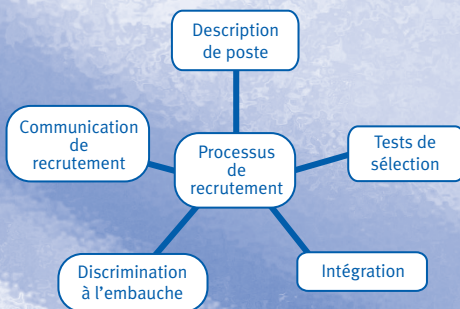


LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Le recrutement est le moyen par lequel l'entreprise répond à un besoin spécifique en personnel. Ce processus ne se limite pas aux procédures de sélection. Il implique plusieurs étapes qui vont de la définition précise du besoin à l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise.

CONCEPTS CLÉS ET DÉFINITIONS



Assesment centers (ou centres d'évaluation) ▶

Méthodes d'évaluation des candidats sur la base de simulations, mises en situation, jeux de rôles.

Marketing de recrutement ▶ Approche mettant au cœur du recrutement la communication, et en particulier l'image de l'entreprise en tant qu'employeur, dans le but d'obtenir un avantage sur les concurrents dans le recrutement des meilleurs profils.

Sourcing (ou identification) ▶ Recherche de candidats correspondant aux profils ciblés.

Tests de recrutement ▶ Exercices standardisés et validés sur un grand nombre de candidats afin d'en mesurer certaines aptitudes professionnelles ou vérifier des types de personnalité.

PLAN DU CHAPITRE

1 ▶ DÉFINITION DU BESOIN ET DÉCISION DE RECRUTEMENT

- A – Description du poste
- B – Profil du candidat
- C – Le choix des moyens de prospection
- D – La communication de recrutement
- E – La réglementation relative aux offres d'emploi

2 ▶ OUTILS DE SÉLECTION ET CHOIX DU CANDIDAT

- A – La présélection administrative : CV et lettre de motivation
- B – L'entretien de recrutement
- C – Les tests de recrutement
- D – Prévention des discriminations et respect des libertés individuelles

3 ▶ INTÉGRATION DU SALARIÉ ET ÉVALUATION DU COÛT DU RECRUTEMENT

- A – Bien accueillir le nouveau salarié
- B – Évaluation du coût du recrutement

APPLICATIONS

Un mauvais choix dans le recrutement peut avoir des conséquences préjudiciables sur les relations de travail et les résultats de l'entreprise. Pour réussir son recrutement, l'entreprise doit respecter certains principes et veiller à chacune des phases qui caractérisent ce processus.

1 DÉFINITION DU BESOIN ET DÉCISION DE RECRUTEMENT

La première étape consiste à définir précisément le besoin de recrutement à travers une fiche ou grille d'analyse du poste, et une description du profil du candidat recherché.

A. DESCRIPTION DU POSTE

Il existe de nombreuses possibilités de décrire un poste ou une fonction. Selon son caractère plus ou moins détaillé, cette description renseignera sur différentes rubriques.

Éléments pouvant entrer dans la description du poste
<ul style="list-style-type: none"> • Intitulé du poste • Localisation géographique • Place dans la structure (Direction ou service auquel le poste est attaché, liaisons hiérarchiques avec d'autres postes) • Missions principales et responsabilités (finalité poursuivie, contribution aux objectifs de l'entreprise, responsabilités, résultats attendus) • Activités (activités principales nécessaires à l'accomplissement de la mission) et tâches (opérations concrètes permettant de réaliser ces activités) • Moyens matériels, techniques, financiers, humains mis à disposition • Contraintes spécifiques (horaires, déplacements...) • Conditions d'accès • Possibilités d'évolution vers d'autres postes • Autres conditions (type de contrat, caractéristiques de la rémunération...)

B. PROFIL DU CANDIDAT

La définition du profil du candidat recherché permettra aux membres de l'entreprise participant au recrutement de préciser leurs attentes à l'égard du candidat, et d'avoir ensuite un langage commun et objectif lors de la phase de sélection des candidatures.

Éléments pouvant entrer dans la définition du profil du candidat
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences requises pour la bonne tenue du poste (savoirs, savoir-faire, savoir-être, aptitudes personnelles nécessaires à l'exercice des activités) • Formation, qualification (niveau, diplômes, certificats...) • Expérience (nombre de mois ou d'années dans le même poste, dans un poste voisin...) • Motivation (désir de perfectionnement, d'évolution, de responsabilité, de pouvoir...) • Autres : disponibilité, prétentions salariales...

