLE

Vous êtes actuellement : ☐ Salarié(e) ☐ Demandeur d'emploi ☐ Étudiant(e)

☐ Intérimaire chez _____ Depuis le : _____

Disponible à compter du : _____

Je soussigné(e) _____ atteste l'exactitude des informations mentionnées ci-dessus et autorise la société XXX à les enregistrer sur fichier informatique exclusivement pour son usage interne.

Signature

REUSSIR LES ENTRETIENS VISU

9-Introduire l'entretien

Aux premières minutes (5 min)	Communiquer au candidat ses droits
L'intérêt de l'introduction: *Mettre le candidat à l'aise; *En le remerciant pour l'intérêt donné au poste et à l'E/se; *Lui a demander s'il a bien facile trouver l'E/se ; *S'il souhaite un café, une bouteille d'eau... *S'il est confortable installé; *S'il souhaite prendre des notes, en lui permettant un bloc de notes; Après, on lui a posé le cadre de l'entretien: -Rappelez-lui que l'entretien va durer 1 heure; -Et que c'est un recrutement équitable; -Qu'il est important aussi bien que le recruteur; etc.	L'ensemble de ses droits: -Droit de prise de notes; -Droit de poser des questions; -Droit d'avoir les résultat des tests, -Droit de l'accès aux informations concernant son évaluation; -Droit de lire la charte éthique de l'E/se, s'elle existe; etc. Ses obligations: *Être de bonne foi; *Sincérité ; etc.

REUSSIR LES ENTRETIENS VISU

10-Organiser des Tests et des mises en situation

DEFINITION des tests

Ce sont des outils d'évaluation représentant une aide à la décision de recrutement, la plus objective.

Pourquoi les tests?

- Réduire la subjectivité de l'entretien;
- Plus de transparence;
- ...etc.

Quand subit-on des tests ?

- Tout le monde n'est pas soumis aux mêmes épreuves;
- Il faut tenir compte de la nature du Poste, les tâches à effectuer, la culture d'entreprise...etc.

Commerciaux

- Plus de personnalité;
- Excellent contact;

Comptables

- Qualités technique
- ...

Managers

- Qualités d'encadrement;
- Travail en groupe;

La mise en situation (MS)

Définition

C'est le fait de mettre le candidat, après entretien, devant une situation qui concerne le poste rechercher, en testant sa capacité à s'organiser, à trouver solutions aux difficultés, sans dispersion.

Avantages

- Plus efficace que les tests classiques:**
- Qui s'éloignent de la réalité du poste;
 - La MS évalue sa réaction, comme s'il est socialisée dans son poste;
 - Permet d'évaluer l'écart entre le discours tenu en entretien et l'action sur le terrain...etc.

Différents types de tests

D'intelligence
Ou de
raisonnement

D'aptitude ou de
compétences

De
personnalité

Pour s'entraîner, des exercices sont à votre disposition (Annexe n°2)

Les traits de la personnalité en question

Prend l'ascendant sur les autres.
 Cherche à convaincre les autres.
 Va spontanément vers les autres.
 Fait preuve de diplomatie.
 S'implique affectivement.
 S'ouvre aux idées des autres.
 Accepte les critiques émises.
 Consulte avant de décider.
 Est attiré par des tâches variées.
 S'intéresse aux choses abstraites.

Fait preuve d'inventivité.
 S'adapte aux changements.
 S'organise avec méthode.
 S'attache aux détails.
 Persévère face aux obstacles.
 Va au-delà des tâches prescrites.
 Se montre détendu.
 S'attache aux aspects positifs.
 Contrôle ses émotions.
 Recherche la stabilité.

Pour contrôler les émotions

Questions suggérées	Soyez attentif aux points suivants...
Donnez-moi un exemple concret de situation à l'occasion de laquelle vous avez été confronté personnellement à un différend avec une autre personne. Comment vous y êtes-vous pris pour résoudre le problème ?	L'évalué a-t-il cherché à résoudre la situation en exprimant clairement ses émotions et en cherchant à connaître les ressentis de l'autre personne ? A-t-il réussi à dépasser le niveau émotionnel de la situation pour aborder efficacement le fond du problème ?
Comment utilisez-vous concrètement vos émotions dans le cadre de votre travail ?	L'évalué considère-t-il que ses émotions ont leur place dans la sphère professionnelle ? Est-il capable de mettre ses émotions à profit que ce soit avec ses supérieurs, ses collègues, ses collaborateurs ou avec les prospects et les clients de l'entreprise ?

L'importance du test de la gestion du stress:

Se montre détendu(e)



Ce croisement met en perspective deux aspects cruciaux du rapport au stress : le degré d'anxiété de fond (détendu *versus* réactif) ainsi que le type d'environnement vers lequel l'évalué s'oriente prioritairement (stabilité *versus* prise de risques).

Légende

Profil de XXX

- | Comportement naturel
- | Comportement éventuel
- | Comportement non privilégié

Comprendre son mode de fonctionnement.

Comportements privilégiés :

- aime faire face aux défis ;
- utilise le stress comme moteur ;
- recherche les situations stimulantes ;
- à l'excès ou en situation de stress, peut paraître... ;
- se confronte aux situations à enjeux importants ;
- fonctionne à l'adrénaline ;
- enclin(e) à prendre des risques.

Ce test a l'avantage de vous accompagner et de vous aider dans la préparation des questions pertinentes. Il vous permettra d'aller plus loin et de vous donner un regard extérieur fait par des spécialistes des tests.

11-Présenter l'entreprise et le poste

Vous l'avez déjà présentée lors de l'entretien téléphonique et il existe de nos jours, sur Internet, pléthore d'informations sur les entreprises ; nul besoin, donc, d'être redondant.

Présenter l'entreprise

Vous pouvez commencer par présenter au candidat – selon son profil – des éléments complémentaires qui ne sont justement pas sur Internet.

En abordant l'entreprise, vous allez parler :

- de l'origine de l'entreprise, son histoire ;
- ses produits et services ;
- ses clients et partenaires ;
- les collaborateurs et particulièrement ceux du service où le poste est à pourvoir ;
- l'organisation de l'entreprise, ses valeurs... ;
- son implantation géographique actuelle et à venir (nationale, internationale) ;
- ses avantages concurrentiels ;
- son évolution en termes de part de marché, de chiffre d'affaires.

Il est également judicieux de présenter votre rôle dans l'entreprise, de votre ancienneté, d'expliquer pourquoi vous aviez postulé, ce que vous aimez dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez...

Vous pouvez utiliser une présentation sur PowerPoint ou un film, cela permet de montrer la même chose à tous les candidats...

Présenter le poste de façon détaillée

Les missions ont été clairement définies dans les grandes lignes dès l'offre d'emploi et précisées lors de l'entretien téléphonique.

À ce stade, vous pourrez présenter en fin d'entretien, si le poste semble convenir aux deux parties, la fiche de poste, au moins certains éléments, ou la lire mission par mission. Revenez sur chaque mission, sur la politique de rémunération et validez-la.

Répondez à *toutes* les questions du candidat. Si vous ne pouvez pas répondre, donnez-lui un délai de réponse selon la complexité de la question.

■ L'organigramme



Vous pouvez lui montrer l'organigramme. Il est d'ailleurs conseillé d'avoir un organigramme comme celui présenté ci-après plutôt qu'un organigramme classique. Pourquoi ? Parce que cet organigramme permet :

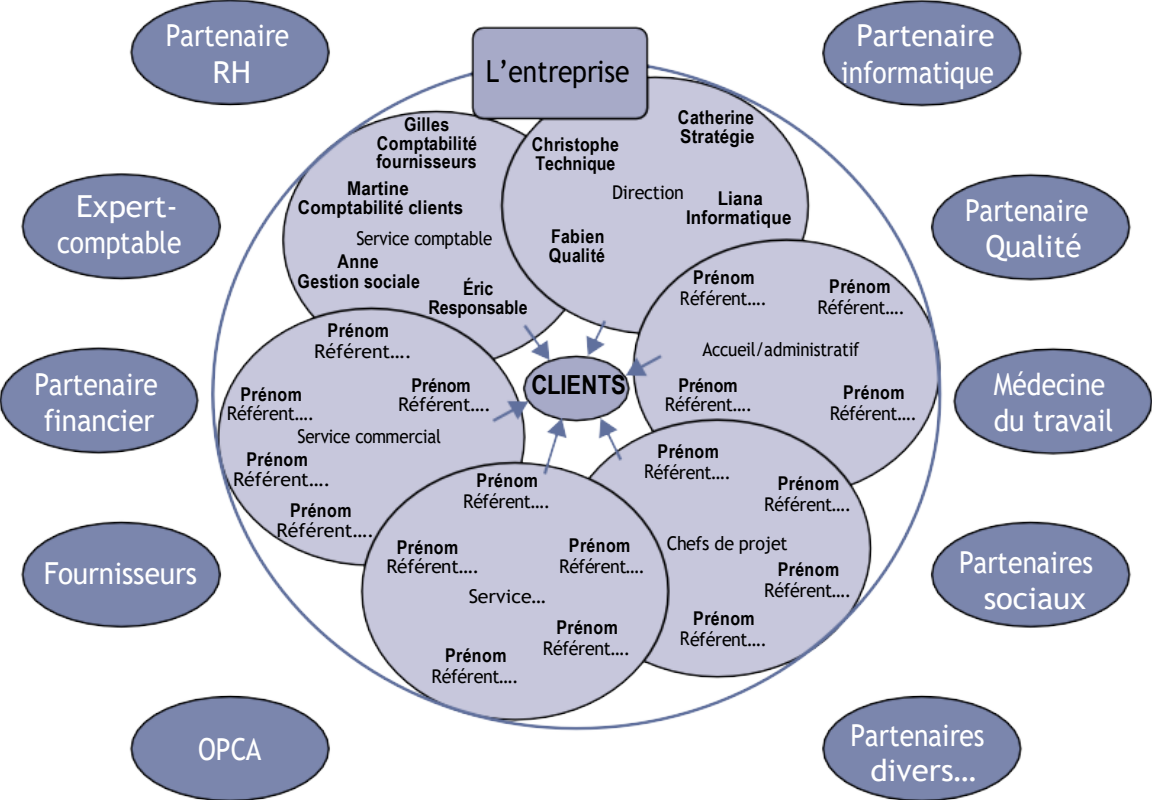
- de responsabiliser chacun ;
- de favoriser le travail collaboratif ;
- de développer l'intelligence collective ;
- de valoriser chaque personne et chaque poste ;

Suite....



...Suite

- 1



L'organigramme en fleur de RH Conseil PME

12-S'adapter à son interlocuteur



LES OUVRIERS ET EMPLOYÉS:

Techniques :

- Importance de l'accueil;
- Attitude de soutien.
- Ne pas juger défavorablement si pas de questions posées.
- Poser des questions pertinentes : bien connaître le poste.
- Exposé rapide sur l'entreprise et le poste.

LES COMMERCIAUX:

Difficultés particulières:

- Ne pas se laisser « bluffer ».
- Dépister l'aptitude à vendre.
- Ne pas oublier la recherche d'autres caractéristiques qui peuvent être plus ou moins contradictoires avec la vente : stabilité, maturité, discipline, sens de la rentabilité, des marges...

■ Les agents de maîtrise et les cadres

Difficultés particulières :

- Juger le niveau réel des compétences.
- Juger la réussite et l'efficacité dans les postes précédents.
- Évaluer le potentiel, la complémentarité avec l'équipe.
- Analyser les motivations souvent complexes.
- Évaluer des candidats mieux armés par rapport à la situation d'entretien.
- Juger des personnes plus fortes que soi.
- Motiver les candidats pour le poste.

■ Les attentes en fonction de l'âge et des priorités de chacun...

Des jeunes de la génération Z et de la génération C (C pour *connected*) arrivent sur le marché du travail... souvent sans avoir été « éduqués » (leurs parents ne leur ont jamais dit non) ; ils veulent tout « tout de suite ». C'est la problématique de l'immédiété... Ceux qui sont dans ce cas sont difficilement gérables et il est déconseillé de les embaucher en l'état !

Petit tour d'horizon pour comprendre dans les grandes lignes ce qu'ils attendent et ce qu'il faut leur proposer...

Selon la génération	Ce qu'ils attendent dans l'entreprise
Les plus jeunes (moins de 35 ans) générations Y et C	
Convivialité, esprit de tribu. Créativité. Impatience (zapping). Nomadisme. Quête de sens.	Esprit d'équipe. Métiers diversifiés, prise de risque, autonomie. Promotion rapide. Possibilité aisée de mobilité internationale. Entreprise responsable, « deal » court terme.
Les « salariés parents », la génération X	
Équilibre de vie. Sécurisation.	Souplesse de temps de travail, services aux salariés. Protection santé, épargne.



Suite...



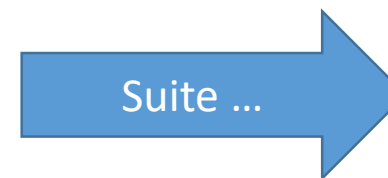
Selon la génération	Ce qu'ils attendent dans l'entreprise
La génération +, les plus de 50 ans	
Respect.	Mentoring, tutorat.
Équilibre de vie.	Aménagement de fin de carrière.
Reconnaissance.	Expertise, compétences pointues.

Vous allez rencontrer des candidats fort différents...

Que faire ?

Comment s'adapter ?

Voici les profils les plus courants.



Candidat...	Que faire ?
Le candidat fébrile : il a hâte de terminer, il récite son parcours.	Rassurez-le, mettez-le à l'aise. Vous n'aurez pas à le relancer, vous lui expliquez l'importance de ce recrutement pour vous deux, son avenir et celui de l'entreprise.
Le candidat stratège : il veut contrôler l'entretien, il abonde toujours dans votre sens, il utilise le conditionnel et demande l'autorisation.	Posez bien le cadre et montrez-lui que vous n'êtes pas dupe, rappelez le concept de recrutement équitable.
Le candidat bavard : il est intarissable, il parle, parle, ne vous écoute pas vraiment, coupe souvent la parole.	Synchronisez-vous et posez le cadre, en découpant l'entretien, par exemple : « Nous allons d'abord aborder votre parcours, puis nous détaillerons le poste, en passant par la rémunération pour enfin conclure si ce poste vous correspond et si vos motivations et talents correspondent à nos attentes. »
Le candidat silencieux : on le rencontre souvent parmi les ouvriers et employés.	Insistez sur l'accueil et mettez-le en confiance, même si ça dure 3 minutes pour démarrer, peu importe. Le rassurer, lui expliquer l'importance de cette rencontre, lui faciliter la tâche en lui suggérant de commencer par balayer son parcours et ce qu'il a préféré dans sa carrière. Posez des questions courtes et simples, ne rentrez pas dans un monologue. Alternez des mises en situation et des échanges.
Le candidat questionneur : il est arrivé avec une liste de questions longues comme le bras et il compte bien avoir toutes les réponses.	Rappelez le cadre et l'échange, répondez à ses questions de façon très précise et concise. Précisez si nécessaire que ce point sera abordé plus tard dans l'entreprise et qu'il pourra appeler après l'entretien s'il a d'autres questions, afin de le structurer.

