

Thème 1 : Le recrutement

Elodie Loubaresse

M2 GEMRH, 2024-25

Programme du cours

Cours	Date	Thèmes
1	25.09	Introduction
2	27.09	1. Recrutement
3	02.10	2. Evaluation des postes & rémunération
4	04.10	3. Evaluation de la performance
5	09.10	4. Gestion de carrière & la formation
6	11.10	5. Information, communication & SIRH
7	18.10	6. GRH à l'international
8	08.11	Evaluation individuelle : exposés

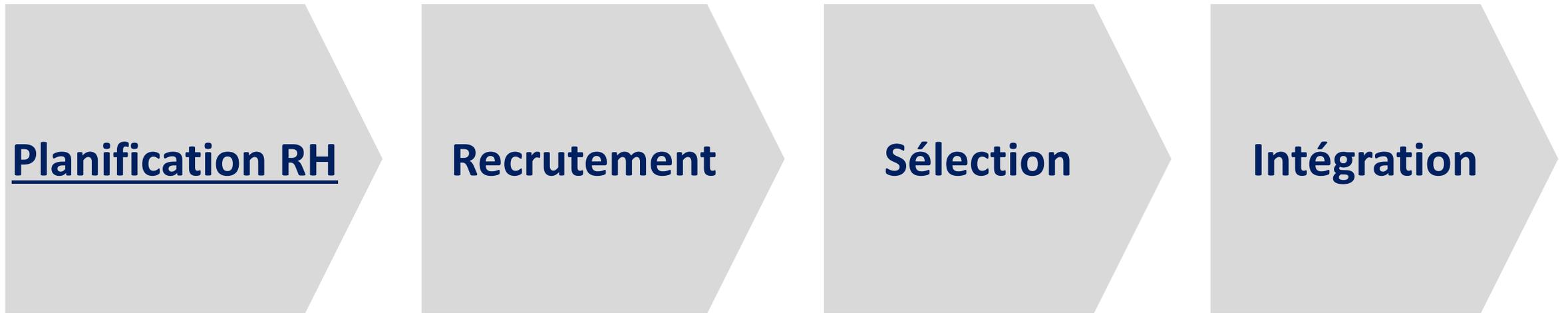
Objectifs de la séance

- **Définir** le recrutement et la sélection
- **Comprendre** les principales étapes et les outils utilisés
- **Analyser** l'entretien et ses enjeux
- **Travailler** sur une illustration

Plan

1. Définitions
2. Le processus de recrutement et de sélection
3. L'entretien
4. Les nouveaux outils
5. Illustration

Un processus complet



a) 1ère étape de la planification RH : la prévision

Prévision

Effort pour déterminer l'offre et la demande de différents types de RH, afin d'anticiper les surplus / manques éventuels

Outils

Modèles statistiques

Prise en compte de tendances dans la composition de la main d'oeuvre (interne/externe), basée sur des données historiques

Variables qualitatives

Plus difficiles à mesurer objectivement (tendances sociales, sectorielles, orientations stratégiques, style de management...)

b) Avant de lancer un recrutement

Souffrance ?

Rapidité ?

Compétences clés ?

Réversibilité ?

OPTIONS FOR REDUCING A SURPLUS		
OPTION	SPEED OF RESULTS	AMOUNT OF SUFFERING CAUSED
Downsizing	Fast	High
Pay reductions	Fast	High
Demotions	Fast	High
Transfers	Fast	Moderate
Work sharing	Fast	Moderate
Hiring freeze	Slow	Low
Natural attrition	Slow	Low
Early retirement	Slow	Low
Retraining	Slow	Low

OPTIONS FOR AVOIDING A SHORTAGE		
OPTION	SPEED OF RESULTS	ABILITY TO CHANGE LATER
Overtime	Fast	High
Temporary employees	Fast	High
Outsourcing	Fast	High
Retrained transfers	Slow	High
Turnover reductions	Slow	Moderate
New external hires	Slow	Low
Technological innovation	Slow	Low

Un processus complet

Planification RH

Recrutement

Sélection

Intégration

Recrutement : définitions

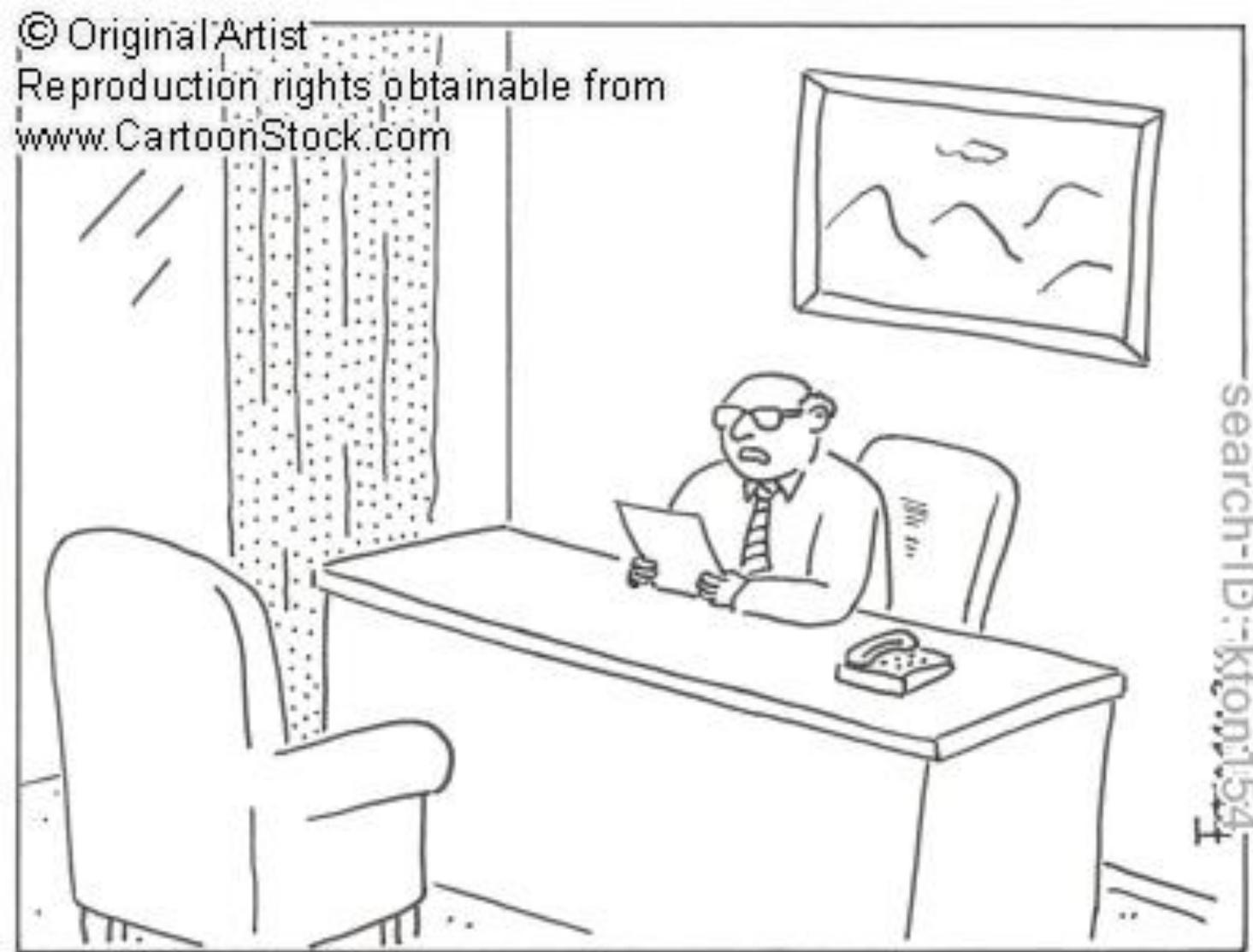
- Un processus conduit par l'entreprise pour identifier et attirer les employés potentiels
- Une activité d'appariement qui rassemble ceux qui cherchent un emploi et ceux qui en offrent ("*matching*")



Pourquoi certaines entreprises recrutent-elles plus que d'autres ?

- Taille
 - Taux de croissance
 - Age / cycle de vie de l'organisation
 - Conditions de travail
 - Rémunération et avantages
- } **Effet sur le turnover**

Rôle des RH : développer des stratégies pour identifier / recruter les individus possédant les atouts dont l'entreprise a besoin



Il n'y a pas de processus idéal...

"You seem to have ALL the qualities we're looking for, Mr. Burke. You're not real, but we'll just have to work around that."

<http://www.cartoonstock.com/directory/r/resume.asp>



Qu'est-ce qu'un mouton à 5 pattes ?

Graphiste &
Webdesigner

Marqueteur



Porte parole
interne & externe

Photographe &
Rédacteur

Vendeur & conseiller

<http://nosquartiers-talents.com/blog/igotit-trouver-le-mouton-a-cinq-pattes-i-got-it/>

Il n'y a pas de processus idéal...

- Un pool de candidats qualifiés peut ne pas inclure les “meilleures” candidatures
- Les “meilleurs” candidats peuvent ne pas vouloir travailler pour l'entreprise



Des limites et contraintes pèsent sur le processus de recrutement

Zoom sur 4 variables spécifiques

Image de l'entreprise

Une mauvaise réputation peut limiter la capacité de recrutement de “bons” profils (*cf. marque employeur*)

Attractivité du poste

Le poste est-il attractif ? *En termes de salaires, de carrière etc. ?*

Politiques RH internes

Promotion interne vs. externe
(*cf. Principe de Peter*)

Coûts de recrutement

Des contraintes budgétaires peuvent limiter les recherches

A quoi associez-vous la marque employeur ?