Cette étape conduit à décrire un candidat idéal, mais l'entreprise doit éviter de se lancer dans la recherche d'un candidat irréal (« mouton à cinq pattes »). Pour cela elle doit hiérarchiser les critères

en fonction de ses besoins réels. Si certaines caractéristiques sont indispensables à la bonne tenue du poste, d'autres sont simplement souhaitables. Elle doit aussi tenir compte des compétences disponibles sur le marché du travail, et faire des compromis, sachant que le futur salarié peut s'adapter à certaines exigences, mais peut aussi faire évoluer le poste en fonction de ses compétences, de sa personnalité et de son potentiel.

C. LE CHOIX DES MOYENS DE PROSPECTION

Le choix des moyens de prospection doit être adapté au secteur d'activité, aux compétences recherchées, au nombre de postes à pourvoir, ou bien encore au type de contrat. Les recruteurs utilisent d'autant plus de moyens de prospection qu'ils recherchent des salariés qualifiés, proposent des contrats en CDI, et que la taille de l'entreprise est importante.

L'entreprise peut d'abord choisir de privilégier le **recrutement interne**, par le biais des mutations et promotions. Moins coûteux, celui-ci est aussi une source importante de motivation pour l'ensemble du personnel et permet de fidéliser des salariés dont la bonne connaissance de l'entreprise (de ses valeurs, de sa culture, de ses marchés...) est un atout. **(Application 1)**

Lorsque l'entreprise décide de recruter à l'extérieur de l'établissement, elle dispose d'un large choix de moyens de prospection, qui présentent, chacun, différents avantages.

- **Les réseaux professionnels** (Pôle emploi, APEC, cabinets de recrutement, agences d'intérim) peuvent participer à différentes phases du recrutement : analyse du besoin, définition du poste et du profil du candidat, conception et diffusion de l'annonce, présélection des candidats.
- **Les partenariats avec les organismes de formation** (écoles, universités, associations d'anciens élèves...) sont adaptés au recrutement de jeunes diplômés.
- **Les annonces** dans la presse ou par l'intermédiaire d'Internet (utilisation de sites portails d'emplois, job boards, ou page recrutement du site de l'entreprise) participent aussi à la campagne de communication de l'entreprise. Beaucoup moins coûteuses sur Internet, elles constituent un outil incontournable pour le recrutement des cadres ou pour les entreprises qui recrutent à l'international. Cet outil offre un gain de temps considérable grâce au traitement automatisé des candidatures (scoring).
- **Les candidatures spontanées** seront d'autant plus nombreuses et intéressantes que l'entreprise a une bonne image sur le marché du travail.
- **Les réseaux informels** : relations professionnelles (dont CDD, stage, intérim...) ou personnelles. Entre dans cette catégorie la **cooptation**, c'est-à-dire le recours à des candidatures présentées par des salariés en poste dans l'entreprise en contrepartie d'une prime lorsque la candidature se conclut par une embauche **(Application 2)**. S'ajoutent depuis peu les **réseaux sociaux numériques** qui se constituent par le biais d'Internet tels que *Linked In*, *Viadeo* ou *6nergies*.
- **L'événementiel de recrutement** : organisation de journées de rencontres et de recrutement dans des stades, des théâtres... spots publicitaires dans les cinémas, affiches dans le métro invitant à des entretiens téléphoniques, émissions de télé-réalité, jeux d'entreprise, rencontres dans les « univers virtuels » du type *Second Life*... **(Application 3)**

La diffusion d'une offre d'emploi, les candidatures spontanées et les réseaux constituent cependant les canaux de recrutement les plus utilisés. Ainsi, en 2008, lors de leur dernier recrutement d'un cadre, 81 % des employeurs ont diffusé une offre d'emploi, dont 64 % exclusivement par Internet, 52 % ont examiné les candidatures spontanées, 48 % ont eu recours à leur réseau de contacts personnels et professionnels et 31 % à la cooptation. D'autre part, plus d'un recrutement

sur deux se réalise, effectivement, par le biais d'une offre d'emploi, et plus d'un sur quatre, via le réseau du recruteur et la cooptation.⁶

D. LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

Dans un contexte où elles sont en concurrence pour recruter les meilleurs profils, les grandes entreprises ne cessent d'innover et développent une communication de recrutement centrée sur leur image d'employeur ou « **marque employeur** ». Il ne s'agit plus de promouvoir l'entreprise en mettant en avant ses produits ou sa place sur le marché, mais son identité, son fonctionnement interne et sa politique de ressources humaines (opportunités de carrière, diversité des métiers, valeurs éthiques, culture d'entreprise...). Cette communication relève du **marketing de recrutement** : l'entreprise cherche avant tout à se différencier des autres entreprises et utilise des stratégies de communication destinées à « vendre » les postes à pourvoir auprès des futurs salariés, en particulier des jeunes diplômés. Les principaux supports de cette communication sont les campagnes sur Internet et l'organisation d'événements.