Un entretien, c'est...

- Une situation relationnelle : deux personnes se rencontrent.
- Une situation interactive : un entretien est à base d'échanges verbaux.
- Une situation doublement structurée : la procédure du recrutement et l'affectif.
- Une situation dynamique : les propos évoluent, la prise de parole n'est pas figée.

Donc,



Il faut impérativement que le candidat et son futur manager puissent fonctionner ensemble, d'où la grande importance du savoir-être et de notre grille des compétences essentielles et souhaitables.

Les difficultés de l'entretien sont les suivantes :

- Faire parler : mettre à l'aise, traiter en égal.
- Savoir écouter : se taire, regarder, être disponible.
- Être objectif : éviter les préjugés, les jugements sur les apparences.
- Être empathique.
- Observer le corps, le regard, l'attitude, la posture.

■ Première erreur : l'échange bancal

Cette erreur est la plus courante chez les recruteurs, dans le déroulement de l'entretien et les échanges :

- Ils parlent trop.
- Ils posent des questions sur des domaines qui leur sont déjà familiers (en négligeant les autres).
- Ils ont tendance à faire deviner au candidat la réponse qui fera bonne impression.
- Ils passent trop vite des faits aux conclusions.
- Ils sont dans un rapport de force et primaire de type « moi choisir toi ».

Les erreurs à éviter dans l'échange lors de l'entretien:

- Faire parler le candidat (ce n'est pas un monologue).
- Poser des questions fermées (principalement des questions ouvertes et non orientées).
- Ne se contenter pas de réponses approximatives et/ou floues (qui ne rassurent pas).

■ Deuxième erreur : le mirage des compétences

- Le candidat ne possède pas toutes les compétences essentielles. Il est donc partiellement compétent pour le poste et dans la durée, cela ne va pas fonctionner. Il faudra recommencer tout le processus de recrutement...
- Le candidat est compétent mais très mal à l'aise lors de l'entretien de visu ; gauche, transpirant, gêné, parlant peu, bref, il ne maîtrise pas l'exercice de l'entretien, ce qui ne l'empêche pas d'être très compétent.
- Le candidat n'est pas compétent mais a une grande confiance en lui, c'est un imposteur, sûr de ses talents qui va vous embobiner : séducteur, manipulateur... Il faudra être très rigoureux et lui demander d'apporter les preuves écrites de ses compétences, ne vous laissez pas avoir par son sourire et son assurance, voire son aplomb incroyable.

■ Troisième erreur : le piège des préjugés

Les préjugés, comme les stéréotypes, sont le premier risque d'erreur lors d'une rencontre et tout particulièrement lors d'un recrutement.

■ Quatrième erreur : l'effet de halo

- Cet effet consiste à se focaliser sur certains éléments lors de l'entretien, au detriment d'autres.
- C'est une « contamination » d'une observation par des éléments présents autour de l'événement observé.
- Le recruteur survalorise ou dévalorise un trait et le reporte sur l'avis général.
- Cela consiste en une forte impression positive ou négative au moment de porter son jugement sur plusieurs caractéristiques distinctes.

Par exemple

Vous allez rester sur l'impression que vous fait une personne...

Impression positive (de sympathie) ou négative (la vision d'une personne peu souriante et sèche).

La parade est :

de scinder les éléments du discours, d'en prendre note les uns après les autres et de les évaluer distinctement. Mais surtout, de s'en tenir à sa grille des compétences essentielles.

■ Cinquième erreur : l'effet Pygmalion

Pygmalion, sculpteur grec de l'Antiquité, aurait créé une statue d'une femme d'une telle beauté qu'il en serait tombé amoureux. Ayant demandé aux dieux de donner vie à cette statue, la déesse Aphrodite l'aurait exaucé.

-Dans notre contexte, l'effet Pygmalion consiste à effectuer des hypothèses sur le devenir d'un candidat pour les voir effectivement se réaliser.

-Le résultat est obtenu tout autant par projection que par auto-conviction.

-Cette réserve majeure ayant été formulée, il demeure certain que les attentes du recruteur se traduisent par des comportements subtils dont l'influence sur les résultats est loin d'être négligeable, car ils altèrent l'objectivité du recruteur.

■ Sixième erreur : l'effet de projection

- Le recruteur va attribuer au candidat des caractéristiques propres à lui-même : traits de caractère, des actions, des intentions qui sont ceux du recruteur et non du candidat.
- Le recruteur va ainsi projeter ses propres attentes, besoins ou convictions sur le candidat.

■ Septième erreur : l'interprétation personnelle

- Elle se définit par le fait de prêter au discours de son interlocuteur des prolongements et le fait d'accomplir certaines inférences sans preuve.
- C'est toute la confusion entre observation et jugement.
- Se concentrer sur des faits, des exemples, des preuves, être le plus factuel possible, surtout sur les questions techniques.

Par exemple

Le recruteur constate que le candidat a augmenté le chiffre d'affaires de son rayon de 75 % (observation). Il en déduit que l'individu est un excellent vendeur et possède une force de travail évidente (il s'agit là d'un jugement : le marché était peut-être en pleine expansion ou bien les résultats concernant le CA antérieur étaient peut-être extrêmement et anormalement bas).

Il faut aller plus loin, ne pas se laisser berner par des chiffres ni s'en tenir au seul CV qui est bien souvent enjolivé, comme tout le monde le sait !

Grâce à votre grille, vous allez également éviter les écueils suivants :

- Le piège de la sympathie.
- La similarité : même école, même région, même sac à main...
- L'information défavorable : la tache sur la chemise, une phrase qui choque, une poignée de main molle...
- Les performances au cours de l'entretien
- Le métier du candidat ? Candidat, il sait tellement bien ce que les recruteurs attendent...
- Fin psychologue, il va dire exactement ce qu'il faut, au moment où il le faut et comme il faut...
- Il faut miser dans ce cas sur des **questions finement posées et sur les mises en situation.**

14-Poser les bonnes questions

Objectifs:

Évaluer l'adéquation du candidat avec la culture de l'entreprise et les exigences liées au poste proposé d'une part et valider les aspirations du candidat de l'autre, tels sont les deux objectifs de cet entretien, qui passe par un échange structuré et bienveillant, ponctué de questions/réponses complémentaires à l'entretien téléphonique. Il s'agit d'aller plus loin lors de cette rencontre de visu.

Principe à respecter:

L'erreur d'un recrutement coûte toujours plus cher (temps, formation, démotivation, démobilisation de l'équipe...) que l'erreur de non-recrutement. Il vaut mieux un effectif réduit avec des collaborateurs qui ont envie de travailler ensemble et pour l'entreprise, qu'un effectif au complet composé d'un ou plusieurs collaborateurs qui n'en ont pas envie.

La motivation pour le métier et l'entreprise prime sur la compétence, la relation entre le candidat et son futur manager prime sur l'expérience.

Le recrutement est subjectif. Chercher à rendre le recrutement totalement objectif revient à nier la réalité de la relation entre le manager et le collaborateur.

Les techniques de questionnement

Les questions servent à :

- faire démarrer la discussion ;
- stimuler ou tempérer la discussion ;
- recentrer la discussion (sur un sujet, un fait, une idée, un problème) ;
- découvrir les sources d'information ;
- déterminer les raisons de certaines opinions ;
- amener à reconsidérer une position ;
- suggérer une idée, une décision, une action ;
- orienter les réponses dans le sens souhaité.

Différents types de questions:

Question	Définition	Exemples
OUVERTE	Elle oblige le candidat à se découvrir, à parler. Elle engage à « penser ».	Pourquoi ? Comment comptez-vous monter votre équipe ? Qu'est-ce que...
FERMEE	Elle permet de cerner précisément les faits, les opinions. À utiliser plutôt à la fin d'un sujet.	Êtes-vous... Qui a... De combien de...
MIROIR	Elle renvoie sur le candidat un énoncé.	Candidat : ... bien sûr, mais c'est trop loin ! Recruteur : C'est trop loin ?
RELAIS	Elle approfondit un énoncé.	En quoi... ? Par exemple... C'est-à-dire ? En quel sens... ?
DIRIGEE	Elle est posée de façon affirmative, elle fait le « pari » de la réponse.	Vous avez managé cinq personnes, n'est-ce pas ? Vous ne pourrez pas vous déplacer ?
CONTREQUESTION	Répondre à une question par une question.	Candidat : Avez-vous reçu mon e-mail ? Recruteur : De quel e-mail parlez-vous ?

Questions relatives à la motivation:

Exemples de questions

Pourquoi aimeriez-vous entrer dans notre entreprise ?

Quelles sont les expériences qui vous ont apporté le plus de satisfaction ?

Pourquoi pensez-vous que ce poste peut vous convenir ?

Quels sont les aspects qui vous intéressent particulièrement dans ce poste ?

Qu'attendez-vous de votre manager ?

Comment aimeriez-vous évoluer dans l'avenir sur le plan professionnel ?

Quelles sont vos attentes professionnelles à moyen terme ?

Si vous aviez plusieurs propositions, quels seraient vos critères de choix dans l'ordre d'importance ?

À quelle fonction vous voyez-vous dans les années qui viennent ?

Conseil

Choisissez des **personnes passionnées** par leur métier, car :

- Elles aiment leur travail et sont contentes de venir tous les matins (peu de retards, d'absences...).
- Elles sont portées par leur enthousiasme et vont aller beaucoup plus loin, beaucoup plus haut sans que vous ayez besoin de les supplier.
- Elles s'auto-forment et ont soif d'apprendre, donc elles sont à jour, très compétentes.
- Elles sont heureuses et c'est le bonheur pour elle, l'équipe... et l'entreprise !

Préparer des questions

en rapport avec la grille des compétences essentielles ...Suite

Éléments essentiels de la grille	Exemples de questions à poser
Sens du service	Pour une entreprise qui vend des produits, pensez-vous que le service soit important ? Que signifie pour vous « avoir le sens du service » ? Un client est mécontent car vous avez fait une erreur, vous excusez-vous ?
Esprit d'équipe (travail collaboratif)	Que pensez-vous des réunions internes en général ? Voyez-vous l'entreprise comme une somme de compétences les unes après les autres, avec chacun ses missions, ou comme un ensemble fondamentalement lié et même relié ? Pensez-vous que votre travail a une incidence sur le travail de vos collègues ? Qu'est-ce qu'une équipe pour vous ?
Rigueur et conscience professionnelle	Racontez-moi une journée de travail, comment gérez-vous les différentes missions, et une tâche en particulier ? Vous devez partir en vacances et vous n'avez pas pu terminer un dossier, que faites-vous ? Comment organisez-vous votre espace de travail le soir avant de partir ?
Aisance avec un ordinateur	Pour vous, un ordinateur ça sert à quoi ? Quelles sont les utilisations que vous préférez et pouvez-vous passer plusieurs heures sur un ordinateur sans vous lasser ?
Patience	Vous avez une personne qui vient vous demander des renseignements mais elle ne parle pas bien le français, comment gérez-vous la situation ? Votre client attend à l'accueil et le dossier est dans les mains d'un collègue qui n'a pas encore terminé, que faites-vous ? Quelles sont les interruptions que vous avez du mal à supporter ?
Excellent relationnel	Quelles sont les personnes avec lesquelles vous avez le plus de plaisir à travailler ? Quelle a été la personne avec qui vous avez eu du mal à bien collaborer selon vos critères et pourquoi ?
Disponibilité : au niveau des horaires et des tâches à effectuer	Vous avez des horaires de travail sur le panneau d'affichage ; si vous n'avez pas terminé une tâche et qu'il est l'heure de partir, que faites-vous ? Un collègue vous demande un coup de main pour terminer un dossier : que lui dites-vous ?
Participer à l'amélioration continue de l'entreprise	Pour vous la qualité, ça signifie quoi dans une entreprise ? Pensez-vous que l'on puisse toujours améliorer les outils et les méthodes d'une entreprise ? Vous sentez-vous concerné par la qualité ?

Les questions de l'expérience professionnelle du candidat:

Les questions sur l'expérience professionnelle du candidat



Ne vous en tenez pas qu'au CV, qui, comme tout le monde le sait :

- est enjolivé ;
- est réducteur ;
- est incomplet ;
- est source d'erreur et de préjugés.

Le questionnaire d'embauche



Si vous mettez en place un questionnaire d'embauche, quelques points sont à retenir.

Avant de faire remplir un questionnaire au candidat lors de l'entretien, il faut vous assurer que toutes les mentions légales obligatoires ont été indiquées :

- la finalité poursuivie par le traitement auquel les données sont destinées ;
- le caractère obligatoire ou facultatif des réponses ;
- le droit d'accès et de rectification dont le candidat dispose.

Les candidats auprès desquels sont recueillies les informations nominatives doivent également être informés :

- de l'indication de la durée de conservation des données ;
- des conséquences à leur égard d'un défaut de réponse ;

des personnes physiques ou morales destinataires des informations

Comment valider les informations:

- *Chercher sur plusieurs sites, qui peuvent vous aider sur le sujet;
- *un rapport très complet sur le candidat, avec vérification :
 - de son identité ;
 - de son CV ;
 - de son entourage professionnel ;
- des informations concernant le blanchiment ou la corruption, etc.

Faire remplir un questionnaire d'embauche:

Le modèle:

ÉTAT CIVIL

Nom : _____ Nom de jeune fille : _____

Prénoms : _____

Adresse : _____

Situation de famille [réponse facultative] : Seul q En couple q

Sécurité sociale

Numéro de Sécurité sociale : _____

Régime d'affiliation actuel : salarié q non-salarié q étudiant q agricole q

Centre... _____

FORMATION ET DIPLÔMES

Diplômes obtenus : _____ Date : _____

Enseignement professionnel

Diplômes obtenus : _____ Date : _____

Enseignement supérieur

Diplômes obtenus : _____ Date : _____

-

Langues vivantes connues... _____

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Dernier employeur : _____

Emploi occupé : _____

Qualification : _____

Êtes-vous lié par une clause de non-concurrence ? _____

Êtes-vous libre de tout engagement ? _____

SALARIÉ ÉTRANGER

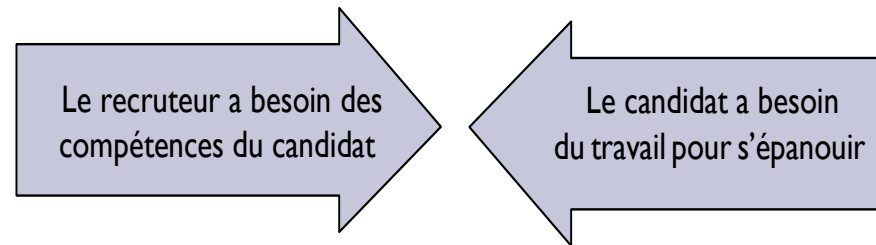
Titre de travail n° : _____ Type : _____

Délivré le _____ par _____

Valable du _____ au _____

La négociation gagnant-gagnant

Pour négocier il faut être deux, en l'occurrence le recruteur – vous – et le candidat, et les deux sont aussi importants :



La négociation gagnant-gagnant est un processus volontaire marqué par le mouvement des parties l'une vers l'autre, dans le but d'obtenir un accord mutuellement satisfaisant.