Qu'est-ce que la marque employeur ?

Il s'agit d'une stratégie qui revêt la notion de réputation de l'entreprise, de ses valeurs, son organisation, sa communication, etc. auprès d'un public tant interne qu'extérieur à l'entité. Trop souvent tournée vers le recrutement de nouveaux talents, la marque employeur passe - peut-être avant tout - par une aspiration profonde de l'entreprise à ce que ses employés - actuels ou potentiels - soient bien dans leur poste et leur entité.

Ainsi, **elle englobe non seulement la gestion interne des ressources humaines, mais également tous les électrons externes attenants** : différents partenaires pour le recrutement, candidats, universités, écoles, etc.

Elle est parfois également le moyen de **mieux faire connaître un produit ou un service** auprès d'étudiants ou candidats potentiels, notamment.

Connaissez-vous le principe de Peter ?

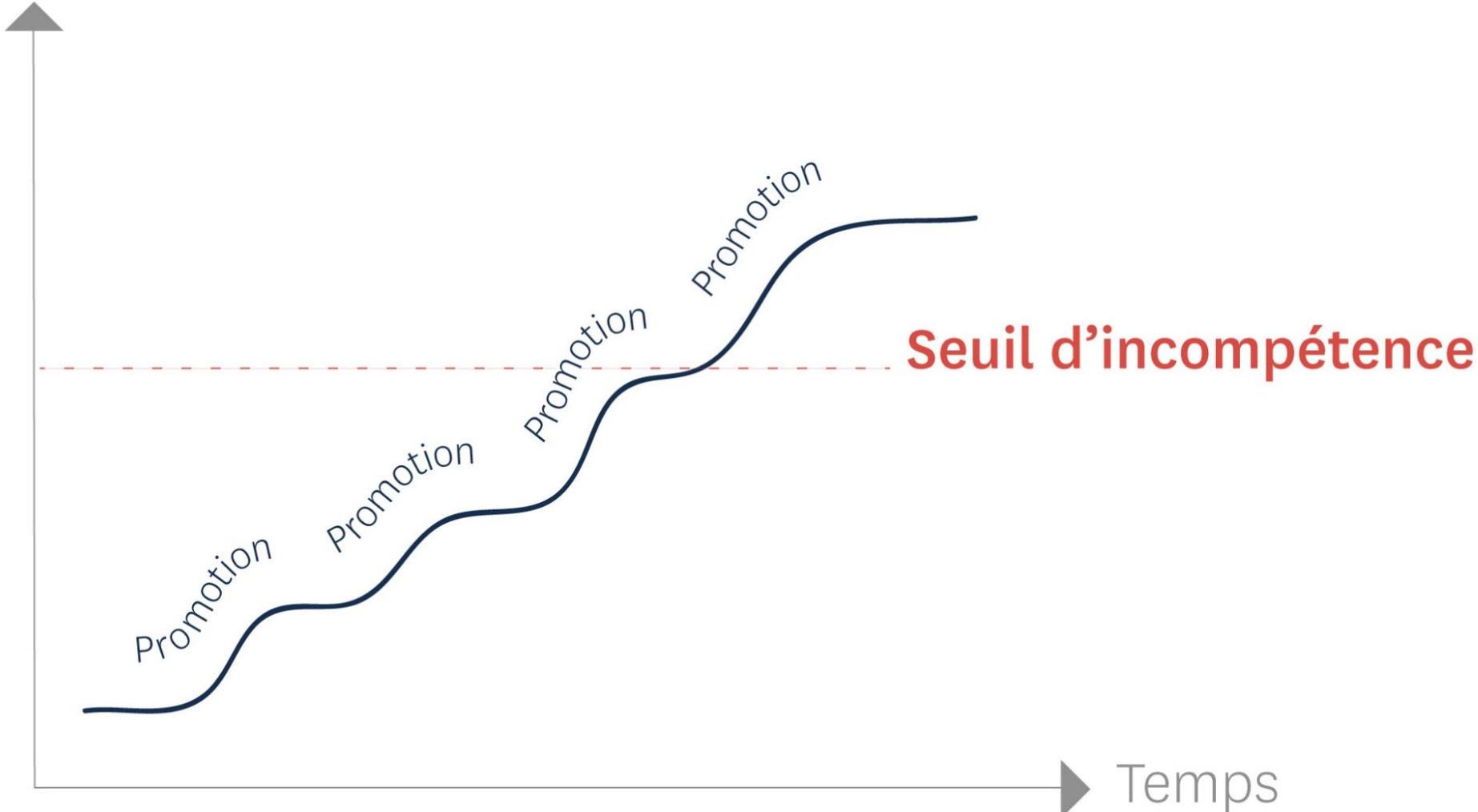
Principe de Peter



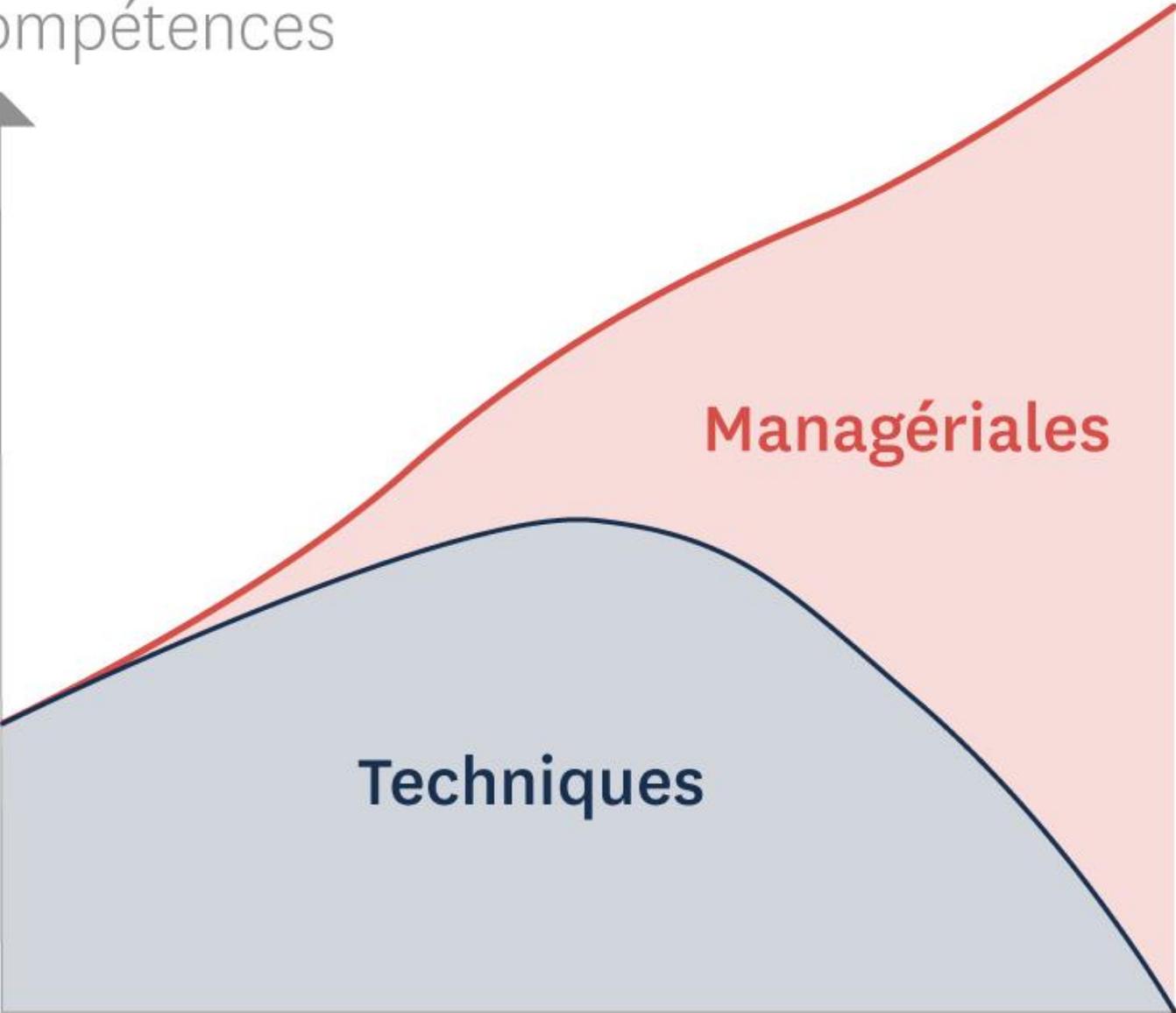
La promotion interne est basée sur les performances du candidat à son poste précédent plutôt que sur ses compétences et aptitudes pour réussir sur son nouveau poste.