E. LA RÉGLEMENTATION RELATIVE AUX OFFRES D'EMPLOI

La loi encadre la publication d'offres d'emploi (*art. 5331-1 et suiv., C. trav.*), en particulier en imposant la transparence. Ainsi, il est interdit de faire publier une annonce comportant « *des allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur et portant en particulier sur [...] l'existence, l'origine, la nature et la description de l'emploi ou du travail à domicile offert, la rémunération et les avantages annexes proposés ainsi que le lieu du travail* ». Un texte ne peut pas non plus être rédigé en langue étrangère. Pour ce qui est des offres d'emploi anonymes, l'employeur, ou tout intermédiaire, est tenu de faire connaître son nom ou sa raison sociale et son adresse au directeur de la publication ou au responsable du moyen de communication. Enfin, la « mention d'une limite d'âge supérieure » est aussi prohibée, sauf si elle est imposée par les textes législatifs et réglementaires, comme par exemple pour les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

2 OUTILS DE SÉLECTION ET CHOIX DU CANDIDAT

L'importance des enjeux du recrutement conduit les entreprises à multiplier les formalités, mais pas nécessairement les techniques de sélection. En particulier, les employeurs semblent avoir de moins en moins recours aux outils dont la validité prédictive n'est pas reconnue.

A. LA PRÉSÉLECTION ADMINISTRATIVE : CV ET LETTRE DE MOTIVATION

Pour faciliter la suite des épreuves de sélection, l'entreprise ne retient à ce stade que les candidatures correspondant précisément au profil défini. Ainsi, l'analyse des CV (*curriculum vitae*) et lettres de motivation permet de réaliser un premier « tri » à l'issue duquel moins d'une dizaine de candidatures pour un poste est généralement retenue pour poursuivre la sélection. Certains CV peuvent être mis en portefeuille pour d'autres emplois à pourvoir, mais, pour la grande majorité des candidats, l'entreprise devra rédiger une lettre de refus définitif.

6. APEC, « Comment les entreprises recrutent leurs cadres », avril 2009, pp. 7-8.

B. L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

L'entretien individuel est généralement la deuxième étape de la sélection. Il est parfois le seul moyen utilisé, après l'analyse du CV. Il autorise une première prise de contact, permet de vérifier les informations présentées dans le CV, mais surtout d'évaluer la motivation et certains savoir-être du candidat (critères de sélection prédominants).

Les pratiques sont nombreuses :

- **Entretien téléphonique** préalable à un entretien en face à face.
- **Speed networking.** Entretien chronométré d'environ 7 minutes, préalable à un entretien de recrutement plus approfondi.
- **Entretien individuel** en tête-à-tête ou devant un jury (responsable d'établissement, responsable RH, supérieur hiérarchique direct...). Son déroulement varie d'une entreprise à l'autre. D'une durée généralement comprise entre vingt minutes et une heure et demie, les entreprises peuvent convoquer les candidats à plusieurs entretiens. L'entretien est le plus souvent **semi-directif**, c'est-à-dire structuré autour de questions laissant le candidat s'exprimer librement sur son expérience, ses projets, sa motivation...
- **Entretien test** avec une mise en situation sur le poste de travail (mise à l'essai).
- **Entretien collectif** réunissant une dizaine de candidats. Ce type d'entretien est centré sur l'analyse des comportements des candidats au sein d'un groupe (écoute, prise de parole, coopération, influence sur les autres...) ou des aptitudes professionnelles. Il peut prendre la forme de discussions sur des sujets divers ou de jeux de rôles, et nécessite l'intervention de recruteurs formés à cette technique.