L'objectif est d'interagir dans le respect de soi, de l'autre, de la relation pour construire un résultat *win-win*.

Pour réussir vos entretiens, il faut impérativement les avoir préparés et connaître précisément votre marge de manœuvre en termes de ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

Un bon négociateur...

Le style à adopter dans ce type de négociation « gagnant-gagnant » est un mélange subtil où il s'agit d'être :

Souple		Dur	
Sur la forme	Avec les personnes	Sur le fond	Sur les faits

Votre marge de manœuvre se situe à deux niveaux :

- Sur les souhaits de part et d'autre : ceux du candidat et ceux que vous pouvez exprimer.
- Sur les concessions que vous pouvez faire, qui ne vous coûtent pas cher (voire qui sont prévues) et qui représentent une valeur pour le candidat (par exemple prendre quinze jours de vacances trois mois après son arrivée).

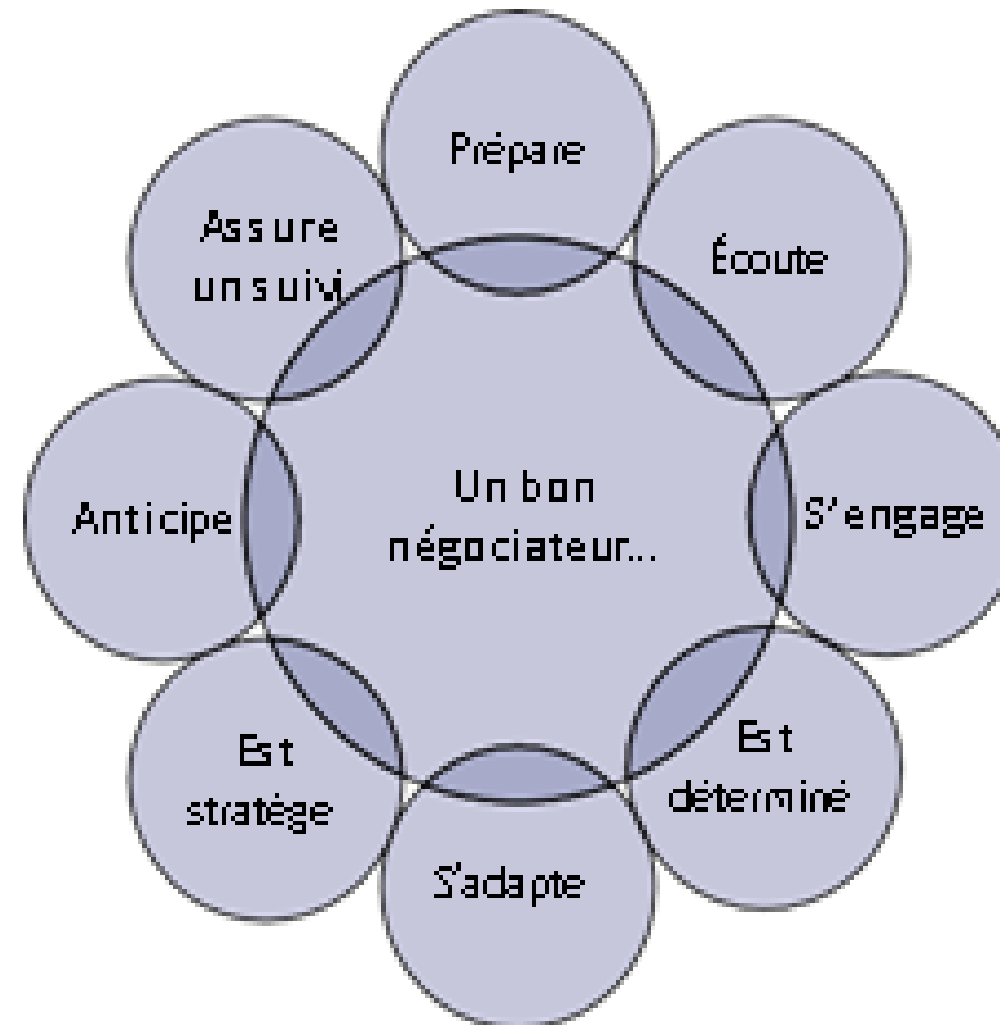
Exercice

Listez toutes les concessions que vous pouvez accepter. Voici quelques exemples :

- Salaire mensuel de xxx DH brut à xxx DH brut maximum.
- Téléphone portable : iPhone, maximum xxx DH.
- Aménagement des horaires : flexibilité possible entre telle heure et telle heure.
- Télétravail de deux jours par semaine maximum.
- Possibilité de vacances anticipées, maximum x jours.
- Outils de travail.
- Formations.
- Titre du poste : responsable, adjoint mais pas directeur.
- Etc.

Les phrases fétiches du bon négociateur

- « Pas de problème... »
- « Si vous... alors moi » :
si vous me donnez ce
que je désire, alors moi
je vous donnerai ce
que vous désirez
(donnant-donnant et
donc gagnant-gagnant).
- « Sous quelles condi-
tions seriez-vous prêt à
accepter ? »
- « Notre négociation sera
gagnant-gagnant »



Une bonne négociation

Ce n'est pas...	C'est...
Perdant-gagnant ou gagnant-perdant.	Partir gagnant-gagnant.
Créer un climat de tension.	Favoriser un climat coopératif.
Adopter un discours négatif, agressif, mensonger.	Adopter un discours congruent, crédible et cohérent.
Utiliser un rapport de force pour aboutir à ses fins.	Veiller à ce que les deux parties y trouvent leur compte.
Monopoliser la parole et suivre bille en tête son objectif.	Échanger en équilibrant le temps de parole.
S'imposer, faire valoir sa proposition et la défendre avec insistance.	Écouter le candidat, comprendre ses intentions afin d'ajuster son offre.
Manipuler le candidat pour le faire signer son contrat.	Miser sur l'honnêteté, la transparence et le long terme.
Promettre des choses irréalisables ou s'engager sur des points incertains (augmentation, congés accordés...).	Oser dire non et s'engager sur une proposition réaliste.
Se battre contre le candidat pour emporter la négociation.	Avoir la volonté d'aboutir ensemble, donc avec le candidat et non pas contre le candidat.
De l'improvisation pure.	Préparer sa marge de manœuvre, ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

La Méthode HISO:

	Comment faire ?	Par exemple...
Hommes	Savoir se mettre à la place de l'autre pour trouver et « vendre » le poste plus efficacement. Savoir utiliser le registre émotionnel sans attaque ni agressivité. Adopter des comportements influents et être conscient des processus de communication.	Si le candidat n'est pas d'accord, montrer de l'intérêt plutôt que le contrer. Manifester autant de chaleur dans la relation qu'il y a de vigueur dans le différend. S'intéresser à son point de vue.
Intérêts	Exprimer ses intérêts et reconnaître ceux de l'autre. Tenir compte à la fois des intérêts de l'organisation et de ceux de la personne.	Questionner les demandes et refus : – « En quoi est-ce important pour vous ? » – « En quoi est-ce gênant pour vous ? »
Solutions	Sortir des fausses solutions « noir ou blanc ». Affiner les solutions. Accueillir et reformuler propositions et arguments. Souligner les points d'accord dès le début. Rendre les intérêts divergents complémentaires. S'efforcer de répondre aux intérêts de chacun.	Explorer différentes possibilités : – sur une mission/tâche qui peut être temporaire ou permanente ; – sur des horaires qui peuvent être aménagés ; – sur des conditions de travail qui peuvent être améliorées...
Objectivité	Négocier sur une base indépendante de la seule volonté des parties. Trouver des points de comparaison externes à la négociation. S'entendre sur les principes de la négociation et les critères d'un accord avant de l'entamer. Qualité. Délais. Avantages...	« Sur le marché du travail, ce poste est payé entre xx et xx euros mensuels. » « Nous pouvons attendre la fin de votre préavis pour vous embaucher... »

16-Conclure l'entretien: les étapes

Les étapes	Les actions
Les dernières questions	-Demander au candidat s'il a encore des questions et répondez-y lors de l'entretien, voire plus tard si vous n'avez pas la réponse, en précisant <i>quand</i> il aura sa réponse. -Proposez-lui de vous appeler ou de vous envoyer un e-mail s'il a d'autres questions.
Lui et les autres candidats	Toujours lui dire qu'il a des « concurrents » : en cas de refus, il sera moins affecté par la décision.
La suite du processus	Expliquez au candidat la suite des événements, les dates, le délai, la période d'embauche et demandez-lui de vous tenir au courant de son côté.
Les remerciements	Remercier le candidat du temps qu'il vous a consacré et de la qualité de vos échanges. Remerciez-le aussi d'être venu et de son honnêteté quant à la suite à donner (l'amener à être sincère sur ses motivations et ses autres pistes).
Les documents	Remettez-lui des documents concernant l'entreprise s'il est intéressé et motivé ; sinon souhaitez-lui une bonne continuation.
Dire au revoir	Raccompagnez-le personnellement jusqu'à la porte.

Au sommaire

- Faire un bilan « à chaud »
- Mener des recherches complémentaires
- Effectuer un bilan « à froid » des entretiens et faire le bon choix
- Valider le recrutement
- Réussir l'intégration



Faire un bilan « à chaud »

Reprenez votre grille des compétences essentielles, ajoutez une « notation », de 0 à 5 ou ++.... Enfin, ajoutez les éléments importants notamment au niveau logistique, en allant plus loin, sans regarder votre grille précédente. Refaites-la juste après que le candidat soit parti.

Poste de chargé(e) de clientèle sédentaire

Critères essentiels	Essentiels	Souhaitables	++	+	-	--
Sens du service	x					
Connaissance du secteur XXX		x				
Esprit d'équipe (travail collaboratif)	x					
Rigueur et conscience professionnelle	x					
Aisance téléphonique	x					
Maîtrise des outils informatique : messagerie...		x				
Aisance avec un ordinateur	x					
Gestion des priorités		x				
Sens commercial		x				
Maîtrise de plusieurs langues étrangères		x				
Patience	x					
Excellent relationnel	x					
Disponibilité : au niveau des horaires et des tâches à effectuer	x					
Ouverture d'esprit (s'adapter aux différentes cultures)		x				
Participation à l'amélioration continue de l'entreprise	x					

Suite...

...Suite

Critères essentiels		Essentiels	Souhaitables	++	+	-	--
Réactivité		x					
Gestion du stress/contrôle de soi <i>Lorsque vous êtes stressé, comment réagissez-vous ?</i>		x					
Communiquant (interne et externe)			x				
Respect d'autrui		x					
Autres éléments							
Le CV : selon le poste, sa lisibilité, l'orthographe, le vocabulaire...							
Son expérience professionnelle et extraprofessionnelle : a eu des postes très différents (capacité d'adaptation), etc.							
Sa formation : en lien avec le poste, possède l'habileté ou le diplôme demandé (sinécessaire et vital) : lui demander d'apporter l'original si ce n'a pas été fait lors de l'entretien de visu.							
La lettre de motivation : cohérence avec le poste...							
Rémunération : accepte une rémunération évolutive, peut vivre avec ce salaire...							
Disponibilité : immédiate, dans 3 mois...							
Particularités, autres talents...							
Relation de confiance : sa posture est en accord avec ses paroles							
Ses formes d'intelligence : celles qui sont importantes pour le poste							
Verbo-linguistique							
Intra-personnelle							
Interpersonnelle							
Émotionnelle							
Relationnelle							
Spirituelle ou existentielle (ou philosophique)							
Collective							
Professionnelle							
Ses motivations	Besoin...						
Motivations personnelles	De sécurité						
	D'activité						
	De dépassement						
	D'éthique						
	De développement personnel						

Suite...



Motivations relationnelles	Contacts				
	Proximité				
	Reconnaissance				
	Influence				
	Compétition				
Motivations liées aux missions	Ordre, organisation				
	Visibilité immédiate				
	Directives				
	<i>Feed-back</i>				
	Autonomie				
	Diversité				
	Enjeux commerciaux				
Motivation dans le travail	Rémunération				
	Évolution				
	Statut				
1. Ce qui lui plaît		2. Ce qui lui déplaît			
— —		— —			
3. Ce qu'il sait faire		4. Ce qu'il veut développer			
— —		— —			



Mariage des valeurs:
E/se-Candidat



18-Mener des recherches complémentaires

Abondance	Conviction	Extravagance	Repos
Acceptation	Convivialité	Exubérance	Résilience
Accessibilité	Coopération	Famille	Respect
Accomplissement	Cordialité	Fascination	Retenue
Achèvement	Courage	Fermeté	Rêve
Actualité	Courtoisie	Férocité	Révérance
Adaptabilité	Créativité	Fiabilité	Richesse
Adoration	Crédibilité	Fidélité	Rigueur
Affection	Croissance	Finesse	Sacré
Affluence	Curiosité	Flexibilité	Sagesse



...Suite

...Suite

Agilité	Découverte	Force	Sang-froid
Agressivité	Déférence	Fraîcheur	Santé
Altruisme	Défi	Franchise	Satisfaction
Ambition	Délectation	Frugalité	Sécurité
Anticipation	Désir	Fun	Self-control
Appréciation	Détermination	Furtif	Sens de la vie
Assertivité	Devoir	Gagner	Sensibilité
Assurance	Dévotion	Gaieté	Sentiment d'appartenance
Astuce	Dextérité	Galanterie	Sérénité
Attentisme	Dignité	Générosité	Service
Attraction	Diligence	Grâce	Sexualité
Audace	Discernement	Gratitude	Silence
Autodiscipline	Discipline	Habileté	Simplicité
Autonomie	Discrétion	Harmonie intérieure	Sincérité
Aventure	Disponibilité	Héroïsme	Solidarité
Beauté	Diversité	Honnêteté	Solidité
Bienveillance	Domination	Immobilisme	Solitude
Bonheur	Don	Importance	Soutien
Bravoure	Dynamisme	Indépendance financière	Spiritualité
Calme	Économe	Intelligence	Spontanéité
Camaraderie	Éducation	Intrépidité	Stabilité
Candeur	Efficacité	Jeunesse	Succès
Caritatif	Égalité	Joie	Suprématie
Célébrité	Élégance	Liberté	Surprise
Certitude	Empathie	Lucidité	Sympathie
Chaleur	Empressement	Maîtrise	Synergie
Charme	Encouragement	Obligation	Tradition
Chasteté	Endurance	Ordre social	Tranquillité
Clarté	Énergie	Orientation	Transcendance
Cohérence	Engagement	Paix	Travail d'équipe
Compassion	Entêtement	Partage	Unité
Compétence	Enthousiasme	Performance	Utilité
Compréhension	Équité	Plaisir	Valeur

Valider les motivations

Bilan
« à chaud »

Motivations personnelles	Tendance	--	-	+	++
Besoin de sécurité	Je recherche un environnement professionnel rassurant et dénué de risques majeurs.				
Besoin d'activité	Je souhaite un environnement de travail au sein duquel je pourrais bénéficier d'un rythme de travail soutenu.				
Besoin de dépassement	J'ai besoin de repousser mes propres limites dans le cadre de mon activité professionnelle.				
Besoin d'éthique	Je voudrais un environnement professionnel au sein duquel les pratiques sont en accord avec mes valeurs et mon éthique personnelle.				
Besoin de développement personnel	Je recherche un épanouissement et un développement personnel au travers de l'exercice de mon activité professionnelle.				
Besoin d'esthétisme	Je suis attiré par la beauté et le raffinement. Je cherche un cadre de travail, un secteur ou un métier prenant en compte l'esthétisme, l'harmonie ou la beauté (des lieux stylés, des personnes élégantes...).				
Motivations relationnelles	Tendance	--	-	+	++
Besoin de contact	J'apprécie et je recherche de manière active le contact avec les autres.				
Besoin de proximité	Je cherche à nouer des relations étroites et authentiques avec mes collègues et collaborateurs.				
Besoin de reconnaissance	Je recherche des témoignages d'affection et de reconnaissance de la part de mes collègues et de mes collaborateurs.				
Besoin d'influence	J'aime exercer un pouvoir sur les autres dans mon travail.				
Besoin de compétition	J'ai besoin de me mesurer aux autres et d'entrer en compétition avec eux dans le cadre de mon activité professionnelle.				