Compétences
requis

<https://www.merci-alfred.com/insolite/le-principe-de-peter>



Compétences



Managériales

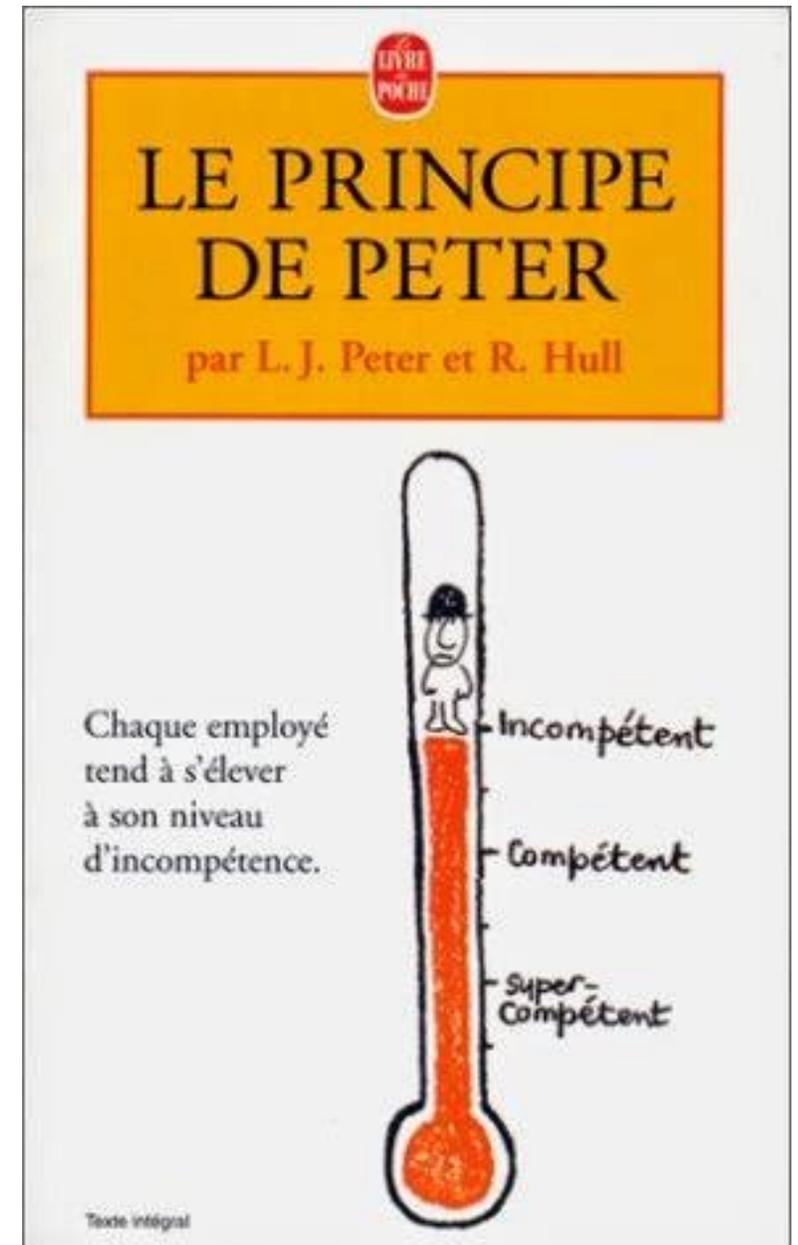
Techniques

Hiérarchie

<https://www.merci-alfred.com/insolite/le-principe-de-peter>

PRINCIPE DE PETER

- Cause : l'évaluation basée sur la performance passée a une faible prédictibilité
- Conséquence : inefficacité des politiques de promotions internes





Le principe de Peter : quelle alternative à la promotion des incompetents ? [Olivier Meier]

<https://youtu.be/NC4tj0mvEhM?si=LNOKjzJbbpINmrkO>



Talent Program > Blog > Recruter un Talent > Coût d'un recrutement

Quel est le coût d'un recrutement ?

Apprenez à bien chiffrer vos recrutements 🧠

★★★★★ 8 min de lecture 27 novembre 2019

Processus complexe et multi-acteurs, un recrutement, ça consomme des ressources ! Ceci dit, quel est le **coût d'un recrutement** ? En moyenne, l'ensemble des actions réalisées spécifiquement à l'occasion d'un recrutement coûte entre 3 000 et 10 000 € (sans parler du **coût d'un recrutement raté**). Et en calculer précisément le coût est utile, notamment pour arbitrer entre **recrutement interne ou externe** ou faire (faire) des choix d'investissement. **Réduire les coûts de recrutement** est possible : aides à l'embauche, aide à la formation... et surtout rationalisation de la démarche de recrutement elle-même. Et l'externalisation ? Ça peut être un choix payant, sous conditions.

Quel est le coût d'un RECRUTEMENT RATÉ ?

entre **20 K€ & 200 K€**

- Selon les sources
- Selon la durée du collaborateur en poste
- Selon la politique RH de l'entreprise

Voire même jusqu'à 630 K€ pour certains postes à haute responsabilité !

Les ingrédients du calcul

> Le coût du recrutement

Annonces, cabinet extérieur, tests, temps passé par les RH, coûts administratifs et logistiques...

+ la rémunération

Salaires, primes, mutuelle et autres avantages, voiture de fonction, etc.

+ le coût du maintien en poste

Equipements informatiques, assistanat, coût de gestion administratif, etc.

+ le coût du licenciement

Indemnités, frais d'avocat et d'outplacement, temps administratif, déficit d'image, etc.

+ le coût des erreurs business et opportunités manquées

+ le coût du déficit de productivité des équipes

+ les autres coûts cachés ?



Soit :

de **15 à 27 fois**
le salaire
mensuel de base
pour un manager

Source: Topgrading / Dr Bradford Smart

Un R.O.I
négatif
qui peut atteindre
300%

Selon le site américain Resoomey

Une perte équivalente à
3.2 %
de la masse
salariale
au total sur l'année

Source: Mozart Consulting

« Une erreur de recrutement peut coûter cher, très cher – et beaucoup plus cher que vous ne le pensez »

Hervé Solus - DigitalRecruiters

Or :