C. LES TESTS DE RECRUTEMENT

On distingue trois grandes catégories de tests de recrutement :

- **Les tests de connaissances** ou de culture générale permettent d'évaluer certains savoirs des candidats.
- **Les tests psychotechniques** comprennent deux catégories d'épreuves :
 - les **tests d'aptitudes** visent à évaluer certaines capacités telles que l'habileté, la rapidité d'exécution, le maintien de l'attention, la synthèse... Ils consistent en des mises en situation ou en des exercices de calcul, compréhension, classement, perception des objets dans l'espace... Exemples : le BUR ou le test des habiletés techniques ;
 - les **tests d'intelligence** ou de logique évaluent la capacité de raisonnement à partir d'exercices basés sur des suites de nombres, de mots, de figures... Exemples : les matrices progressives (PM38), les dominos (D48 et D70), les cartes de jeu (MGM).
- **Les tests de personnalité** regroupent aussi deux types d'outils :
 - les **questionnaires de personnalité** sont les plus courants. Établis sous forme de QCM, ils font correspondre aux réponses des candidats des profils types. Exemples : le Guilford Zimmermann (GZ), PAPI, Sosie, Myer Briggs Type Indicator (MBTI) ;
 - les **tests projectifs** visent à analyser des traits de la personnalité « profonde » et sont destinés au domaine médical plutôt qu'à celui du recrutement. Contrairement aux questionnaires de personnalité, leur analyse nécessite des compétences spécifiques en ce domaine. Exemples : test de l'arbre, test de frustration de Rosenzweig, test de Rorschach (taches d'encre).

Le succès des tests de personnalité s'explique, d'une part, par l'importance accordée au savoir-être et, d'autre part, par leur apparence « scientifique ». Contrairement à l'entretien, ils semblent laisser moins de place à la subjectivité. Cependant, leur validité n'a jamais été totalement prouvée, et ils ne sont utilisés qu'en complément d'autres techniques.

D'autres outils plus innovants tels que les jeux d'entreprise et le recours aux assessment centers peuvent aussi permettre, par le biais de mises en situation, une bonne évaluation des comportements et des aptitudes professionnelles. **(Application 4)**

Le test du tri-courrier ou « in-basket »

La situation : vous êtes dans la peau d'un salarié d'une entreprise fictive, au poste pour lequel vous postulez. Après un temps d'absence (congés, maladie...), vous revenez au bureau et trouvez votre boîte aux lettres (variante : votre boîte e-mail) pleine.

Vous devez traiter ce courrier, c'est-à-dire à la fois éliminer les lettres inintéressantes, ranger les autres par ordre de priorité et définir les actions à mener pour résoudre les problèmes.

Vous serez testé sur : votre capacité à vous organiser et à faire face aux difficultés, mais aussi à ne pas vous disperser.

www.journaldunet.com, 10/05/2006

D. PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS ET RESPECT DES LIBERTÉS INDIVIDUELLES

Le Code du travail encadre le processus de recrutement dans le cadre de la lutte contre les discriminations, mais aussi pour garantir la transparence du processus et le respect des libertés individuelles.

- L'article L.1132-1 dresse la liste des critères relevant de l'identité, des caractéristiques physiques, des mœurs, des opinions du candidat et autres critères sans rapport avec les aptitudes professionnelles, et sur lesquels « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ». **(Application 5)**
- Le Code du travail impose aussi la transparence à l'égard du candidat qui doit être « *expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard* » (art. L.1121-8). Le CE doit bénéficier de la même information (art. L.2323-32).
- Les méthodes utilisées doivent respecter la vie privée des candidats. Ainsi, « *les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations* » (art. L.1121-6).
- Enfin, « *les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie* » (art. L.1121-8).
L'article L. 1121-8 impose aussi la confidentialité des résultats.

Ainsi, certaines méthodes auxquelles ont parfois recours les entreprises telles que la **graphologie**, l'astrologie, la morphopsychologie... entrent en contradiction avec le Code du travail, dans la mesure où elles peuvent ne pas être jugées « *pertinentes au regard de la finalité poursuivie* ». En effet, elles ne portent pas sur des informations présentant un « lien direct avec l'emploi » et leur

valeur prédictive n'est pas prouvée. Il en est de même des **tests projectifs** qui ne portent pas non plus sur des critères liés à l'exercice d'une activité et à des aptitudes professionnelles. Toutefois, on constate aujourd'hui que ces techniques contestées sont de moins en moins utilisées dans les procédures de recrutement. Beaucoup d'entre elles, dont la graphologie, sont d'ailleurs interdites dans les pays anglo-saxons et certains pays européens.