Suite...

...Suite

Motivations liées à la tâche	Tendance	--	-	+	++
Besoin d'ordre et d'organisation	J'ai besoin de clarté et d'organisation dans le cadre de mon travail et de la définition de mes tâches.				
Besoin de visibilité immédiate	J'aime pouvoir observer rapidement le produit de mon travail et le résultat de mes efforts.				
Besoin de directives	J'attends des consignes claires avant de débiter une tâche.				
Besoin de <i>feed-back</i>	J'ai besoin d'informations en retour sur le travail que je réalise.				
Besoin d'autonomie	Je souhaite pouvoir travailler avec une certaine liberté, tant dans le choix de mes horaires que dans la sélection des méthodes ou des outils que j'utilise.				
Besoin de diversité	J'aime les tâches variées et j'évite les activités routinières.				
Besoin d'enjeux commerciaux	Je cherche à être dans le versant commercial des projets et dans les opportunités de business.				
Besoin de confort	La qualité de l'environnement, les conditions de travail et la facilité d'accès sont des critères importants.				
Motivations dans le travail	Tendance	--	-	+	++
Besoin de rémunération	Je souhaite occuper un poste auquel est associé un niveau de rémunération élevé.				
Besoin d'équité	Je cherche un environnement le plus équitable possible avec le sentiment de justice, fondé sur la reconnaissance des droits de chacun.				
Besoin d'évolution	J'ai besoin de pouvoir évoluer professionnellement au sein de mon entreprise.				
Besoin de statut	J'ai besoin d'occuper un statut valorisant au sein de mon entreprise.				

Effectue un « bilan à froid »

Après avoir vu l'ensemble des candidats, vous allez échanger avec les autres personnes ayant mené un entretien avec le candidat pour ce poste. Ainsi, pour sélectionner les candidats finalistes et arrêter votre choix, vous allez :

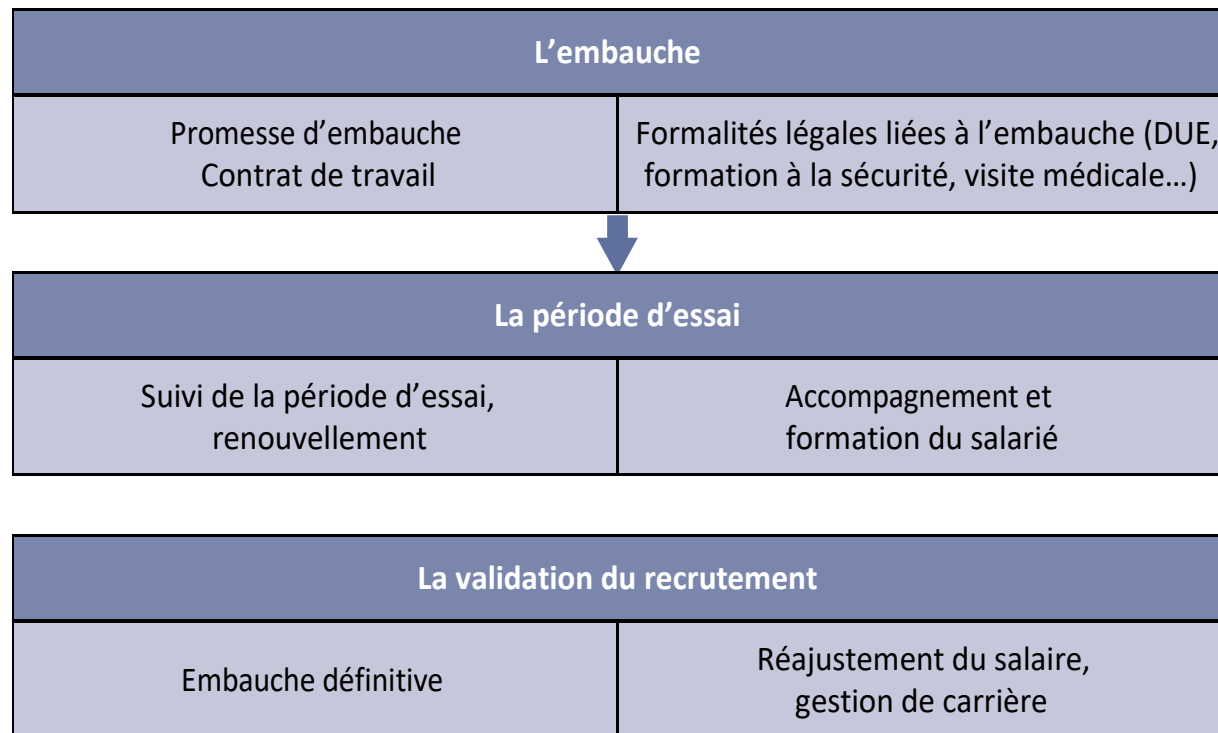
- veiller à ce que la sélection réponde aux exigences du poste et à tous les éléments essentiels de votre grille ;
- vous assurer que, de part et d'autre, le choix est judicieux et correspond aux attentes ;
- échanger avec les personnes concernées par le recrutement et valider ensemble le choix.

Les différentes étapes de la sélection des candidats

- Éplucher les dossiers de candidature.
- Mener les entretiens téléphoniques.
- Mener les entretiens de visu (un ou plusieurs).
- Faire passer des tests et des mises en situation.
- Vérifier éventuellement les références.
- Répondre à tous les candidats.
- Gérer l'embauche (visite médicale, gestion administrative ...).

19-Valider le recrutement

Après le dernier entretien d'embauche, vous allez téléphoner à l'heureux élu pour lui annoncer qu'il a été retenu. Redéfinissez toutes les exigences et les contraintes du poste et de l'entreprise. Demandez-lui de réfléchir 24 à 48 heures avant de donner une réponse positive (savoir s'il attend une autre réponse pour un autre poste par ailleurs).



20-Réussir l'intégration

Le recrutement est un choix réciproque. L'entreprise et le candidat se choisissent, ils doivent être les plus sûrs possibles de leur engagement. Les premiers moments passés dans l'entreprise déterminent grandement la compréhension que le nouveau collaborateur aura de son fonctionnement et de sa culture et, par conséquent, ses comportements à venir.

Afin de réussir l'intégration, demandez-vous à quoi ressemble l'arrivée « idéale » dans une entreprise telle que la vôtre ? L'empathie évite de faire de grossières erreurs... Mettez-vous à sa place !

Étape 1	Préparer le poste et l'équipe
Étape 2	Organiser les premiers pas
Étape 3	Susciter un rapport d'étonnement
Étape 4	La gestion de carrière

Chapitre 2-La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Contexte de l'E/se

économique

Social

Juridique

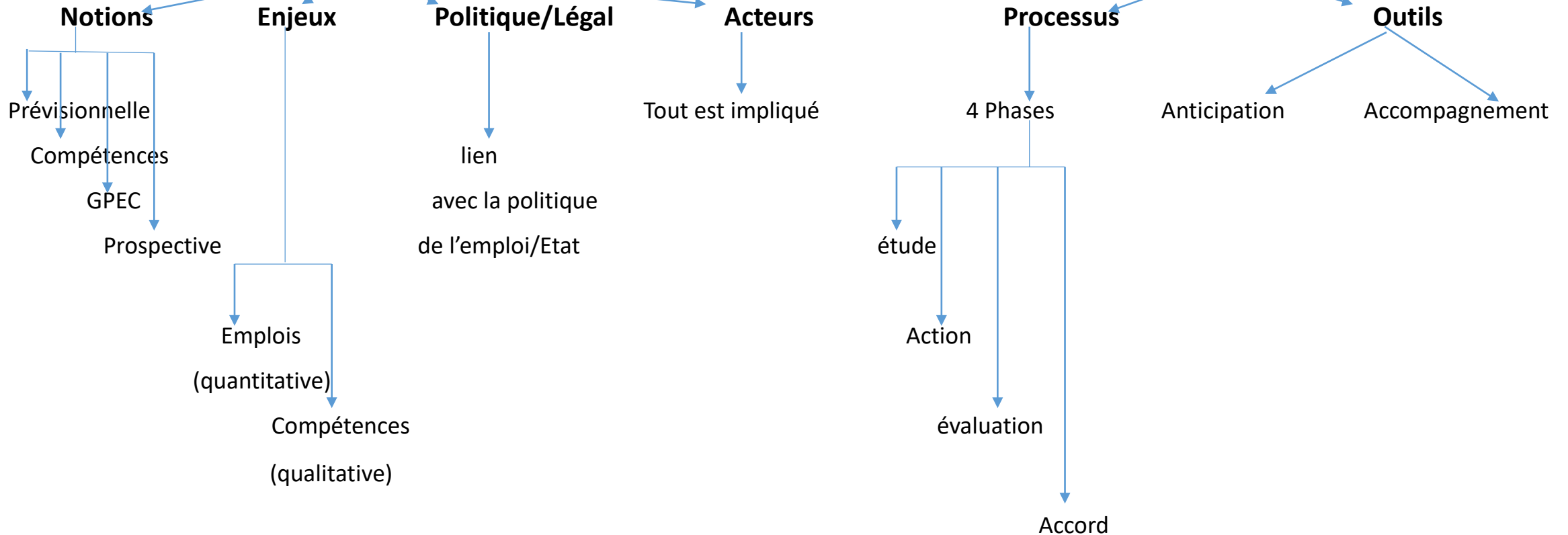
Organisationnel

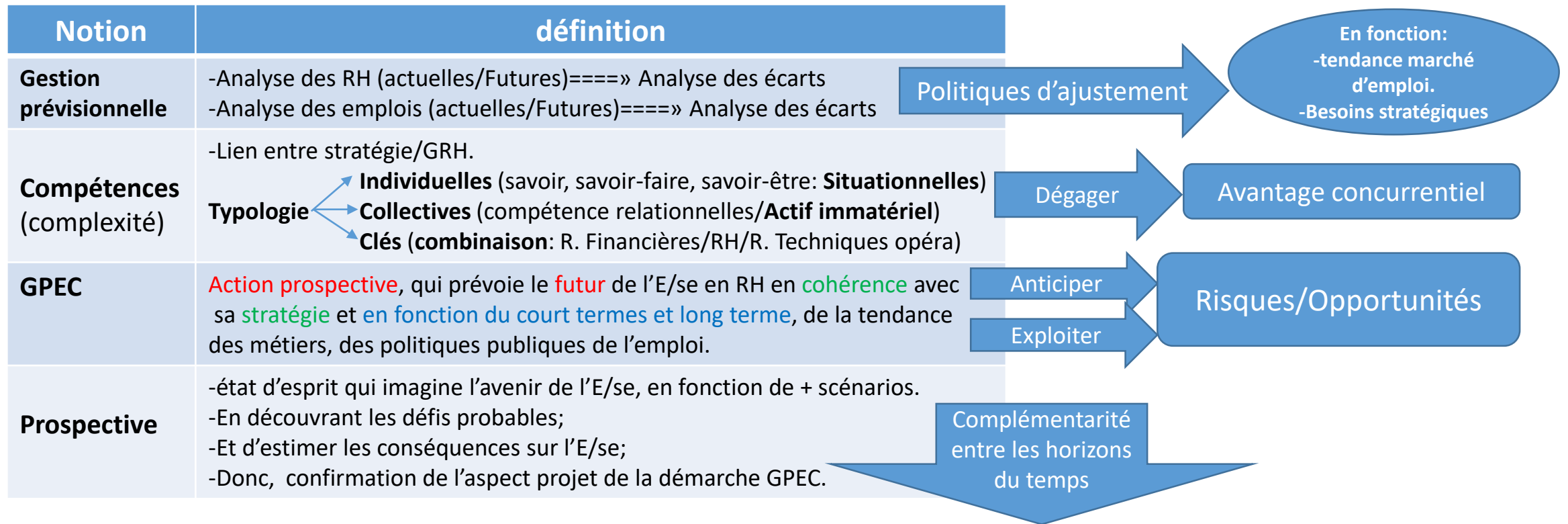
La Conduit à **adapter** ses Ressources Humaines:

GPEC

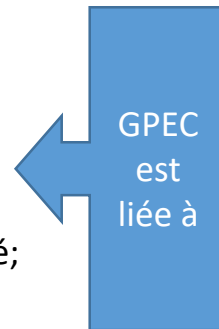
Notions

Outils

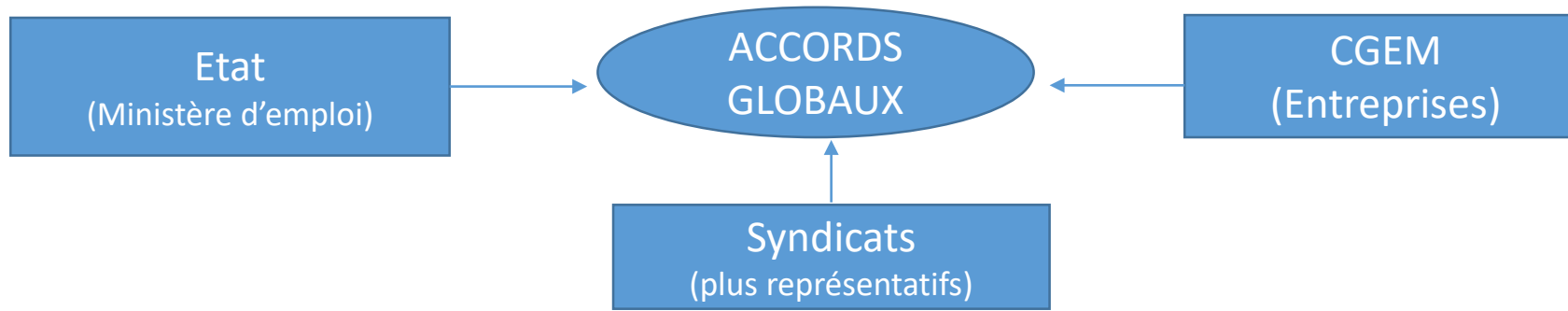




- L'évolution des l'emplois et des métiers;
- L'analyse des compétences stratégiques;
- L'organisation du travail;
- La gestion du temps du travail;
- La gestion des effectifs, des âges, d'ancienneté;
- La mobilité du personnel;
- La formation...etc.