36.1%
des CDI
sont rompus avant leur
1er anniversaire

Source: DARES

Un processus
d'embauche
échoue dans
13.5%
des cas

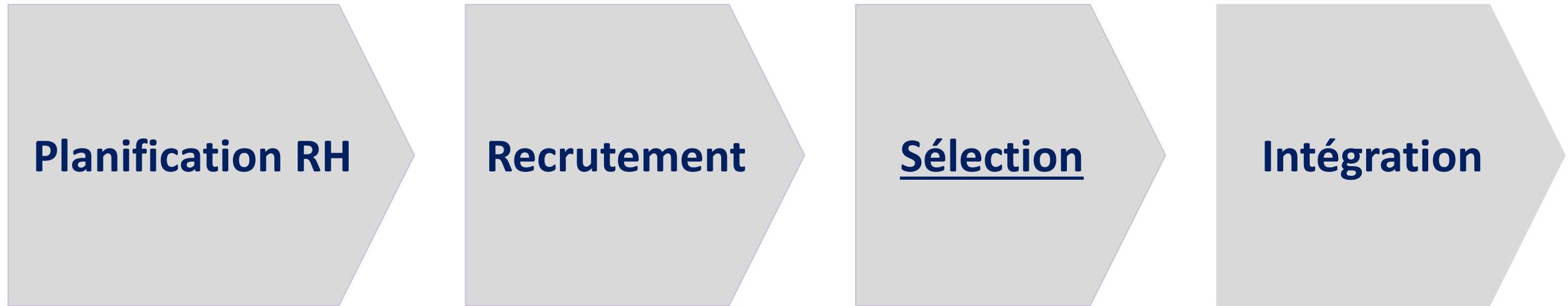
Source: Mozart Consulting

Seule
1 entreprise sur **2**
juge son processus
de recrutement
efficace

Source: Mozart Consulting

<https://www.digitalrecruiters.com/blog/comment-calculer-cout-recrutement>

Un processus complet

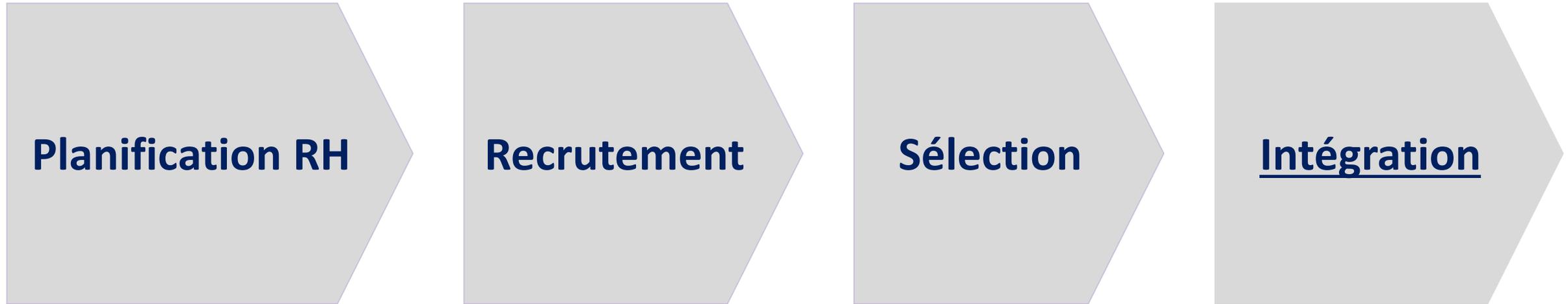


Sélection : Définition

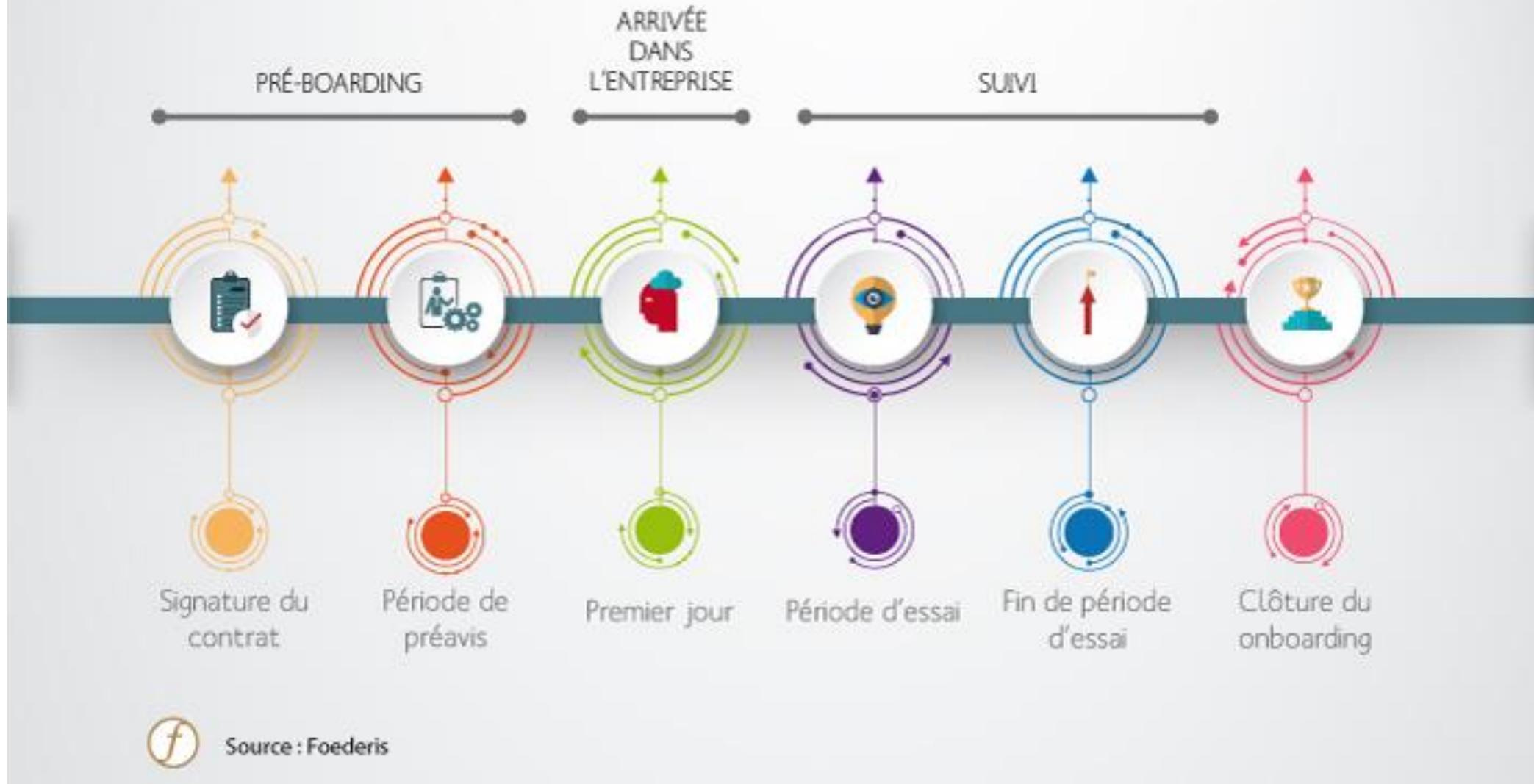
- **Process** par lequel l'entreprise prend la décision de qui sera ou non autorisé à rejoindre l'organisation
- **Identification des individus pertinents au sein du pool de candidats**



Un processus complet



Les étapes du onboarding



L'Onboarding



L'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs est un process stratégique à ne pas négliger.



PASSEZ-Y DU TEMPS

Pourquoi un onboarding de qualité est essentiel ?

4%

des collaborateurs démissionnent après une 1ère journée catastrophique



Rétention

Les collaborateurs ayant eu un onboarding structuré ont

60%

de plus de rester plus de 3 ans dans l'entreprise

Engagement

Une entreprise avec un process d'onboarding efficace a

33%

plus de collaborateurs engagés

💡 4 IDÉES REÇUES À SE SORTIR DE LA TÊTE 🧠

L'onboarding démarre le jour de l'arrivée

L'onboarding démarre dès l'accord oral et écrit

Il est donc nécessaire de communiquer avec les collaborateurs bien avant leur arrivée.

Quelques idées...

- Régler les démarches administratives
- Envoyer des articles récents sur le marché de votre entreprise ou de la lecture liée à la culture d'entreprise
- Présenter l'équipe et demander au futur collaborateur de préparer sa propre présentation
- Envoyer un questionnaire de satisfaction du processus de recrutement

L'onboarding ne dure qu'une semaine

L'onboarding dure au moins 3 mois

L'onboarding est réservé aux gros profils

Tous les collaborateurs comptent et doivent bénéficier d'un onboarding de qualité

L'onboarding se fait au feeling

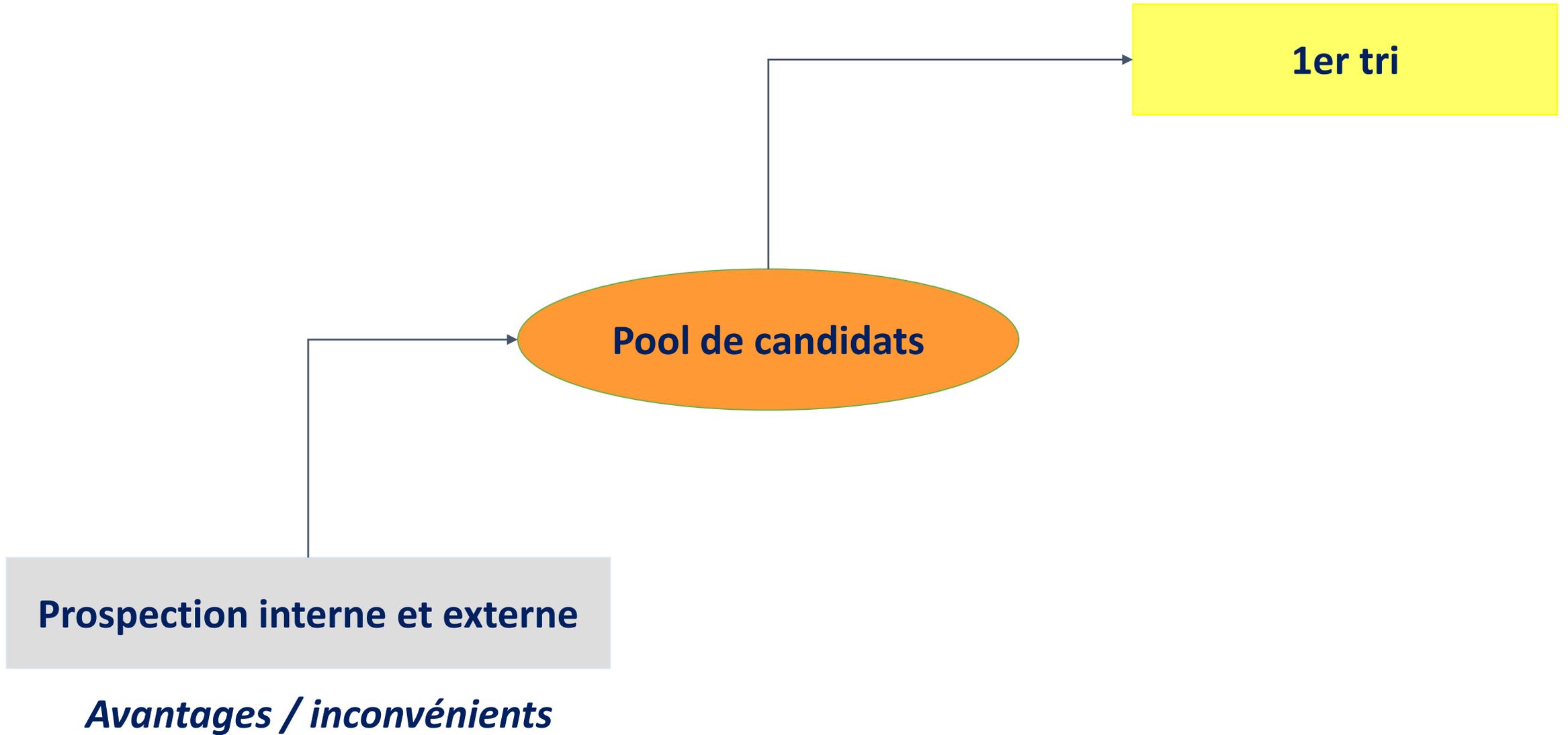
L'onboarding doit être structuré, préparé en amont et formalisé

- Tiré du livre « DREAM TEAM » de Ludovic Girodon (2019) -

Plan

1. Définitions
2. Les étapes du processus de sélection
3. L'entretien
4. Les nouveaux outils
5. Illustration

Prospection interne/externe



Prospection interne

Avantages

- Temps de formation et d'intégration réduit
- Economie d'un recrutement externe
- Stimule les salariés à développer leurs compétences
- Risque d'erreur réduit

Limites

- Basée sur les résultats passés
- *Principe de Peter (niveau d'incompétence)*
 - Rivalités internes
 - Manque de renouvellement