3 INTÉGRATION DU SALARIÉ ET ÉVALUATION DU COÛT DU RECRUTEMENT

A. BIEN ACCUEILLIR LE NOUVEAU SALARIÉ

La bonne intégration du nouveau salarié passe par une phase d'accueil et d'information sur le travail à réaliser et sur l'environnement du poste. Les pratiques sont diverses : présentation de l'équipe, des services, livret d'accueil, brochures, DVD, supports numériques, entretiens réguliers, voire affectation d'un tuteur. Les entreprises de plus de 300 salariés présentent ces pratiques dans leur bilan social (rubrique « information et communication »). (**Application 6**)

Le plus souvent, le contrat de travail prévoit une **période d'essai** durant laquelle l'employeur, comme le salarié, peut mettre fin au contrat de travail sans que la rupture soit motivée. Depuis la loi du 25 juillet 2008 relative à la modernisation du marché du travail, la durée maximale de la période d'essai est fixée, pour les contrats en CDI, à 2 mois pour les ouvriers et employés, à 3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens et à 4 mois pour les cadres, renouvelable une fois si un accord de branche le prévoit. La période d'essai n'est pas obligatoire. Lorsqu'elle est prévue, sa durée et la possibilité d'un renouvellement, doivent être précisées dans le contrat de travail ou la lettre d'engagement. Cette période permet à l'employeur comme au salarié de s'assurer de son choix.

B. ÉVALUATION DU COÛT DU RECRUTEMENT

Le processus de recrutement implique différents types de coûts directs ou indirects :

- coût de la campagne de prospection (temps consacré à la définition du besoin et à la rédaction de l'annonce, coûts de publication, recours aux cabinets de recrutement, déplacements dans les forums, écoles...);
- coût de la phase de sélection (temps mobilisé pour les épreuves de sélection, recours à des spécialistes du recrutement...);
- coût de la phase d'intégration et d'apprentissage où le salarié doit s'adapter à son nouveau poste de travail, peut commettre des erreurs, a besoin d'un suivi, voire d'une formation.

Plus le besoin concerne un poste à responsabilités, et plus il peut être nécessaire de multiplier les supports de communication et les outils de sélection, d'où une élévation du coût du recrutement. En cas de recrutement non concluant, où le nouveau salarié finit par quitter rapidement l'entreprise, les coûts sont démultipliés, puisqu'il faut recommencer le processus.

L'entreprise peut établir un bilan de la procédure de recrutement pour en suivre le coût et en vérifier l'efficacité à partir de différents indicateurs : coût de la prospection, de la sélection et de la phase d'intégration, nombre de candidatures reçues, retenues, nombre de désistements, nombre de séparations durant la période d'essai...

APPLICATION 1

UNE MOBILITÉ INTERNE PAS TOUJOURS POSSIBLE, PAS TOUJOURS SOUHAITÉE

Dans l'ensemble, les postes pourvus en 2005 l'ont été plus souvent par recrutement externe à l'établissement que par mobilité interne, surtout s'il s'agissait de CDD. Mécaniquement, le recours à l'interne est plus rare dans les établissements de petite taille que dans les plus grands. [...]

Mais, même lorsque le recrutement en interne est théoriquement possible, il n'a pas nécessairement lieu. Soit l'employeur ne veut pas recruter en interne. C'est le cas de la moitié des recrutements sous CDI et des deux tiers des recrutements sous CDD. [...] Soit aucun salarié n'est intéressé : les trois quarts des offres de poste en CDI diffusées en interne ne trouvent pas de candidat, en particulier quand l'offre de formation est insuffisante, quand les salariés ont une faible propension à la mobilité ou lorsque les postes proposés ne sont pas suffisamment attractifs.

Si l'employeur ne diffuse pas son offre d'emploi en interne, c'est généralement parce qu'il lui faut augmenter ses effectifs. Recruter en interne ne ferait que déplacer le problème de recrutement. Cela peut aussi être parce qu'il souhaite recruter une personne extérieure qu'il avait en vue (un sixième des processus de recrutement) ou, plus particulièrement pour les CDI, parce qu'il ne voyait personne en interne qui possédait le profil désiré (un quart des procédures).

Par ailleurs, pour 67 % des recrutements sous CDI et 80 % sous CDD, l'employeur estime qu'il n'aurait pas été possible de former un de ses salariés pour occuper l'emploi à pourvoir. Pour justifier ce faible recours à la formation, l'employeur considère soit que cela n'aurait pas été possible (aucun salarié n'aurait accepté une telle formation), soit qu'une formation aurait été matériellement trop lourde à mettre en œuvre ou compliquée en termes de réorganisation interne.

Dares, Premières Synthèses, nov. 2006, n° 48.1, p. 7

1. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les entreprises privilégient le recrutement externe ?
2. Quels autres avantages apporte le choix de candidats extérieurs à l'établissement ?