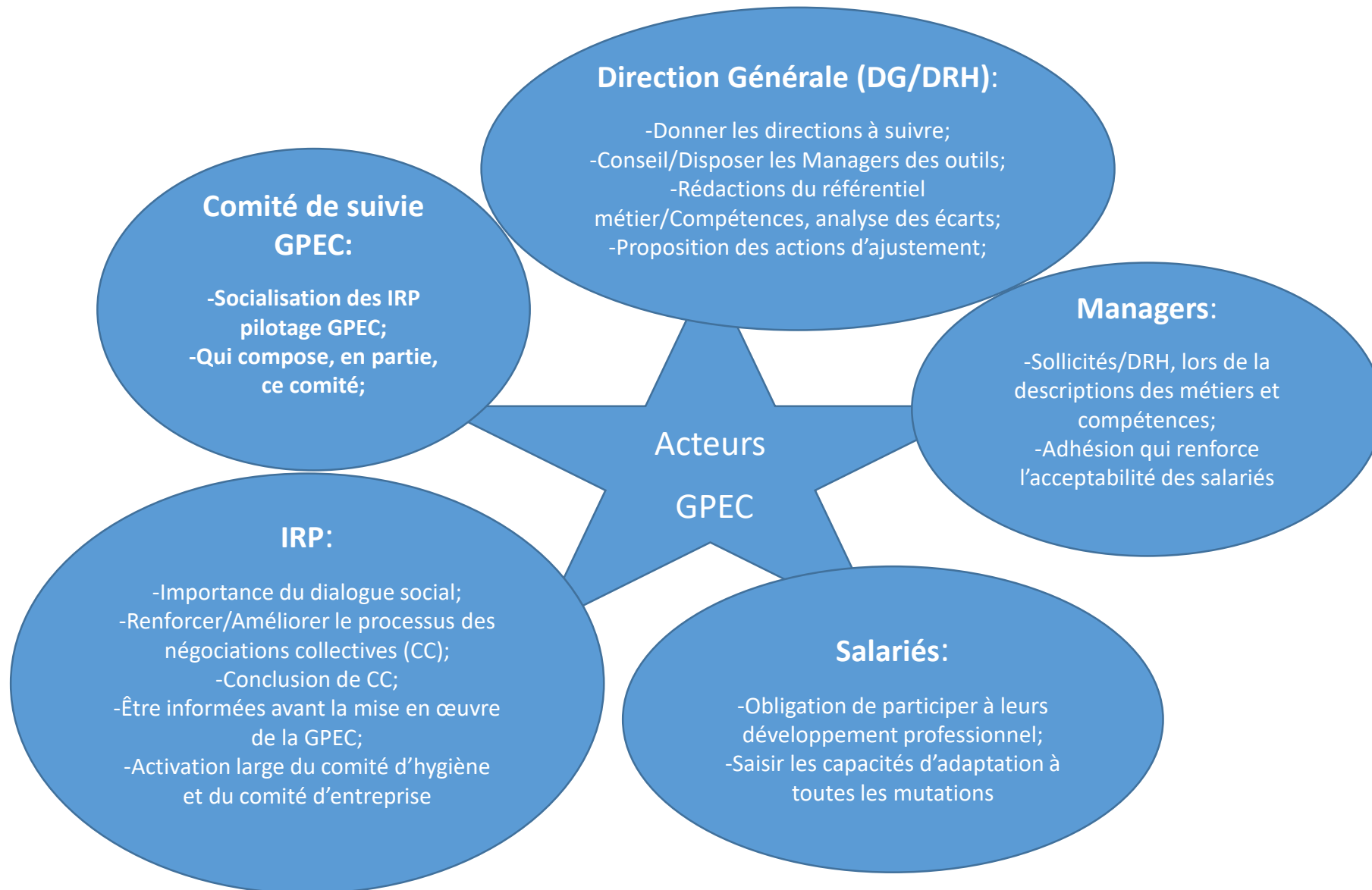
	Gestion	Prévision	Prospective
Démarches	GRH au quotidien GPEC	GPEC	Gestion stratégique des compétences
Temps	≤ 1 an	3-5 ans	6 ans et +
Contenu	– vision budgétaire – arbitrages – impacts équipes et individuels	– vision moyen terme – 1 scénario central – impact compétences et métiers – modèle d'activité – sous-traitance	– vision long terme – plusieurs scénarios – impact métiers – modèle d'activité et stratégie industrielle



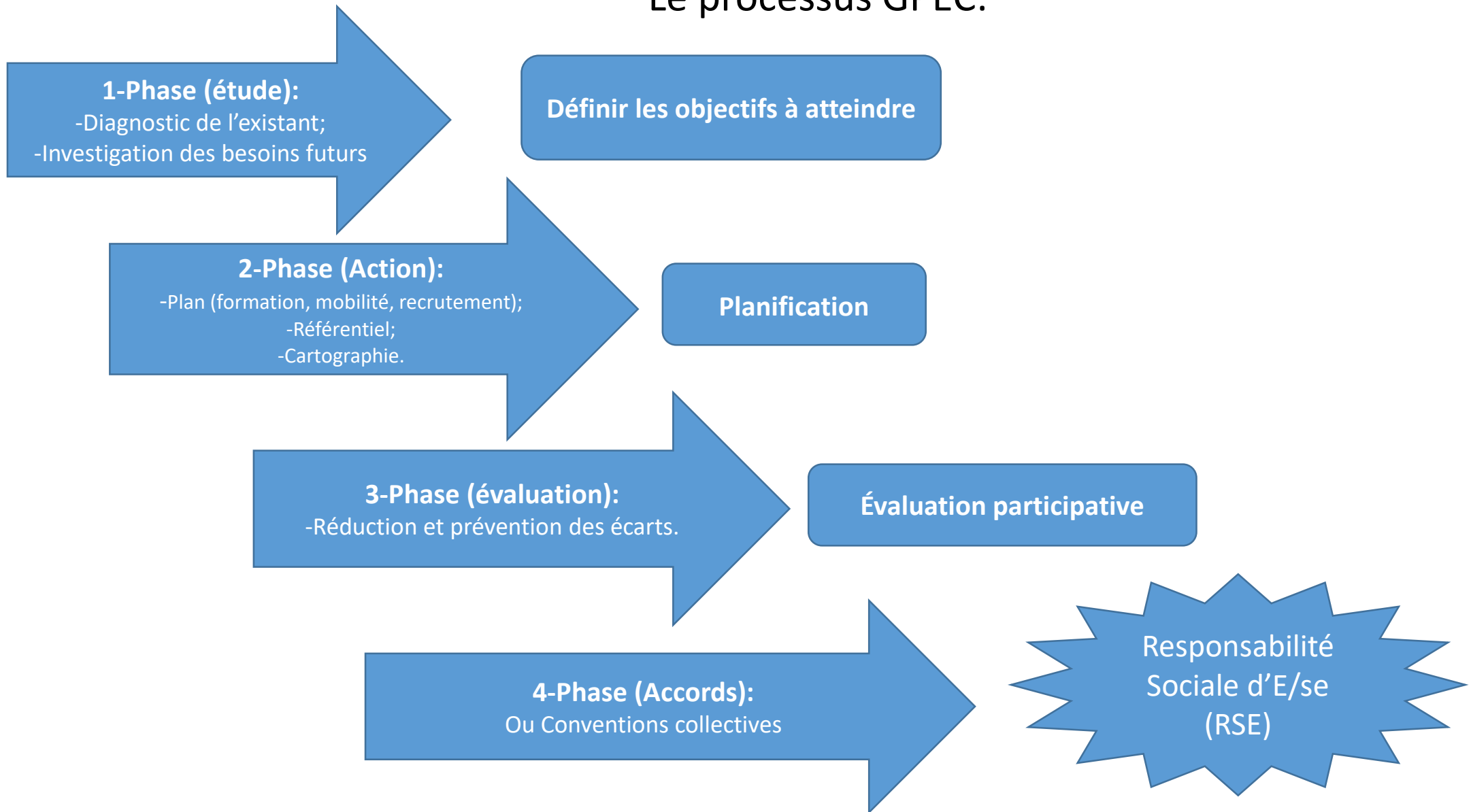
L'E/se adopte une réflexion, sur l'articulation GPEC/Politique d'emploi, en trois temps:

Temps	Action réfléchie
Préciser les problématiques d'emploi	- identifier les grandes tendances d'évolution des activités ; - analyser les populations et les évolutions démographiques ; - analyser les pratiques RH existantes ; - définir les principales problématiques emploi par population.
Définir les priorités de l'évolution des RH	- élaborer les plans d'actions ; - capitaliser sur l'existant ; - faire évoluer les outils et pratiques en matière de recrutement, orientation, référentiels métiers et compétences, parcours professionnels, formation, validation des acquis, mobilités internes et externes...
Déployer les plans d'action	- mobiliser les instances représentatives du personnel (IRP) ; - mobiliser les comités d'entreprises; - impliquer les managers ; - mettre en œuvre et accompagner les salariés.

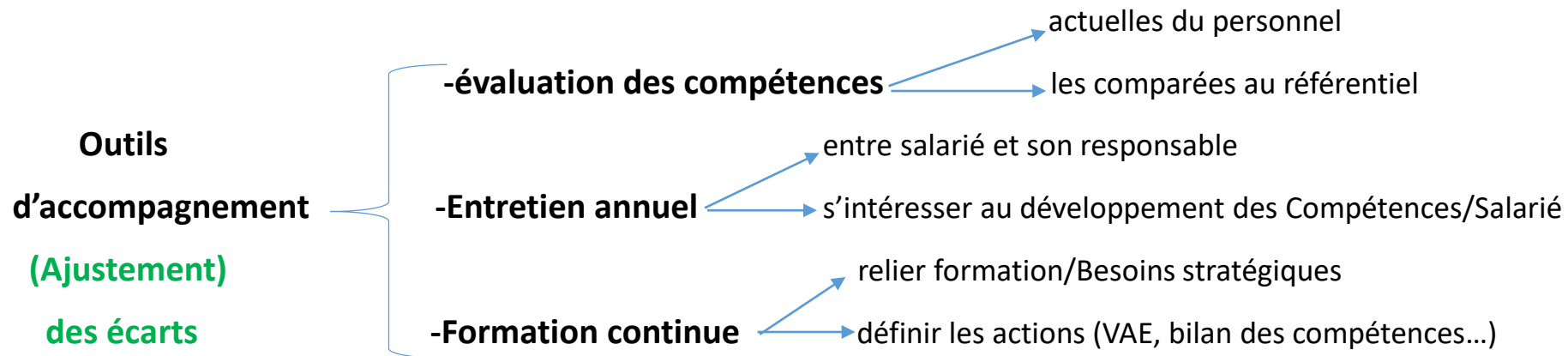
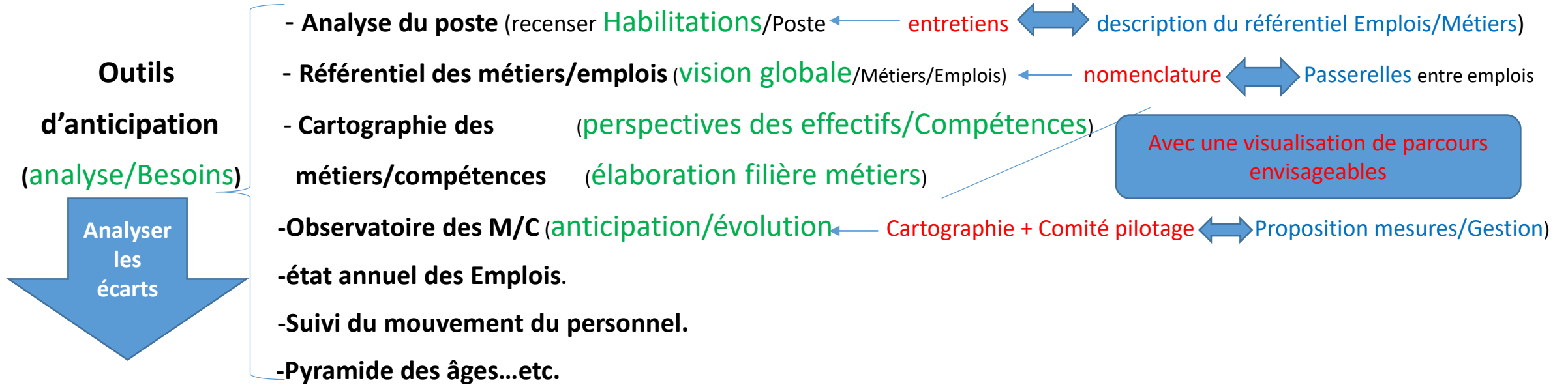
Tout le monde est impliqué...