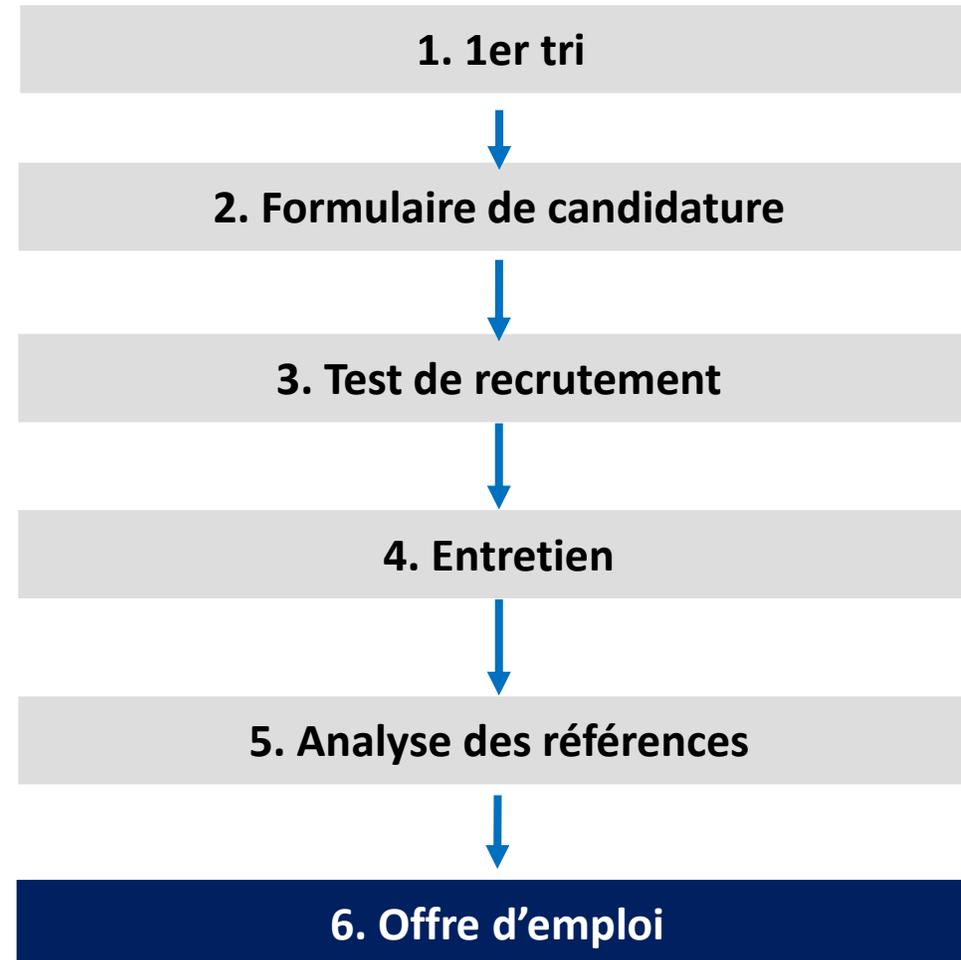
Prospection externe

Quels sont les canaux utilisés par les entreprises françaises ?

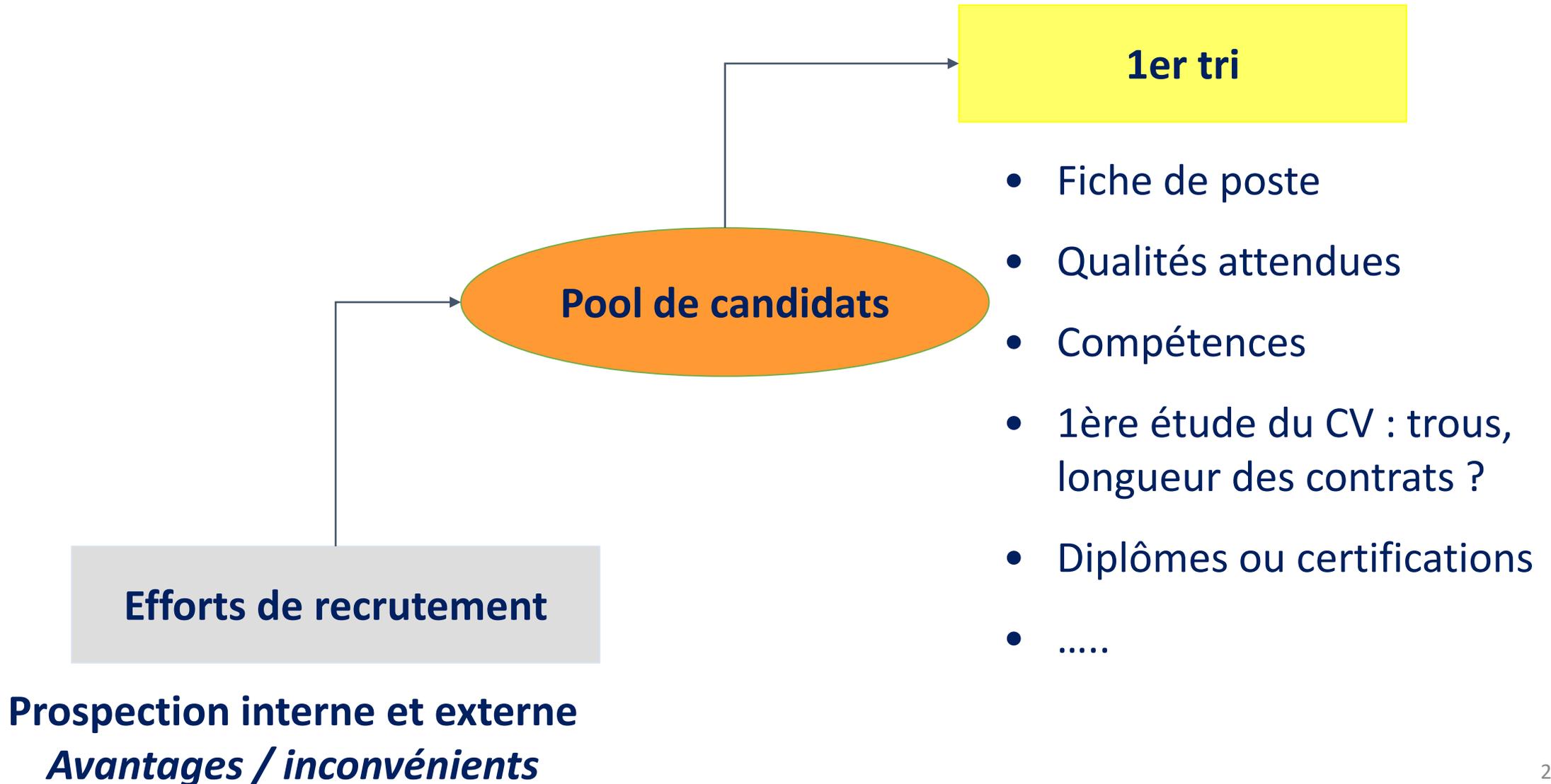
- *Job boards* : 87 %
- Pôle emploi : 77 %
- Candidatures spontanées : 75 %
- Réseaux sociaux professionnels : 53 %
- Cooptation: 51 %
- Site institutionnel de l'entreprise : 41 %
- Cabinets de recrutement : 12 %
- Presse : 12 %

Processus de sélection : 1er exemple

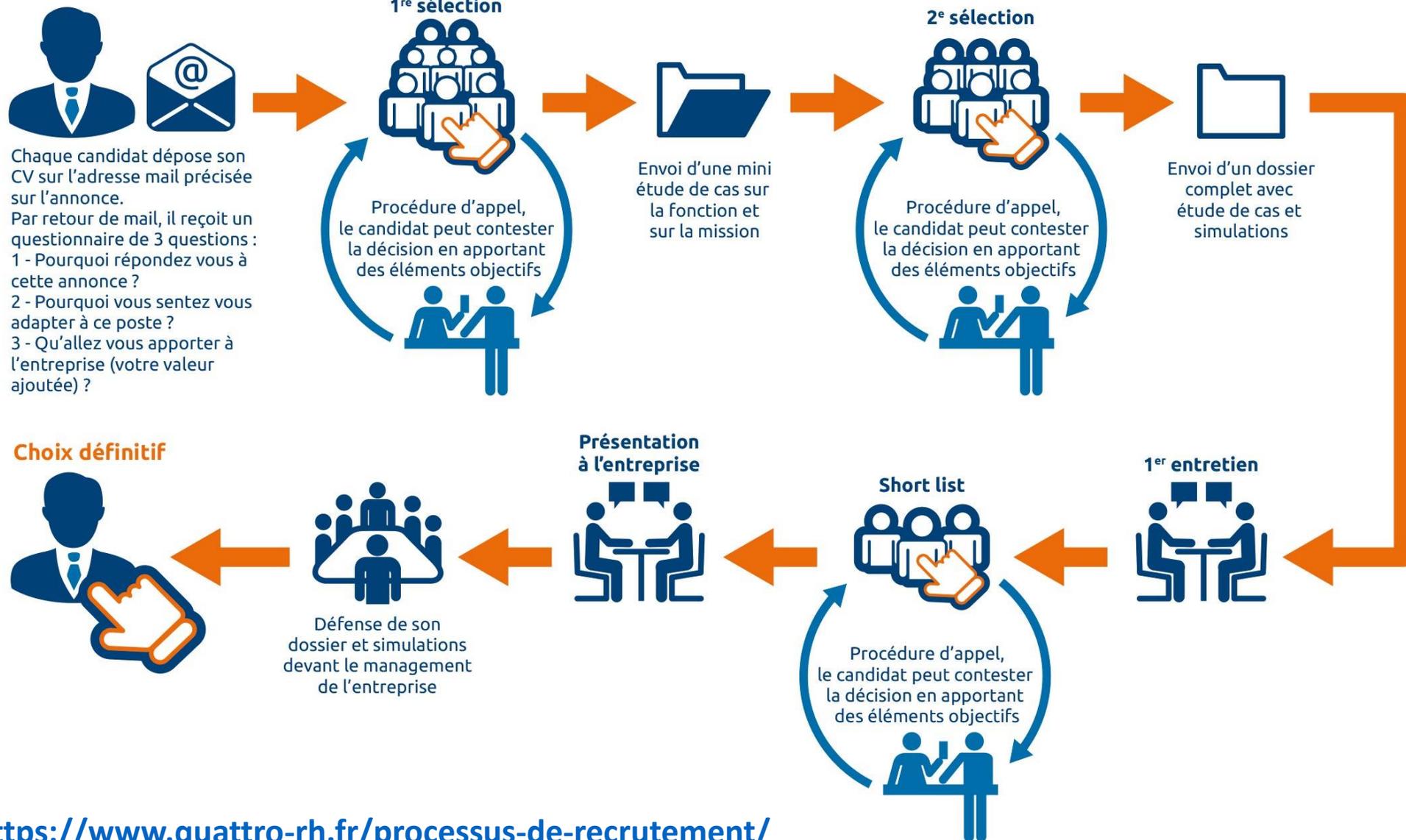
Certaines étapes
peuvent être
externalisées