APPLICATION 2

KONICA MINOLTA JOUE LA CARTE DE LA COOPTATION POUR RECRUTER

Les amis de mes amis sont mes amis. L'adage vaut aussi dans l'univers professionnel, où l'on considère que des candidats recommandés par des salariés de l'entreprise sont potentiellement de bonnes recrues. Depuis quatre ans, Konica Minolta (leader sur le marché de l'impression couleur) a fait du recrutement par cooptation un axe stratégique. « *Il y a une telle pénurie de commerciaux qu'il faut être innovant. En trois ans, nous en avons engagé 65 par ce biais* », explique Julie Applincourt, responsable du recrutement. Devenue la première source d'embauche, la cooptation représente aujourd'hui 20 % des recrutements.

Des solutions attractives ont été imaginées pour donner envie aux 1100 salariés de l'entreprise de se muer en ambassadeurs de la marque : la prime des cooptants a été augmentée de 800 à 1 000 euros et un tirage au sort a été organisé (pour un week-end à Deauville).

Cyril Condamines se réjouit d'avoir déjà fait embaucher six de ses connaissances. Selon Alain Bendavid, DRH de l'entreprise, la cooptation offre une garantie de qualité : « *C'est un moyen idéal pour accéder à des candidatures fiables en un temps record. Les futurs collaborateurs s'impliqueront davantage et adhéreront plus rapidement à notre culture. Sans compter les économies financières, évaluées en moyenne à 5 000 euros par personne recrutée.* » Un vrai partenariat gagnant-gagnant.

Ariane Waerlin, *L'express Réussir*, n° 2998 du 18 au 24/12/2008, p. 5

1. Quels sont les avantages de la cooptation ?
2. Quels peuvent aussi en être les inconvénients ?

APPLICATION 3

UN NIVEAU DE RECRUTEMENT TOUJOURS SOUTENU

Faits marquants 2008

- 23 766 contrats à durée indéterminée (+ 25,83 % par rapport à 2007) [...].
- Lancement du site de recrutement Groupe Careers, qui met en scène des parcours de collaborateurs.
- SOGElive : campagne d'image et de recrutement 2008.
- Lancement de la troisième édition de Citizen Act, « Business Game » engagé dans la Responsabilité sociale et environnementale.

Des opérations de recrutement variées, notamment en France

- SOGElive : Société Générale a innové en créant un événement employeur d'envergure où tous les métiers du Groupe étaient représentés en même temps sur une journée. 4 000 candidats étaient présents, dont 1 000 ont eu l'opportunité de passer un entretien, et plus de 460 collaborateurs se sont mobilisés pour les informer et les conseiller. La journée a été suivie de sessions de recrutement en province pour les métiers du Réseau (8 villes), et SOGElive continue sur les campus d'écoles et d'universités jusqu'au printemps 2009.
- Recrutement du 1000^e VIE (Volontariat International en Entreprise) en juin 2008. Le contrat de VIE contribue au développement à l'international tout en offrant la possibilité à de jeunes diplômés de bénéficier d'une expérience professionnelle valorisante de 12 à 24 mois dans un autre pays que le leur.
- Participation accrue à des événements et rencontres permettant d'élargir les sources de recrutement (« Rencontres Emplois et Divers'cités », « Paris pour l'emploi », Forum ANPE « Seniors »).

Un recrutement orienté vers les jeunes

[...] En France, Société Générale fonde son approche sur le prérecrutement par l'alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage), dans des métiers et des formations commerciales cibles (BTS, DUT, DESS banque et finance...) ; 1 627 jeunes en alternance ont été accueillis en 2008 en majorité dans la banque de détail. Pour répondre à ses besoins de recrutement et diversifier les profils des jeunes diplômés recrutés, Société Générale a formalisé 45 partenariats avec des établissements d'enseignement, dont 3 en dehors de la France (Italie, Royaume-Uni et Europe). [...] À l'étranger, des relations avec des formations cibles sont développées dans 7 pays [...].

Les opérations de recrutement à destination des jeunes en difficultés ou issus de quartiers défavorisés ont aussi été renforcées. [...]

Société générale, rse. societegenerale.com

1. Quels sont les modes de prospection privilégiés par la Société Générale ?
2. Dans quelle mesure sont-ils adaptés aux besoins de ce groupe ?

APPLICATION 4

D'AUTRES FAÇONS DE RECRUTER

Assessment center, un concept basé sur la mise en situation

[...] « L'idée de fond de l'assessment center est de mettre les candidats en situation et d'observer leur comportement. Grâce à des tests et des jeux de rôles, on peut ensuite déterminer si leur profil correspond à nos attentes », résume Yves Buisson, directeur général en charge des RH d'Unilog. [...] Utilisé dans le cadre d'un recrutement, l'assessment center est préconisé dans des cas particuliers, relativement complexes, où l'entreprise choisit d'investir sur son futur collaborateur. [...] Pour cerner leur leadership, leur capacité de travailler en équipe et leur esprit de solidarité, Yves Buisson a mis en place un test : « Notre jeu de l'an dernier rassemblait des candidats supposés appartenir à des entreprises différentes, qui devaient réussir à s'associer pour atteindre leur objectif : vendre des photocopieurs à un autre candidat. » [...] La session peut être animée par des consultants spécialisés mais aussi par des collaborateurs des ressources humaines ou des managers opérationnels. [...]