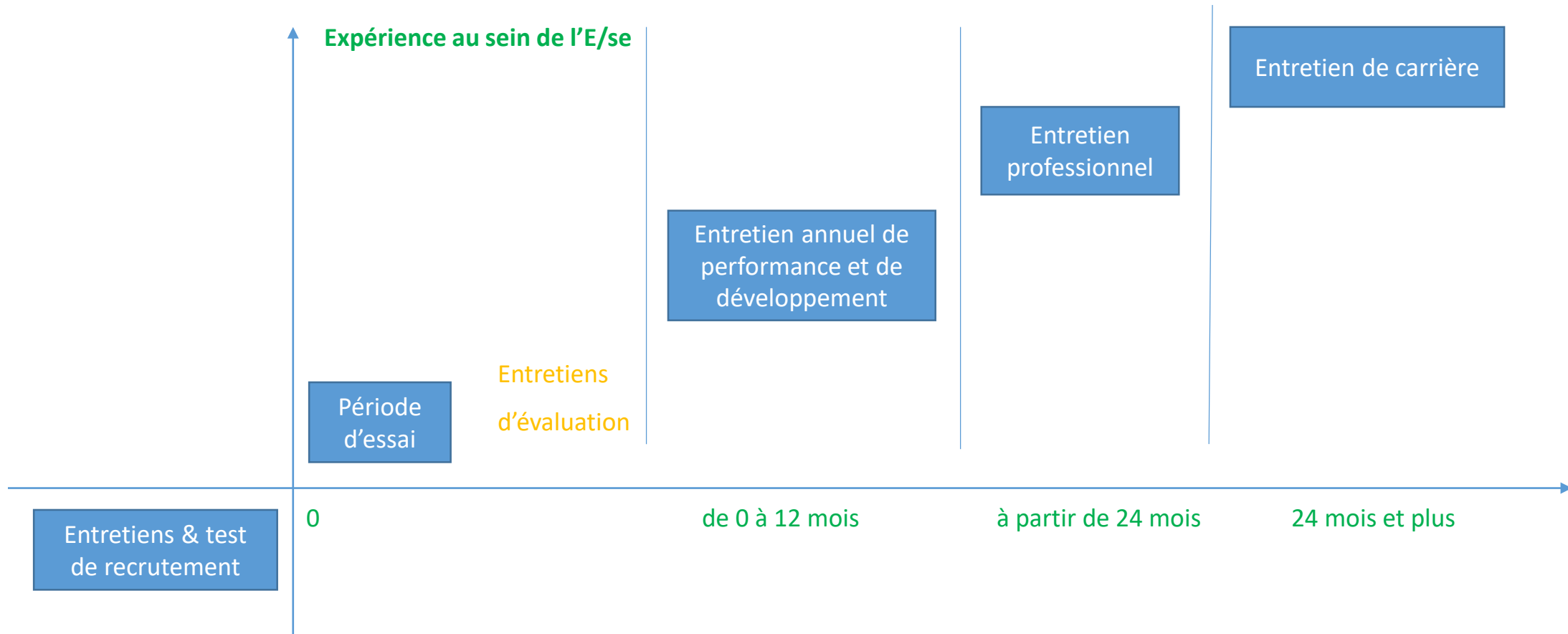
Le processus GPEC:



La mise en œuvre de la GPEC nécessite, pour une E/se, de disposer des outils:



Chapitre 3-La gestion de la carrière.



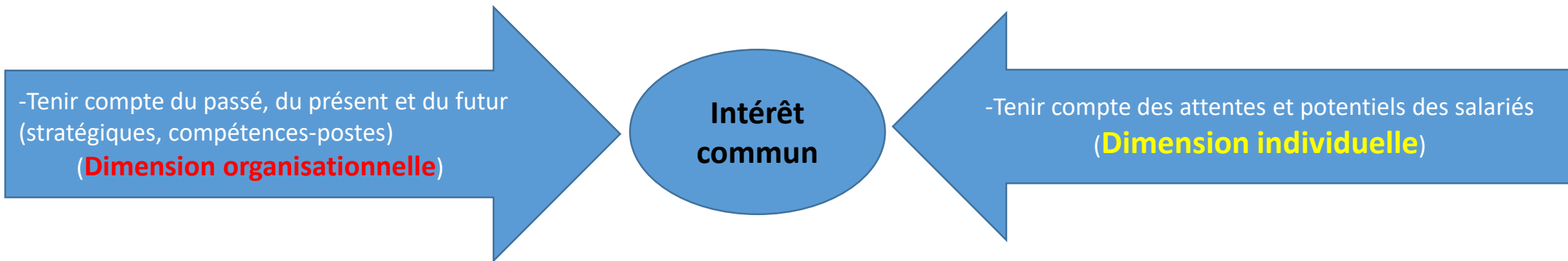
Définition: La carrière est une succession des emplois occupés par un salarié au cours du temps; que ce soit au sein d'une entreprise (carrière interne) ou à l'extérieur de celle-ci (carrière externe) ou dans les deux (carrière cumulée).

Les évolutions de la notion de carrière

Années 1960	Années 1980
La carrière fait référence au temps durant lequel une personne exerce un travail.	Dans une période de planification des RH, la carrière fait référence au cheminement conjoint du salarié et de l'organisation dans le temps.
Temps	Évolution en parallèle
	Les individus s'investissent dans le développement de leur carrière et les entreprises favorisent le développement des capacités de leurs employés.
	formations

Carrière externe	Carrière interne
– La carrière externe renvoie à l'organisation, à une vision objective de la carrière et est associée à la notion de succès dans la société. – Sous cet angle, la carrière d'un individu est analysée par rapport à des filières promotionnelles et indépendamment de ses expériences propres.	– La carrière interne renvoie à l'individu et à une vision subjective de la carrière. – Sous cet angle, l'individu apparaît comme acteur de sa carrière et celle-ci est analysée en fonction de ses critères et de ses aspirations personnels.
Objectivité : contribution au succès des entreprises anciennes	Subjectivité : acteur de sa carrière, contribution au succès d'E/se

La gestion de carrière consiste à:



Les avantages de la gestion de carrière	
Pour l'entreprise	Pour les salariés
– Gestion des promotions. – Développement des compétences des salariés. – Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise. – Plus grande motivation et productivité des salariés. – Réduction du <i>turnover</i>. – Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.	– Opportunités d'évolution dans l'entreprise (plan de carrière, objectifs de carrière). – Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité. – Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

Les outils de la gestion de carrière	
Individuels	Collectifs
– entretien annuel et entretien de carrière – bourse d'emplois – <i>coaching</i> – bilan de compétences – parrainage – <i>assessment center</i> – contrat de développement	– organigramme de remplacement – comité de carrière – plan de carrière – courbe de carrière – carte des emplois – courbe des emplois – forum des emplois

Soutien psychologique

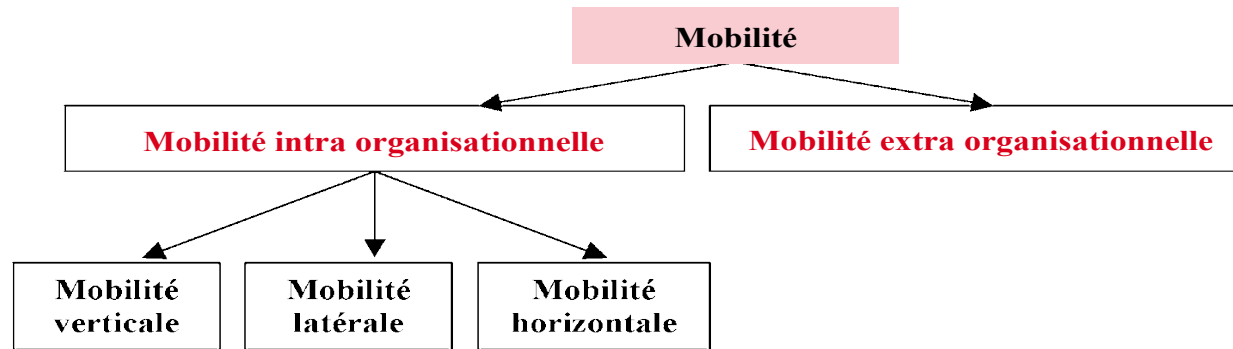
Les stades de la carrière (modèle de Hall, 1976)	
Exploration et essais (5 à 25 ans)	Cette première phase est une période d'expérimentation : le statut et la performance de l'individu sont faibles. L'individu expérimente différentes orientations professionnelles dans des organisations différentes.
Établissement et avancement (26 à 40 ans)	Cette phase correspond à une montée en puissance de la performance et du statut. Le succès de carrière est alors associé à une forte mobilité.
Stabilisation (41 à 65 ans)	Cette phase est celle du milieu de la carrière qui conduit : – à la <u>croissance</u> (désir de progresser) ; – au <u>maintien</u> (désir de se maintenir) ; – à la <u>stagnation</u> (situation de blocage dans l'organisation ou atteinte du potentiel maximum). À ce stade, les différences individuelles sont les plus fortes.
Retrait (65 ans et plus)	Cette dernière phase correspond à une période de détachement progressif de l'individu dont la performance et le statut diminuent.

Expérience
et statut

Coévolution
Perf/Statut

La notion de carrière est étroitement liée à celle de mobilité et renvoie donc à son aspect dynamique.

Les différents types de mobilité



Un salarié peut évoluer à l'intérieur de son organisation (*mobilité intra-organisationnelle*) ou en changeant d'entreprise (*mobilité extra-organisationnelle*).

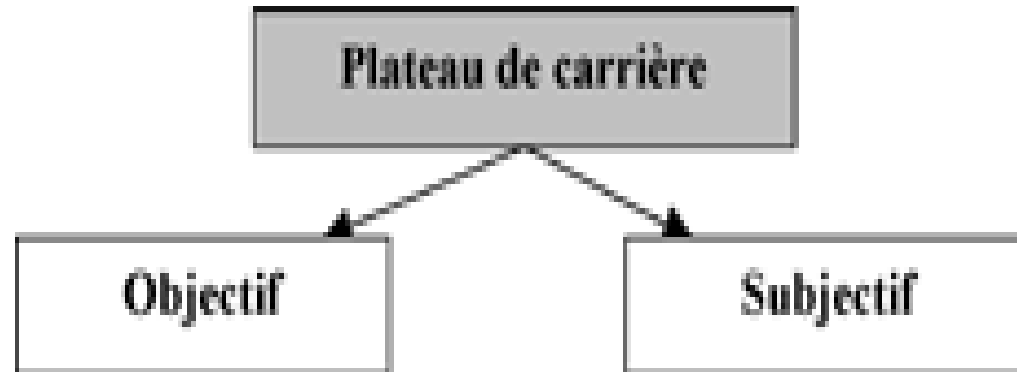
✓ La mobilité verticale correspond au franchissement de frontières hiérarchiques. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion. **groupes**

✓ La mobilité latérale correspond au franchissement de frontières d'inclusion c'est-à-dire au rapprochement de l'individu d'une position centrale dans l'organisation. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir puisque la mobilité permet à l'individu de se rapprocher du noyau décisionnel de l'organisation. **individu**

✓ La mobilité horizontale (ou fonctionnelle) correspond au changement de fonction (entre départements ou services) sans changement hiérarchique.

Ces différentes formes de mobilité peuvent se combiner et la mobilité s'accompagne, pour le salarié, généralement mais pas systématiquement, d'une évolution de son salaire et de ses responsabilités.

La notion de plateau de carrière renvoie à l'absence de perspectives de mobilité.



- ✓ *Le plateau de carrière objectif* correspond à la stabilité d'un individu dans le poste ou dans le niveau hiérarchique depuis plusieurs années. **Passé**
- ✓ *Le plateau de carrière subjectif* correspond au sentiment d'un individu d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir. **Futur**

Pour les cadres, le plafonnement interviendra à mi-carrière, certains cadres devenant moins performants que d'autres.

Les hauts potentiels

Un cadre à haut potentiel est :

- un cadre ayant une capacité à manager ;
- et dont l'entreprise pressent qu'il va évoluer plus vite que les autres ;
- et pour lequel elle fait le pari qu'il deviendra dirigeant.

La détection des hauts potentiels ?

*La détection se fait sur les cadres qui ont entre 30 et 45 ans (hommes);

*Pour les femmes cadres intervient généralement plus tard, vers 40-45 ans, après la maternité.

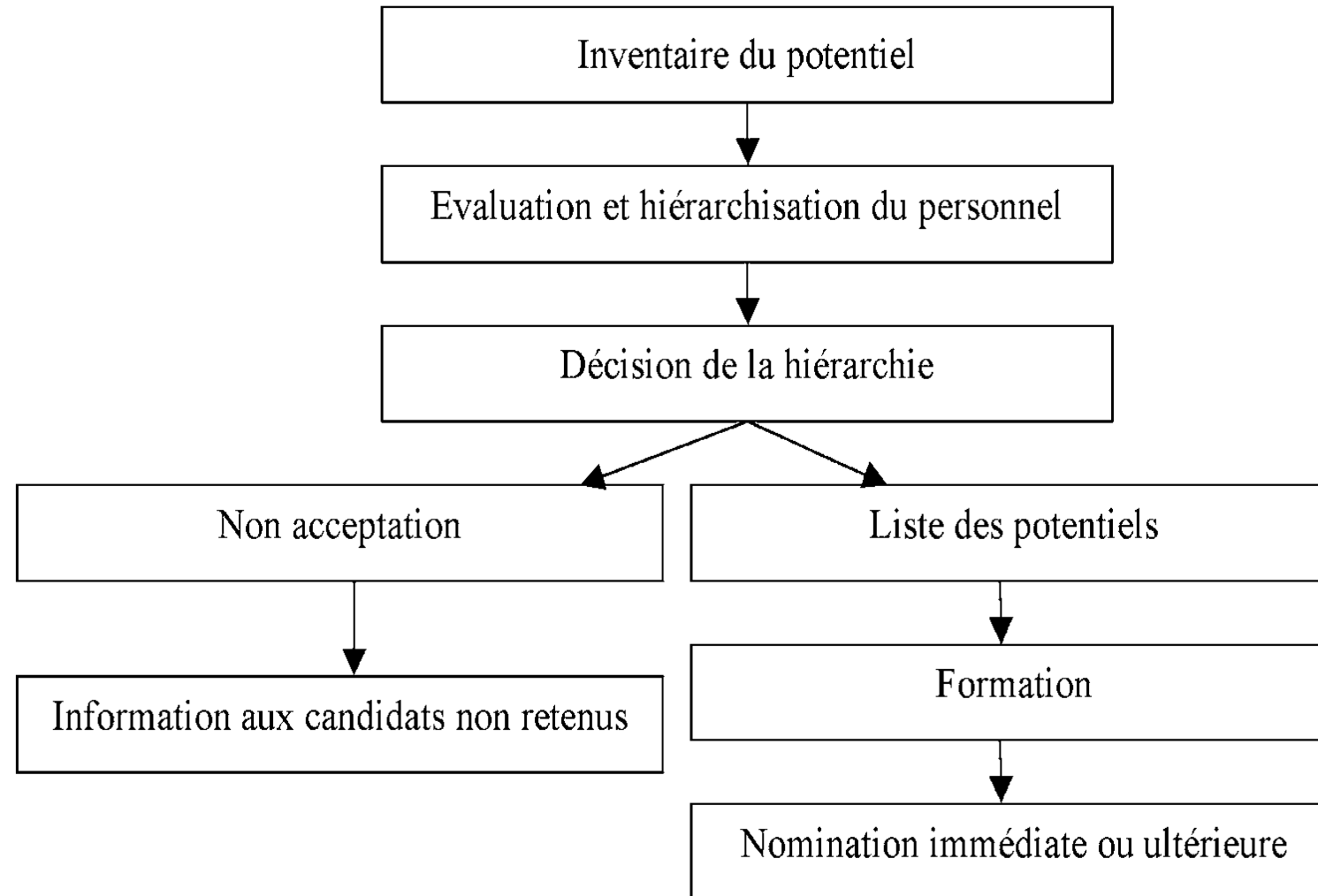
La détection se fait sur la base de multiples critères :

- performance : résultats et démarche;
- mobilité : place de l'international ;
- ambition et projet personnel;
- capacité à décoder et à envoyer des signes de reconnaissance et à gérer les réseaux;

Le comité de carrière se compose de:

- | | |
|--|--|
| -Responsables RH, | -Leaderships, animation et travail en équipe ; |
| -Direction générale ; | -Résistance au stress; |
| -Directions fonctionnelles (établit la liste). | -Capacité de décision; |

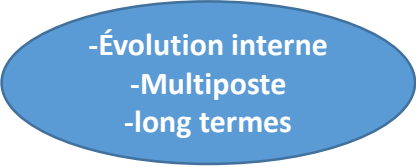
Les phases d'un système de développement des carrières



Les nouvelles problématiques de la gestion de carrière:

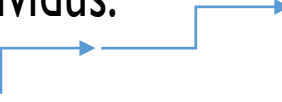
A – Les carrières nomades

La notion de **carrière nomade** conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la carrière.