1er tri des candidatures



Le recrutement suivant Quattro RH



NOTRE PROCESSUS RECRUTEMENT POUR LES MÉTIERS NÉCESSITANT DES TÂCHES ESSENTIELLES DE SÉCURITÉ (CONDUCTEURS DE TRAINS, OPÉRATEURS SÉCURITÉ SOL)

1

Sélection de votre candidature (CV + lettre de motivation) déposée sur le site **www.vfli.fr**



2

1^{er} contact : approfondissement de votre candidature au cours d'un entretien téléphonique



3

1^{ère} rencontre : participation à une session de recrutement :
- présentation de l'entreprise et du poste
- tests de potentiel
- évaluation psychologique d'aptitude aux tâches essentielles de sécurité*
- entretien de motivation



4

Validation de votre candidature



5

Visite médicale : évaluation de vos aptitudes aux tâches essentielles de sécurité*



6

Confirmation du lieu et de la date de votre intégration dans notre centre de formation

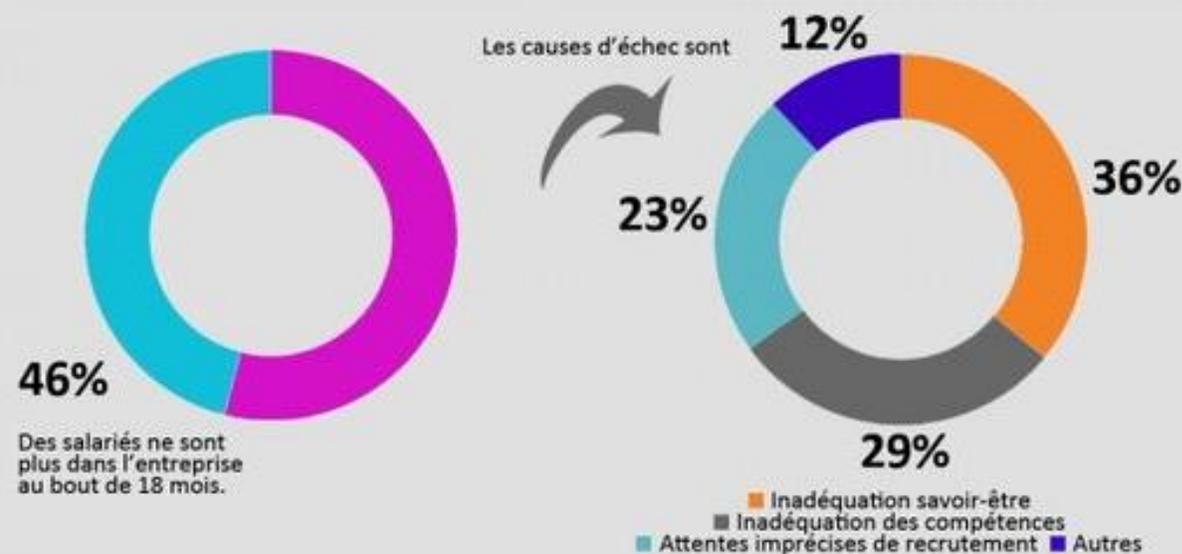


Exit le CV, place à la Culture ! nouvelle tendance du recrutement

La plupart des recruteurs se basent uniquement sur le CV... mais cela ne fonctionne pas.



“ Le CV ne reflète pas la personnalité, les valeurs, le savoir-être, la performance, l'adaptabilité.



1^{ère} cause d'échec : inadéquation culturelle candidat / entreprise

“ Impact financier

€ 7.000 Coût moyen d'un recrutement

€ 35.000 Coût d'un mauvais recrutement estimé à plus d'un an de salaire

LA CULTURE D'ENTREPRISE
est utile pour bien recruter.
Mais pas que...

Les employés qui partagent la culture de l'entreprise sont plus engagés et sont **48%** plus productifs.

Les entreprises ayant une culture forte et partagée par les salariés sont **6x** plus performantes.



Quelle est votre expérience ?

Différents outils & méthodes de sélection

- **Questionnaires**
- **Tests** : différents types
- **Essai professionnel**
- **Entretien** : directif, semi-directif, ouvert...
- **Autres ?**

**a. Tests de
personnalité**

b. Tests de situation

A. TESTS DE PERSONNALITÉ

Analyse des traits (elements) de personnalité

*Relationnel, ouverture d'esprit, sens de l'organisation
Résistance à la frustration, réaction conflictuelle...*

+ Graphologie

Test projectifs

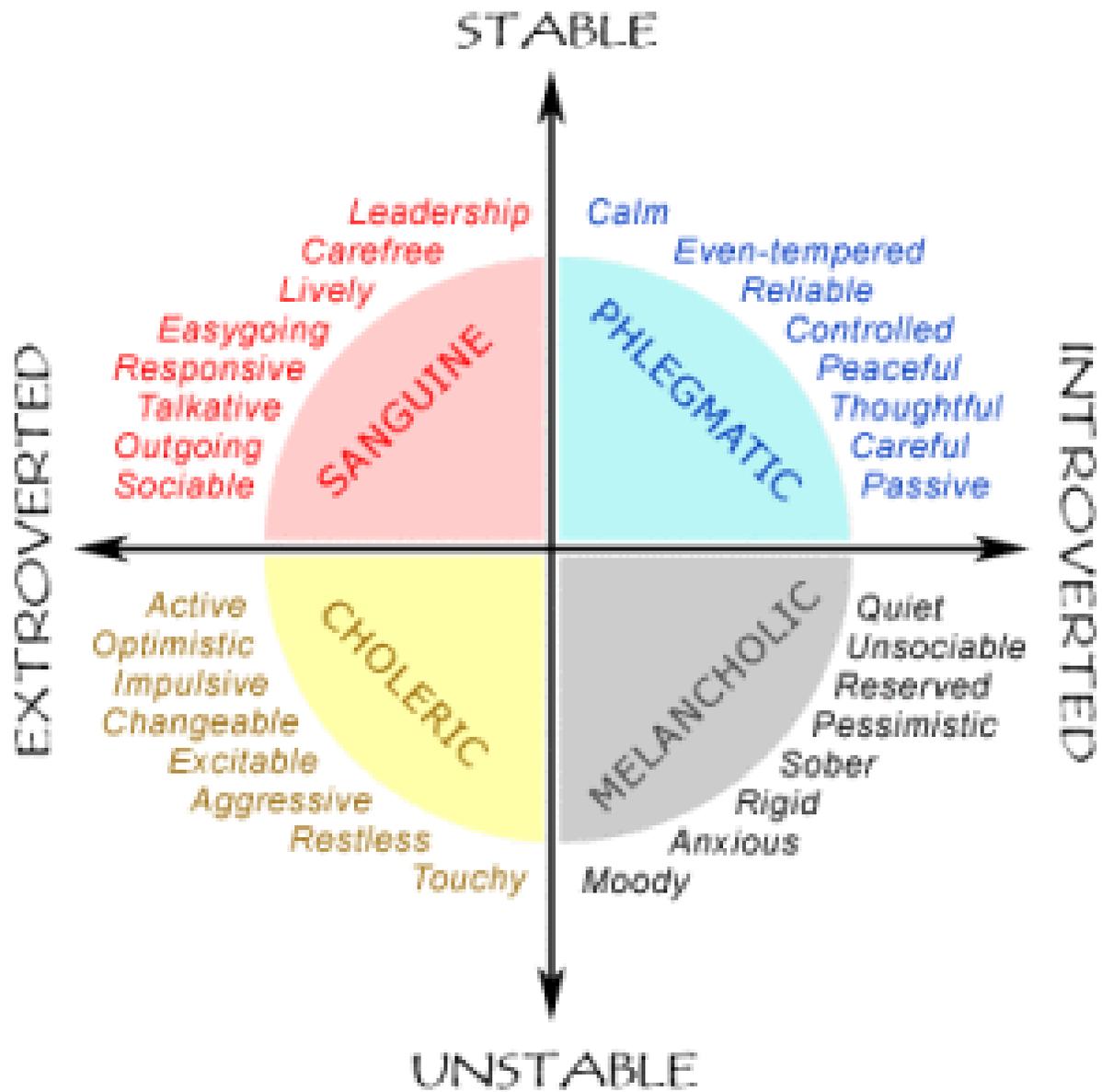
Tests de groupe

Exemple du MBTI : *Inventaire typologique de personnalité*

Analyse les préférences du candidat selon 4 dimensions

- Orientation de l'énergie
- Mode de perception
- Critère de prise de décision
- Passage à l'action