Jeux d'entreprise : un outil de recrutement bien réel

[...] L'Oréal utilise depuis longtemps cet outil : en 1993, le géant français de la cosmétique organisait le premier « L'Oréal Brandstorm », jeu d'entreprise consacré au marketing, dont l'objectif est de gérer une marque, de l'élaboration de la stratégie générale à la conception du produit, de son packaging et de sa promotion. En 2000, « e-Strat Challenge » [...] et « Ingenius Contest » [...] ont également vu le jour. [...]

Les jeux d'entreprise permettent aux recruteurs d'apprendre beaucoup plus sur le candidat que ne le permettrait un simple entretien individuel. Les recruteurs et managers de Danone peuvent ainsi observer les qualités des candidats durant le « Trust Day », étape centrale du jeu durant laquelle les équipes gèrent leur entreprise en temps accéléré et au gré des événements extérieurs (grève dans l'usine, démission d'un responsable clé...) qui ponctuent la journée. [...] « Lors de l'entretien individuel, les candidats sont dans un contexte où ils cherchent à se vendre eux-mêmes alors qu'au cours d'un jeu, ils veulent vendre leur projet », renchérit Deborah Fenwick, directrice Marketing du recrutement corporate de L'Oréal. [...] Le jeu étant une simulation réaliste de problèmes réels de l'entreprise, il est également l'occasion d'observer si le candidat est bien en adéquation avec la culture d'entreprise. [...] Si les jeux d'entreprise sont un outil de recrutement utile pour détecter les profils les plus adéquats dans un vivier de jeunes diplômés, ils restent néanmoins difficiles à mettre en place. Lourds à organiser, en particulier à l'échelle internationale, ils doivent également affronter une forte concurrence. [...]

Le speed networking : une pratique en vogue

[...] Le speed networking permet ce que la politesse la plus élémentaire interdit en temps normal : un entretien de quelques minutes, montre en main, avec un candidat. Dans les cabinets de

chasseurs de têtes, il n'est pas rare d'avoir une centaine de CV pour une seule offre de poste [...]. Un tri de plus en plus rapide doit donc s'effectuer, alors même qu'il est difficile d'établir des critères techniques rigides pour choisir un cadre ou un manager. Une rencontre peut alors s'avérer déterminante pour identifier un profil. [...]

Les sessions de speed networking sont généralement organisées par des réseaux de cadres en recherche d'emploi ou ayant retrouvé un poste après une période de recherche. Ces réseaux peuvent être organisés sur un modèle associatif, comme celui du Réseau Daubigny, ou par une entreprise, telle que Tébopro. Dans les deux cas, les candidats y sont intégrés par un système de parrainage. [...] Une fois intégrés au réseau, les candidats bénéficient des formations et des sessions de speed networking. Ce sont les candidats qui « invitent » des recruteurs, essentiellement des chasseurs de têtes, à participer aux sessions et intégrer le réseau. [...]

www.journaldunet.com, 10/05/2006

1. Qu'apportent les méthodes de recrutement présentées dans le texte par rapport au processus traditionnel de sélection (tri des CV/entretiens) ?
2. Quelles en sont les limites ?

APPLICATION 5

COME-BACK DU CV ANONYME

Yazid Sabeg, commissaire à la diversité et à l'égalité des chances, a de la suite dans les idées. Alors qu'une loi de 2006, inutilisée faute de décrets d'application, impose le CV anonyme pour les entreprises de plus de 50 salariés, les pouvoirs publics relancent cette idée en poussant une centaine d'entreprises à expérimenter le dispositif pendant six mois.

On trouve, parmi elles, de grands groupes comme Axa ou BNP-Paribas et quelques PME ainsi que des cabinets de recrutement. Sur le terrain, les CV anonymes ont produit d'excellents résultats. Grâce à eux, les entreprises ont augmenté sensiblement le nombre de femmes, de personnes de plus de 50 ans ou issues des minorités visibles parmi les recrutés. Le CV anonyme souffre pourtant d'un handicap : il n'est utilisé que par les convaincus. Tant et si bien qu'on peut se demander si la politique de recrutement des entreprises concernées n'aurait pas, CV anonyme ou non, favorisé le recrutement de personnes issues de la diversité au sens large.