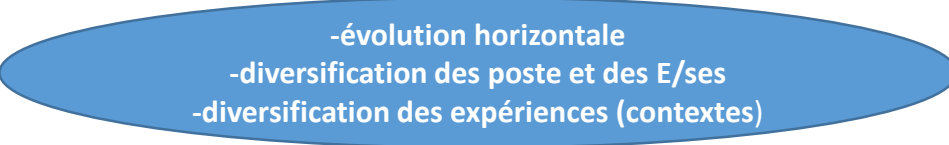


- Évolution interne
- Multiposte
- long termes

La **carrière traditionnelle** est caractérisée par une **relation de long terme** entre l'individu et l'entreprise, l'existence d'un **marché interne du travail**, l'intervention de la fonction RH dans les parcours des individus. Dans ce cadre classique, la carrière est vue comme un **processus d'ascension professionnelle**.



La **transformation** des organisations et l'**évolution des attentes** des individus conduisent à dépasser cette vision de la carrière. La notion de carrière nomade (« *boundaryless careers* ») renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements d'entreprises volontaires. **Les perspectives de carrière** ne sont pas nécessairement verticales mais davantage **horizontales** et avec des **passages entre différents employeurs**. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation.



- évolution horizontale
- diversification des poste et des E/ses
- diversification des expériences (contextes)

Carrière classique et carrière nomade

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnel
Relation à l'entreprise	Long terme	Changements réguliers d'entreprises
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit « se prendre en main »
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisitions d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

Source : Grodent F. et Cornet A. (2012), « Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l'âge », Colloque de l'AGRH.

B - Les couples à double carrière

Le développement du travail féminin conduit à remettre en cause le modèle du couple traditionnel et la répartition des rôles dans le couple entre l'homme, pourvoyeur de revenu, et la femme, dévouée aux affaires de la famille et occupant, parfois, un emploi à l'origine d'un revenu complémentaire à celui du mari et compatible avec lui.

Typologie des couples à double carrière:

		Limitation des rôles de l'homme			
		Professionnels et familiaux	Professionnels seulement	Familiaux seulement	Ni l'un, ni l'autre
Limitation des rôles de la femme	Professionnels et familiaux	Les indépendants tranquilles	La femme tranquille	La femme en attente	L'homme délaissé
	Professionnels seulement	L'homme tranquille	Les alliés familiaux	Les traditionnels	L'homme dévoué
	Familiaux seulement	L'homme en attente	Les exceptionnels	Les alliés professionnels	Le superman
	Ni l'un, ni l'autre	La femme délaissée	La femme dévouée	La superwoman	Les acrobates surdoués

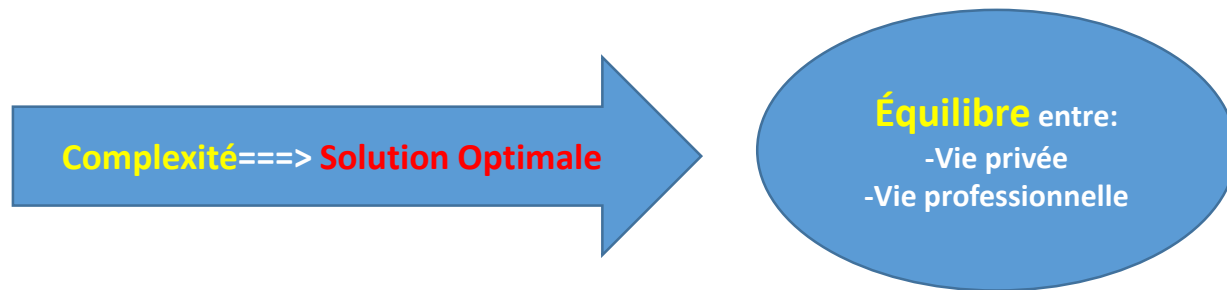
Source : Challiol H. (2001), *Les facteurs explicatifs des décisions de mutation géographique des individus en couple à double carrière : impact relatif des règles d'échange du couple*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix.

C - L'articulation entre vie privée et vie professionnelle:

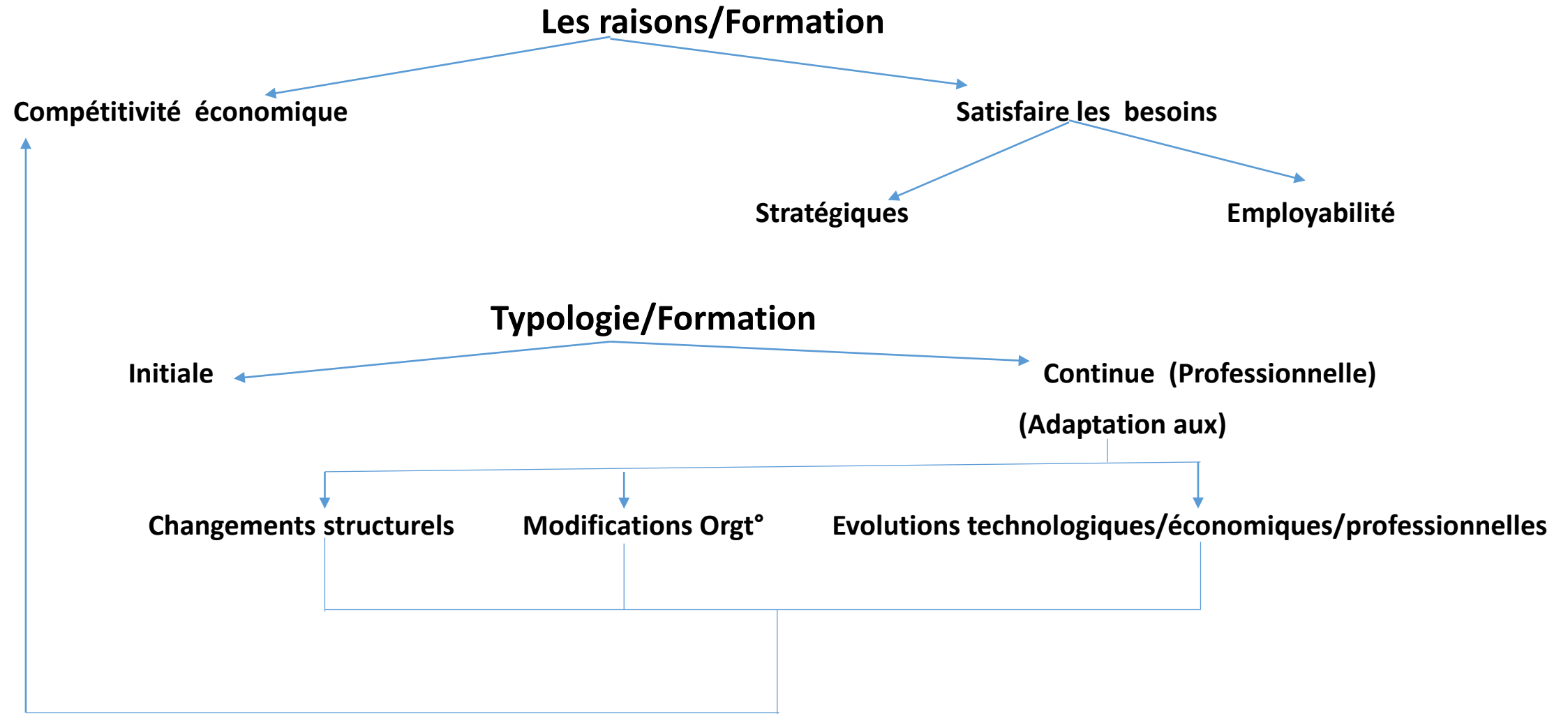
- Réaliser l'équilibre entre vie privée est une problématique actuelle;
- Concerne essentiellement les salariés de la génération Y (Cadres);
- Mais également les autres populations de l'entreprise (Employés et ouvriers).

C'est un conflit tridimensionnel :

- un conflit de temps* : le temps passé dans un rôle rend difficile la possibilité de s'investir dans un autre rôle ;
- un conflit de tension entre les rôles* : la pression ressentie dans un des rôles influence la façon de répondre aux demandes dans un autre rôle ;
- un conflit de comportement* : un comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle.



Chapitre 4-La formation



Objectifs/Enjeux



Objectifs

- Amélioration/Qualité du travail;
- Meilleure coordination des tâches;
- Faciliter l'intégration technique/Technologique;
- Meilleure adaptabilité des salariés;
- Définir un projet personnel/Professionnel (employabilité);
- Définir une politique de formation (lien entre):
 - *compétences (individuels et collectives);
 - *parcours professionnels;
 - *mobilité;
 - *promotion sociale...etc.

Enjeux

- Stratégie réactive (en fonction des changements);
- Stratégie proactive (Besoins stratégiques futurs);

Plan de formation:

Objectifs	-Expression de politique de formation; -Résumé des objectifs à atteindre; -Actions de formation; -Logistique
Responsable	-Chef d'entreprise (+DRH); -qui consulte les IRP avant ;
Droits et obligation du salarié	Droit: -être en formation = exécut°Travail -droit à rémunération; -tous ses autres droits comme s'il est au travail normal. -coût de form. À la charge/Employ Obligations: -Ne peut refuser de suivre formation -La suivre avec assiduité; -Si la formation se déroule en de hors le lieu du travail, il reçoit des indemnités

Exemple de plan de formation

Priorité	Actions d'adaptation		Actions de développement	
	Formation 1	Formation 2	Formation 1	Formation 2
Thèmes				
Public				
Durée				
Période de réalisation				
Organisme de formation				
Lieu				
Participants				
Sexe				
Formation dans ou hors temps de travail				
Catégorie socioprofessionnelle				
Coûts pédagogiques				
Coût des salaires				
Frais annexes				
Budget total				
Financement				

Les raisons d'externalisation de la formation:

Externalisée	internalisée
-Dégager du temps pour autres activités RH (jugés stratégiques); -Optimisation budgétaire/Confier formation aux cabinets spécialisés et augmenter la qualité de formation; -Diminuer les coûts de la logistique...etc.	-Suppose la présence des formateurs externes; -En lien avec le responsable (interne) de la formation; -Qui mettent des programmes et la progression pédagogique; -Suivent la progression pédagogique et le déroulement pratique des séances de formation; -Suivent les réalisations de la formation; -Participent à la mise au point des outils et des méthodes pédagogiques (exercices, TP, études de cas...etc.); -Animent les stages dans leur domaine de spécialité.

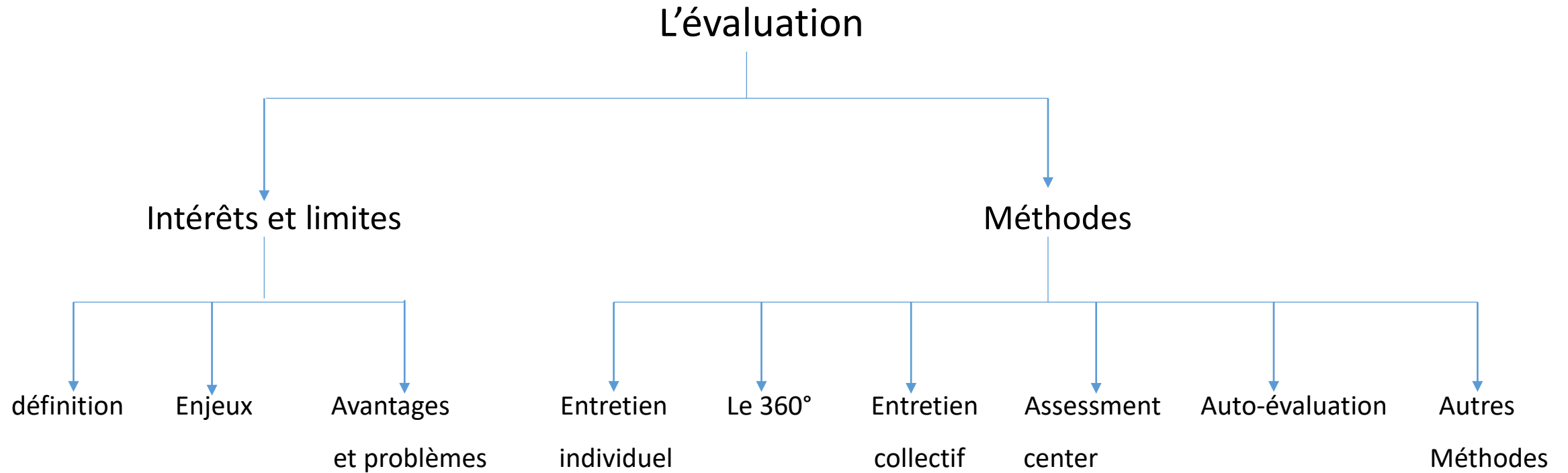
L'évaluation de la formation:

Typologie (développée Kirkpatrick en 1959)		Facteurs d'influences
Évaluation à « chaud » (immédiatement)	Évaluation à « froid » (après + Mois)	-Liés à la formation elle-même; -Liés à l'individu; -Liés l'environnement du travail
Niveau 1: Réactions (le participant est-il satisfait de la formation?)	Niveau 3: Comportement (le participant applique-t-il ce qu'il appris en formation? = Transfert de l'apprentissage)	
Niveau 2: Apprentissage (qu'est-ce que le participant a appris en formation?)	Niveau 4: Résultats en formation(le participant ou l'entreprise obtiennent-ils des meilleures résultats en appliquant ce que le premier a appris en formation?)	