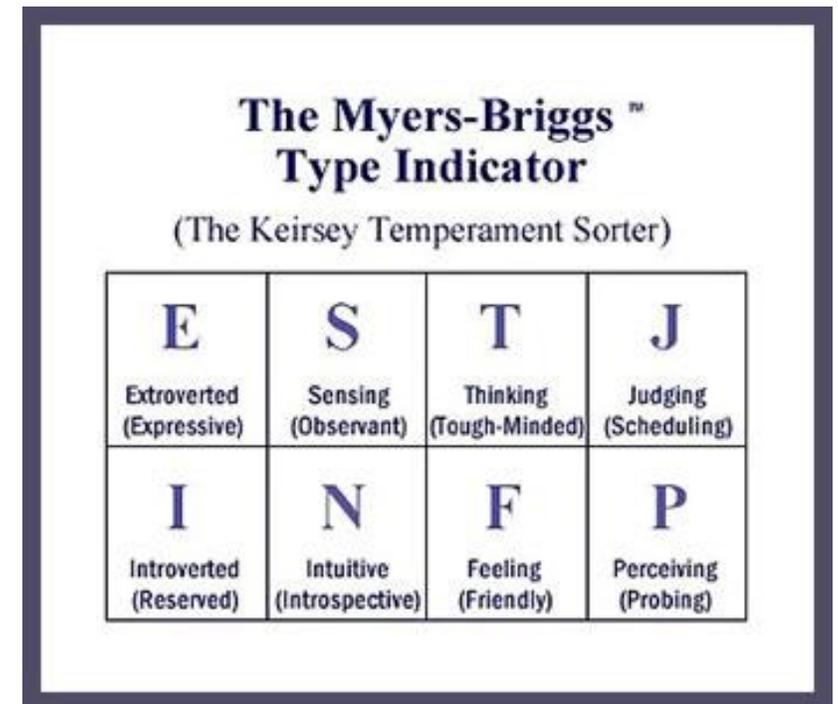
Un des tests les plus utilisés au monde



Jung - Briggs Myers' typology

Peut se faire en ligne

<http://www.humanmetrics.com/cgi-win/jtypes2.asp>



<http://tundeswriting.wordpress.com/2012/02/25/how-to-handle-a-choleric-person-help/>

<http://www.business2community.com/leadership/how-using-mbti-results-can-help-leaders-build-better-teams-0178347#!r55qi>

Tests de personnalité en ligne : attention aux arnaques !

REMARQUES GÉNÉRALE SUR L'UTILISATION DES TESTS

Questions sur :

- Leur validité
- Leur caractère statique
- Leur fondement scientifique parfois limité
- Leur capacité de prédiction

Interprétation des scores

Nécessite une formation et une pratique professionnelle

Code de déontologie des psychologues

B. TESTS DE SITUATION

- Intégration des éléments de la tâche et de la personnalité
- Mise en situation proche du contexte professionnel
- Difficulté de conception
- Prédicibilité forte (risque d'erreur réduit)

➔ ***Recours croissant aux « assessment centers » en complément des autres outils (entretiens, tests...)***

« ASSESSMENT CENTER »

- Groupes de 8 à 12 personnes, sessions de 2 à 3 jours
- Instrument de sélection et de développement personnel
- Mise en pratique de situation du quotidien

Exercices individuels

- in basket (tri du courrier)
- exposés individuels
- exercices d'organisation

Exercices collectifs

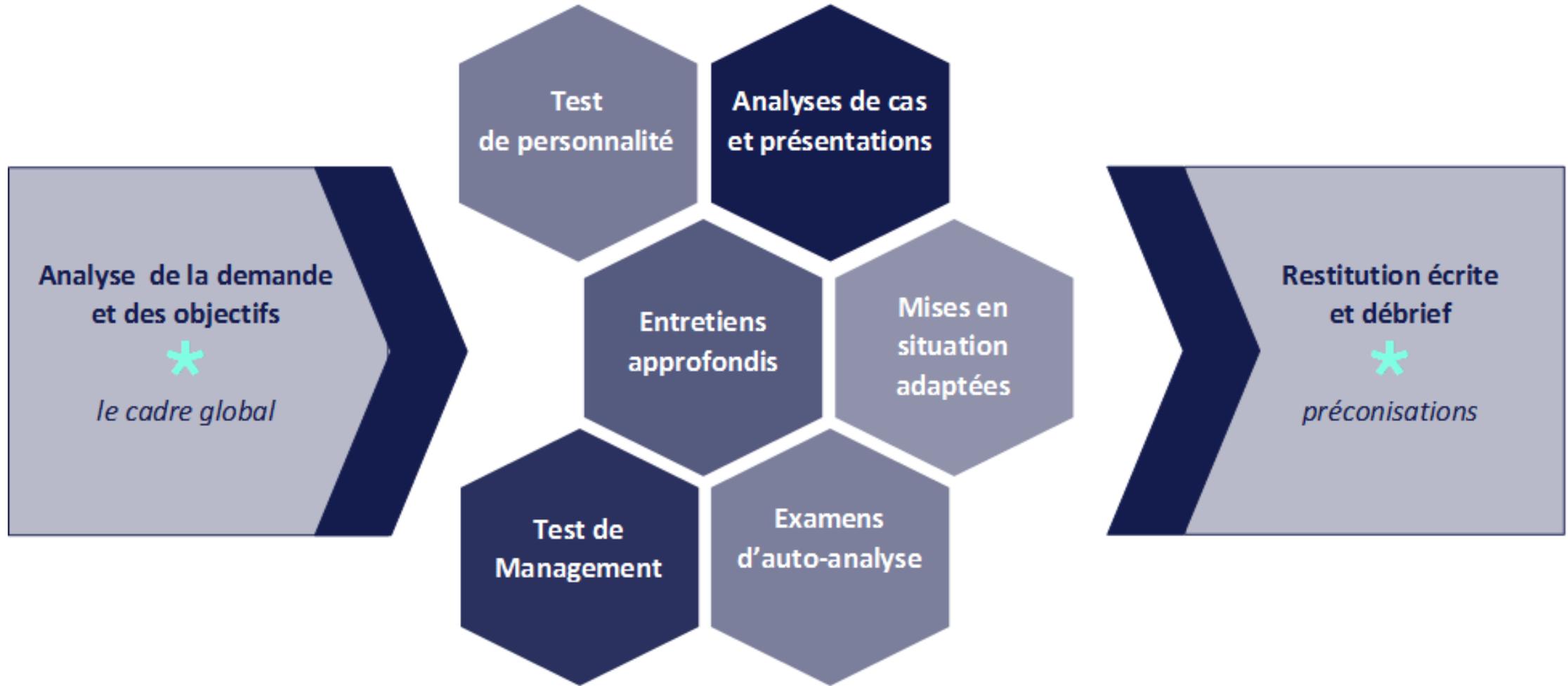
- entretiens conflictuels
- discussions pour et contre
- exercices de groupe

Tout savoir sur l'Assessment Center



Vous avez postulé dans une entreprise, vous avez déjà passé des entretiens mais il vous reste encore une étape : l'**Assessment Center**. Qu'est-ce que ce mot barbare ? Voici un condensé d'informations qui devrait pouvoir vous aider! Pour retrouver des exemples de tests proposés en assessment center et tous nos conseils pour les réussir, [c'est par ici](https://www.jobteaser.com/fr/advice/26-tout-savoir-sur-l-assessment-center/) !