Une vraie fausse solution ?

C'est, par exemple, le cas de la SSII Norsysset et de son PDG, Sylvain Breuzard : « *Nous avons mis en place ce CV anonyme pour lutter contre les discriminations à l'embauche, précise-t-il. Chez Norsys, nous ne nous attachons pas aux classements des écoles. Le fait que la personne sorte d'une très grande école ne nous intéresse pas. Ce qui compte, c'est son niveau d'études : à bac + 2, bac + 5... Il doit être en adéquation avec le poste recherché. Cela renforce ses compétences techniques. Si après étude de ces divers points, nous estimons que le candidat est éligible, nous le convoquons à un entretien.* »

Le CV anonyme a aussi de nombreux détracteurs. Ainsi, le cabinet CCLD Recrutement, qui fera pourtant partie de l'expérimentation, est sceptique. Pour son dirigeant Cyril Capel, « *le CV anonyme ne fait que déplacer le problème dans le process de recrutement : le risque de discrimination sera tout aussi important lors de l'entretien* ». De plus, le CV anonyme ne peut concerner qu'une

minorité de recrutements : celle qui fait l'objet d'une petite annonce. Les autres (cooptation, chasse de tête, candidature spontanée) ne sont pas concernés.

Gwenole Guiomard, emploi-pro. fr, 03/11/2009

1. Quels sont les arguments en faveur du CV anonyme ?
2. Quels sont les arguments qui vont à son encontre ?
3. Quels sont les autres moyens permettant de lutter contre les discriminations ?

APPLICATION 6

RÉUSSIR L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU SALARIÉ DANS L'ENTREPRISE

L'intégration d'un nouveau collaborateur est la concrétisation d'un recrutement. L'accueil est déterminant pour que le salarié trouve ses repères et soit rapidement opérationnel. [...]

La façon dont vous présenterez et préparerez l'arrivée d'un nouveau collaborateur conditionnera son acceptation par les autres. [...], restez factuel en expliquant à l'équipe la raison de ce recrutement et les missions du futur collaborateur, sa position au sein de l'équipe, le lieu de son poste de travail... La logistique est un aspect important de l'accueil. Cela montre que le nouvel arrivant était attendu. Il faudra veiller à ce que le poste de travail soit préparé [...].

C'est le responsable hiérarchique du nouvel arrivant qui l'accueillera. [...] Il voudra découvrir son bureau mais également les locaux dans lesquels il sera amené à travailler (salle de réunion, photocopieur, fax...). Vous lui préciserez également les habitudes de l'équipe qu'il intègre : réunion de service, horaires de travail, moments de convivialité (machine à café, déjeuner d'équipe)... Transmettez-lui les documents qui lui permettront de mieux comprendre l'entreprise (site Internet, rapport d'activité...). [...] On n'ose pas toujours déranger ses collègues de travail pour leur demander des conseils. Vous pourrez alors désigner une personne de référence vers laquelle le nouveau salarié pourra se tourner sans crainte de déranger. [...]

La prise de poste devra se faire dès le deuxième jour. [...] Sachez lui expliquer ce que vous souhaitez. La fiche de poste est un bon récapitulatif des attentes de l'employeur. [...] Responsabilisez-le dès le départ. Selon le degré d'autonomie et de responsabilités de son poste, confiez-lui une première mission en précisant les objectifs et les délais attendus. [...]

La première phase, d'observation, va vous permettre d'évaluer la manière de travailler de votre nouveau salarié. [...] Afin que certaines procédures deviennent des automatismes, corrigez immédiatement ses erreurs. Sachez lui expliquer l'origine de certaines procédures [...].

Soyez disponible pour réaliser un bilan à la fin du premier jour, à la fin de la première semaine, à la fin du premier mois (la première paye). Un bilan à six mois peut vous permettre de faire un point sur l'avancée de ses missions. Enfin, l'entretien annuel vous permettra d'évaluer si le salarié s'est bien adapté à votre entreprise. En conclusion, tout le temps que vous accorderez à votre collaborateur à son arrivée sera du temps de gagné pour la suite. Il sera plus rapidement opérationnel. Vous aurez appris à connaître vos modes de fonctionnement respectifs.

Aude Laurent, Le Journal du Palais de Bourgogne, n° 4045, du 10 au 16/09/2007

1. Quelles sont les phases de l'intégration d'un nouveau salarié dans l'entreprise ?
2. Quels sont les enjeux d'une bonne intégration du nouveau salarié dans l'entreprise ?