Questionnaire d'évaluation de la formation (niveaux 1 et 2 du modèle de Kirkpatrick)

			1	2	3	4
Niveau 1	Satisfaction par rapport au contenu de la formation	1) Je recommanderai cette formation à une personne de mon entourage ayant un profil proche du mien				
		2) La formation m'a apporté des connaissances intéressantes et concrètes pour mon travail				
		3) Le contenu de la formation était suffisant pour que je puisse progresser				
		4) Les supports pédagogiques remis étaient de qualité (présentation, contenu, exploitabilité...)				
	Satisfaction par rapport au formateur	5) Le formateur/la formatrice maîtrisait son sujet (connaissances, exemples pratiques...)				
		6) Le formateur/la formatrice a su montrer de réelles qualités pédagogiques (disponibilité, écoute, adaptation, qualité des échanges...)				
	Satisfaction par rapport aux conditions de formation	7) La durée de la formation était adaptée (si non, merci de préciser en quoi elle ne l'était pas en commentaire)				
		8) La progression pédagogique était adaptée (rythme, difficulté progressive, équilibre théorie/pratique...)				
	Satisfaction globale	9) Globalement, j'ai été satisfait(e) de cette formation				
Niveau 2	Apprentissage	10) Cette formation m'a permis de développer un savoir-faire concret				
		11) Je me sens mieux formé(e) sur ce thème				
1 : totalement en désaccord ; 2 : plutôt en désaccord ; 3 : plutôt en accord ; 4 : totalement en accord						

Chapitre-5-L'évaluation



Définition:

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

formes de l'évaluation:

Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- par une notation;
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...

Elle s'exerce de façon:

- Individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur hiérarchique, le N+1);
- Collective (c'est-à-dire effectuée par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques N+1).

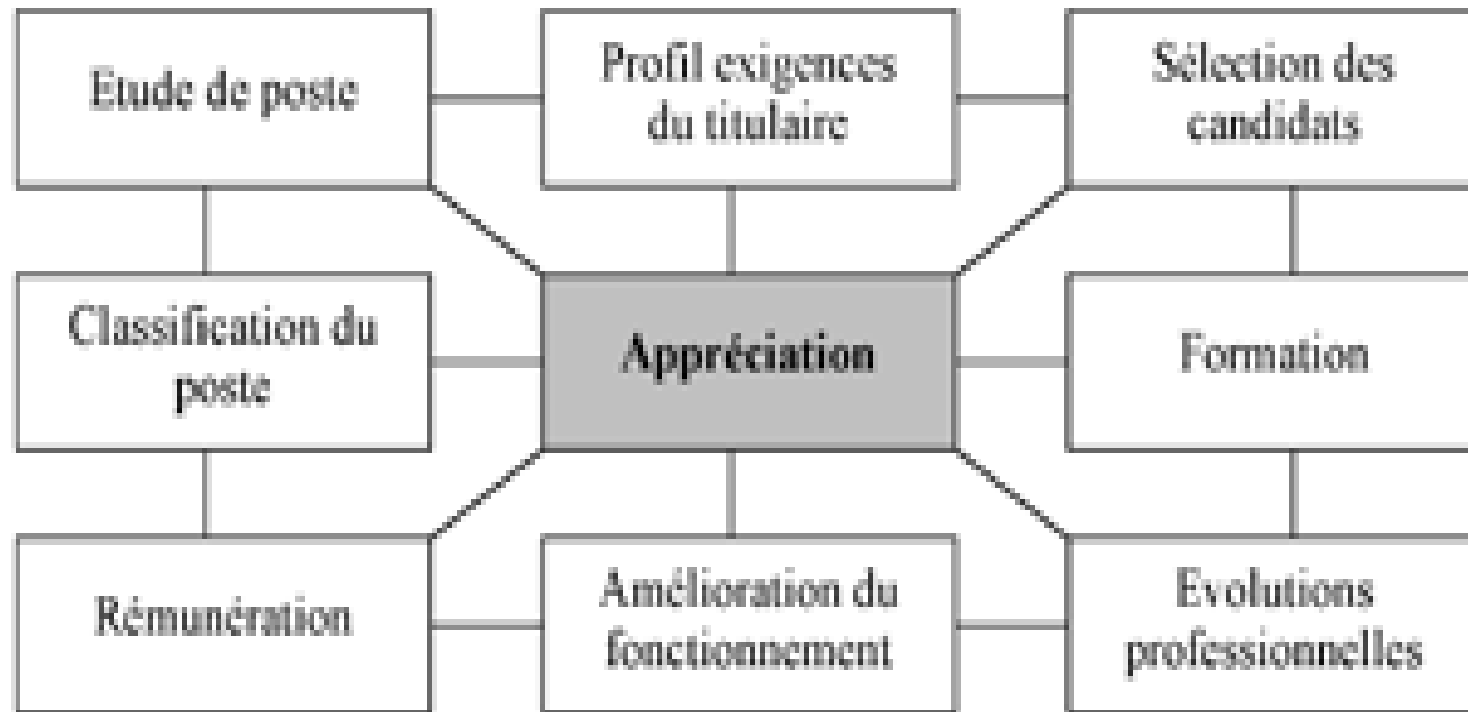
Sa tendance:

- Auparavant, elle ne s'applique que sur les commerciaux;
- Aujourd'hui, elle se généralise dans toutes les organisations (quel que soit tailles, secteurs, poste ou la fonction).

Les enjeux de l'évaluation

L'évaluation est source d'enjeux aussi bien pour l'entreprise, car elle **influence les décisions RH**, que pour les **salariés**, par les **attentes qu'elle suscite**. Les **enjeux** de l'évaluation sont ainsi **multiples** comme le montre le schéma suivant :

Les visées de l'appréciation



Source : Cadin L. et al. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Dunod.

L'appréciation apparaît comme **une pratique aux répercussions nombreuses**, elle :

- est un moyen **d'évaluer** la bonne adaptation d'un **nouvel embauché**;
- permet **d'analyser les points forts et les points faibles** de l'individu et d'envisager des corrections pour **améliorer sa performance**;
- permet de proposer une **mobilité géographique** (mutation géographique nationale ou internationale) ou **professionnelle** (promotion, mutation, réorientation, séparation...);
- sert de base à la modification de la **rémunération** (augmentation de salaire, prime, attribution d'un véhicule de fonction...);
- permet d'envisager les **besoins en formation** et de proposer un plan de formation ;
- permet **d'améliorer les relations de travail** en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.

Avantages et problèmes de l'évaluation

Évaluer le personnel présente à la fois des avantages et des limites :

Avantages	– l'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée; – la démarche permet de détecter les compétences des salariés; – l'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières); – l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...).
Limites	– l'évaluation peut comporter une part de subjectivité; – la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels; – les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement); – l'évaluation est source de stress; – l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer; – la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe; – le choix des critères d'évaluation apparaît comme central. Le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

Par ailleurs, évaluer pose la question de la prise en compte des éléments individuels et collectifs. L'appréciation du personnel peut osciller entre une approche collective (l'objectivation) et une approche individuelle (l'individuation).

L'appréciation du personnel au regard de la dialectique individuel/collectif

<i>Relations d'emploi</i>	Individualisation	Appréciation des performances ou compétences individuelles (3)	Appréciation de la contribution individuelle à l'action collective (4)
	Objectivation collective	Appréciation du respect des règles de travail (1)	Appréciation du travail d'équipe (2)
		Travail individuel	Travail collectif
<i>Relations de travail</i>			

Source : Bichon A. (2004), « Évaluation individualisée et travail collectif en équipe projet : un paradoxe apparent? », Colloque de l'AGRH.

4 Situations			
Bureaucratique (1)	Collectiviste (2)	DPO (3)	Appréciation individuelle (4)

- (1) Salarié isolé/Respect des règles du T
- (2) Performance-équipe/Socialisation
- (3) Autonomie-Compétition-Initiative
- (4) Encourage le travail collectif.

Les méthodes d'évaluation

La loi n'impose pas à l'employeur d'évaluer ses salariés. L'employeur tient donc de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail de ses salariés. L'évaluation peut prendre différentes formes et le salarié doit être informé, avant leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles utilisées dans l'entreprise. Celles-ci doivent être objectives et transparentes.

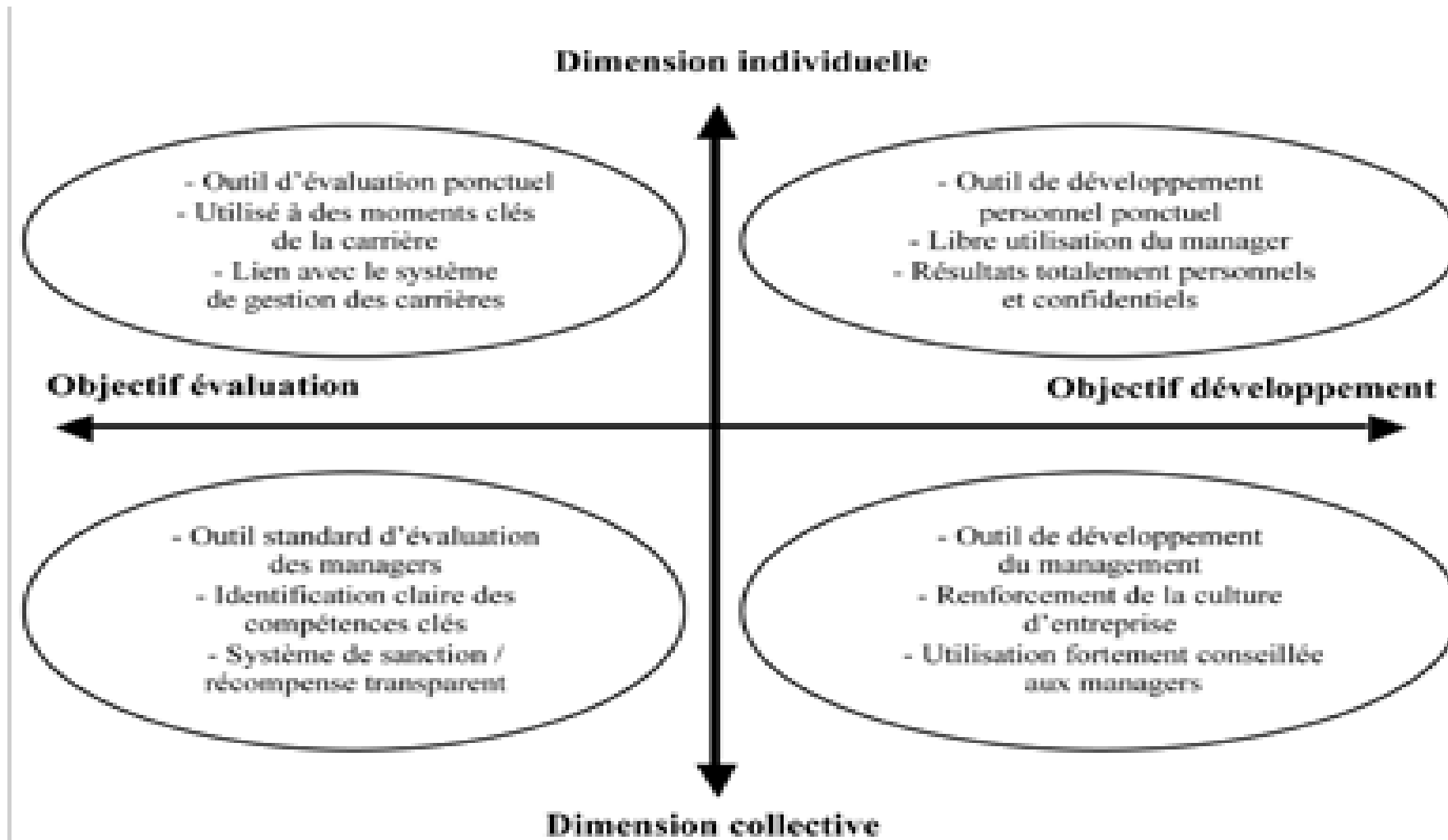
A – L'entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir.
Qui le pratique ?	L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages	– l'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ; – l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.
Inconvénients	– les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué mal à l'aise ; – les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.
Périodicité	L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. En cas de périodicité annuelle, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre.
Durée	Entre une et quatre heures
Conséquences	L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'actions de formation.

B - Le 360°

Principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
Qui le pratique?	Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
Avantages	– une évaluation anonyme; – une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure; – une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.
Inconvénients	– le manque de disponibilité des évaluateurs; – la subjectivité des réponses; – la qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse; – l'implication des évalués nécessite celle de la direction; – son coût : coût important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum une journée).
Conséquences	Les résultats sont restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de <i>debriefing</i> et de discussions. Un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

Il est possible de distinguer différentes situations d'utilisation du 360° selon les objectifs recherchés en distinguant, d'une part, la dimension individuelle de la dimension collective et, d'autre part, l'objectif d'évaluation de l'objectif de développement :



C - L'entretien collectif

Principe	Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.
Qui le pratique ?	La pratique de l'entretien collectif est encore rare mais se développe.
Avantages	– un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet; – une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation.
Inconvénients	– la conduite de l'entretien est peu évidente; – une méthode coûteuse en temps; – une mise en place complexe; – une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.
Conséquences	L'entretien collectif est, en général, suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des points plus précis et individuels.

D – L'assessment center

Principe	L' <i>assessment center</i> permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle.
Qui le pratique ?	Méthode utilisée pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés. L' <i>assessment center</i> est surtout utilisé dans les très grandes entreprises.
Avantages	– une évaluation par un regard externe; – des simulations proches des situations de travail réelles; – des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs.
Inconvénients	– très coûteux; – des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.
Conséquences	L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

E - L'auto-évaluation

Principe	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué.
Qui la pratique ?	L'auto-évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire.
Avantages	– un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel; – un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ; – une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.
Inconvénients	– l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer; – une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.
Conséquences	Pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'auto-évaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

F – Les autres méthodes

Différentes méthodes de classement des salariés se sont développées dans le domaine de l'évaluation.

Méthode	Principe
Le PCB (<i>Personal Business Commitment</i>)	Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégie un système de notation en attribuant des notes de 1 (la meilleure évaluation) à 4 (la plus mauvaise évaluation).
Les 20-70-10	Procédure d'évaluation annuelle pour les cadres inventée par Jack Welch (General Electric) qui distingue les 20 % de « performants », les 70 % de « moyens » et les 10 % de « médiocres » (à licencier).
Le classement forcé (ou <i>forced ranking</i>)	Procédure qui consiste à classer les salariés dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10 % de salariés les plus performants.
L'évaluation qualifiée	Procédure qui conduit à classer les salariés parmi trois catégories : exceptionnel, bon et à améliorer.
L'évaluation en niveaux	Procédure d'évaluation qui amène à classer les salariés selon trois niveaux : A, B et C.