<https://www.jobteaser.com/fr/advice/26-tout-savoir-sur-l-assessment-center/>

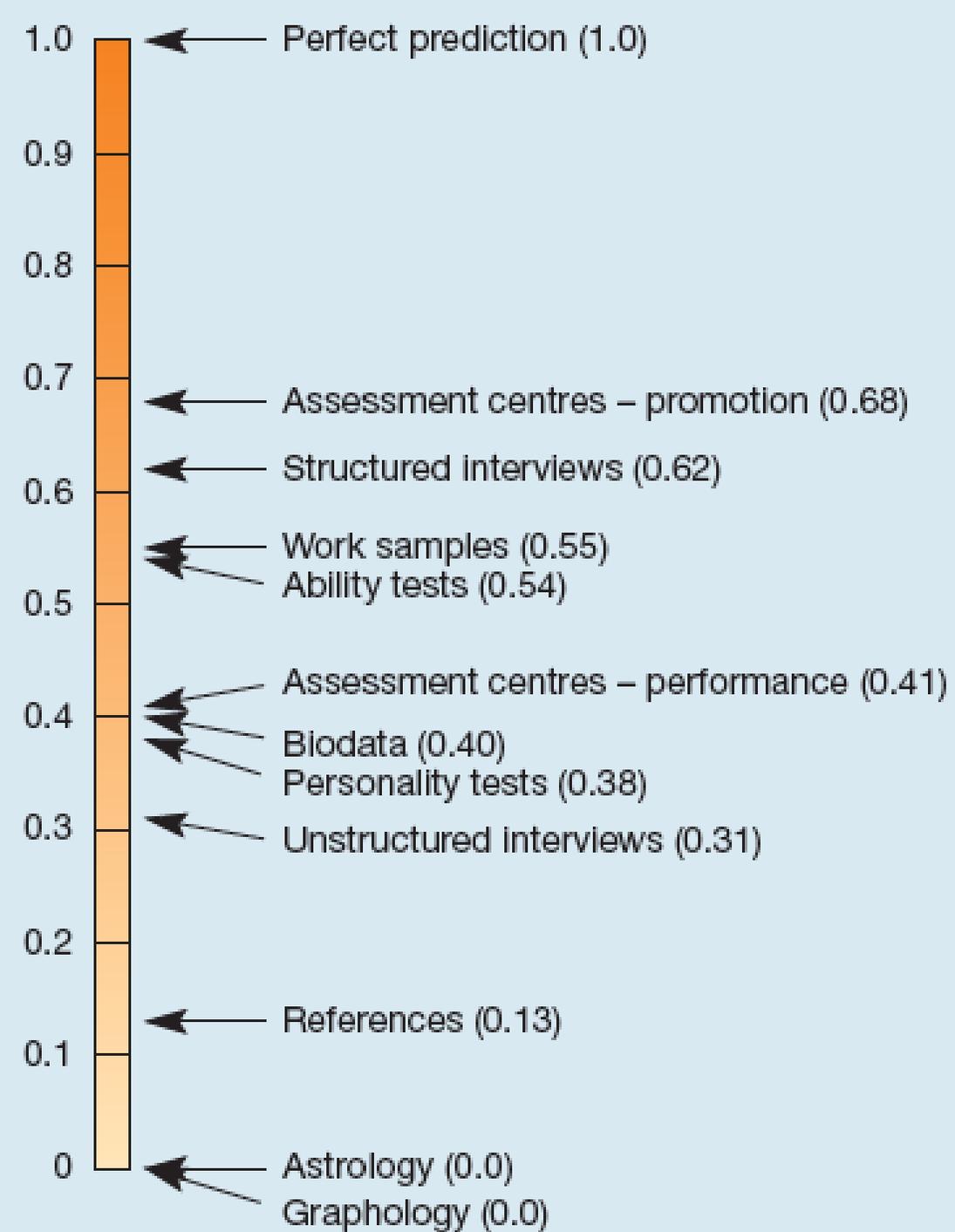


Nous travaillons pour le compte de :

- **Cabinets de recrutement** non spécialisés dans l'Assessment
- **Entreprises pour des besoins spécifiques définis ci-dessous.**



Bilan : des outils à la validité variable



Source : CIPD, 2002
 Chartered Institute of Personnel and Development, UK

<https://www.wisdomjobs.com/e-university/hr-management-tutorial-69/developments-in-the-systematic-approach-to-recruitment-and-selection-8894.html>

Plan

1. Définitions
2. Le processus de recrutement et de sélection
3. L'entretien
4. Les nouveaux outils
5. Illustration

Entretien

Outil de sélection utilisé pour obtenir des informations approfondies sur un candidat



Entretien non-directif

**Libre choix des questions
à poser au candidat**



Entretien structuré

**Liste prédéfinie de questions,
identifique pour tous les candidats**

LES 4 ENTRETIENS D'EMBAUCHE LES PLUS COURANTS

ENTRETIEN CHRONOLOGIQUE

LE RECRUTEUR VOUS DEMANDE
DE PRÉSENTER VOTRE PARCOURS.



Soyez cohérent, et expliquez
les changements de cap.
Évitez le monologue.

ENTRETIEN SANS CV

LE RECRUTEUR N'A PAS DE CV,
OU ALORS IL EST RETOURNÉ.



N'hésitez pas à répéter
tous les éléments de votre CV.

ENTRETIEN EMPATHIQUE

LE RECRUTEUR POSE DES QUESTIONS
OUVERTES, NE VOUS COUPE PAS
LA PAROLE.



Ne vous confiez pas trop.
Restez pro.

ENTRETIEN DÉSTABILISANT

1 OU 2 RECRUTEURS
VOUS QUESTIONNENT
SUR UN TON AGRESSIF.



Répondez avec calme.
Soignez votre attitude.



Check-list des questions du recruteur (*Journal du Net Management*)

Etapes clés

Début

Besoins

Attentes

Références

Trou

Difficultés

Vision

Motivation

Personnalité

Se vendre

Déstabiliser

Salaire

Questions « interdites » en France

- sexualité et la situation matrimoniale
- activités syndicalistes ou mutualistes
- opinions politiques
- convictions religieuses

Les questions « à poser » par le candidat

Sur le poste

Sur l'actualité

Sur l'équipe

Sur le N+1

Sur le recrutement

Sur les avantages

Sur l'intégration

Sur votre profil

Sur les tendances du secteur

Sur le niveau de rémunération

Sur l'entretien ??

Sur les possibilités d'évolution

Sur les collègues

Sur la suite

<http://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/entretien-d-embauche-les-questions/>

5 erreurs fatales selon *Business Week*

1. Penser que l'entretien est à propos de vous
2. Ne pas réussir à traduire vos compétences et votre expertise
3. Manquer de préparation
4. Manquer d'honnêteté
5. Ne pas poser de questions

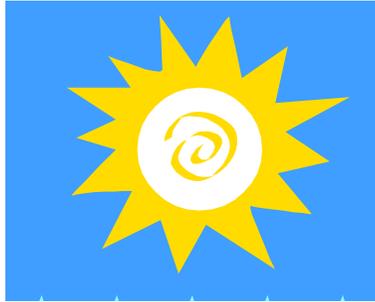
IKEA Job Interview

<http://royal.pingdom.com/2008/08/15/the-best-job-interview-questions-from-microsoft-google%E2%80%A6-and-ikea/>



CANARY PETE 65

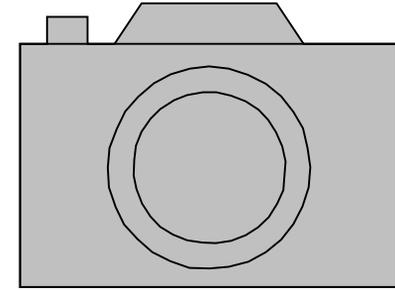
Principaux biais lors de l'entretien



Effet de halo



**Prise de décision
rapide**



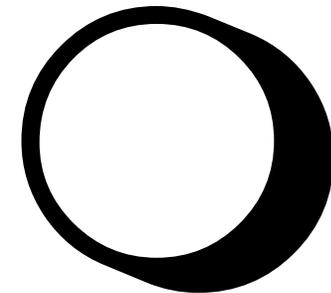
Stéréotypes



**Recrutement
« endogène »**



**Mauvais ciblage : trop ou trop
peu d'informations pertinentes**



Effet de contraste

L'effet de halo : proche du stéréotypage, il est souvent assimilable à l'adage "il ne voit que ce qu'il veut bien voir". Ce biais consiste à généraliser l'ensemble de caractéristiques d'une personne à partir d'une seule. La première impression sur un candidat va avoir un effet en chaîne sur la suite des interactions.

Ce biais fait que vous aurez tendance à percevoir un candidat avec une belle apparence physique comme quelqu'un de compétent, à l'inverse un candidat moins soigné souffrira de l'image de quelqu'un de peu rigoureux.

Le biais de projection ou de faux consensus : on a tendance à penser que la plupart des individus pensent et raisonnent comme nous... En matière de recrutement, il est assimilé **au biais d'appartenance ou d'endogroupe** qui correspond à la tendance qu'ont les individus impliqués dans le processus de recrutement à favoriser les candidats dans lesquels ils se retrouvent – que ce soit un hobby, une personnalité, des valeurs communes. Le piège étant que l'on se laisse séduire par un candidat pour les mauvaises raisons !

Ce biais est donc celui qui vous fait dire, « il partage les mêmes valeurs familiales que moi et nous avons les mêmes passe-temps, c'est le candidat idéal ! » Mais est-ce bien le plus important pour le poste ? De ce biais découle aussi le risque de clonage. Notons par exemple que les femmes ont tendance à favoriser les candidatures de femmes, les anciens d'une même école se recommandent entre eux...

L'effet de contraste : on a une tendance naturelle à vouloir toujours tout comparer car la comparaison est souvent à la base de notre jugement. Il peut aussi se manifester lorsqu'une information est présentée sous un certain angle – c'est le principe du verre à moitié vide ou à moitié plein ou la mise en confrontation de différentes évaluations.

Vous avez l'impression d'avoir trouvé le candidat idéal en sortant d'un entretien, l'effet de contraste est celui qui vous fera aller aux entretiens suivants avec beaucoup moins de ferveur. C'est aussi l'effet qui vous fera choisir le meilleur candidat parmi les moins bons. Ce qui signifie que vous avez de fortes chances pour que le candidat ne convienne pas au poste ayant été choisi par défaut.

Entretiens

Avantages

- Informations sur les compétences relationnelles et la communication interpersonnelle
- Valides s'ils sont centrés sur les compétences liées au poste

Inconvénients

- Manque de fiabilité
- Faible validité
- Coût
- Subjectivité / biais

APEC : Simulateur d'entretien de recrutement

<https://simulateur-entretien.apec.fr/#home>

Plan

1. Définitions
2. Le processus de recrutement et de sélection
3. L'entretien
4. Les nouveaux outils
5. Illustration

Utilisés à différentes étapes

- Réseaux sociaux
- Intelligence artificielle
- Applications mobiles
- CV vidéo
- Entretiens vidéos avec questions préformatées et temps limité
- Utilisation de *serious games*, d'*escape games*

.....

Slow recrutement ?

- Ralentir le rythme du recrutement pour s'adapter aux « *millenials* »
- Opposé du *speed dating*...
- Davantage d'importance donnée aux valeurs qu'à l'image de l'entreprise
- Ralentir avant le recrutement, mais accélérer le processus lui-même
- Valeurs associées : authenticité, transparence, profondeur et qualité des échanges...

Plan

1. Définitions
2. Le processus de recrutement et de sélection
3. L'entretien
4. Les nouveaux outils
5. Illustration

**« RH : EMBAUCHER SES PREMIERS SALARIÉS SANS CRASHER SA
START-UP », *LES ECHOS BUSINESS***

VIRGINIE GALLEGO-ROQUELAURE ET LUDIVINE ADLA, 15/03/2023