



Le recrutement :



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Définition

«C'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.»

C'est mettre en adéquation le besoin actuel ou futur d'une entreprise et le potentiel d'une personne (compétences, aspirations, possibilité d'évolution).



Le recrutement :

- Dénicher la personne adéquate pour un poste donné .
- Sur le marché de l'emploi (Recrutement externe) .
- Parmi le personnel (Recrutement interne) .

II- Processus de recrutement

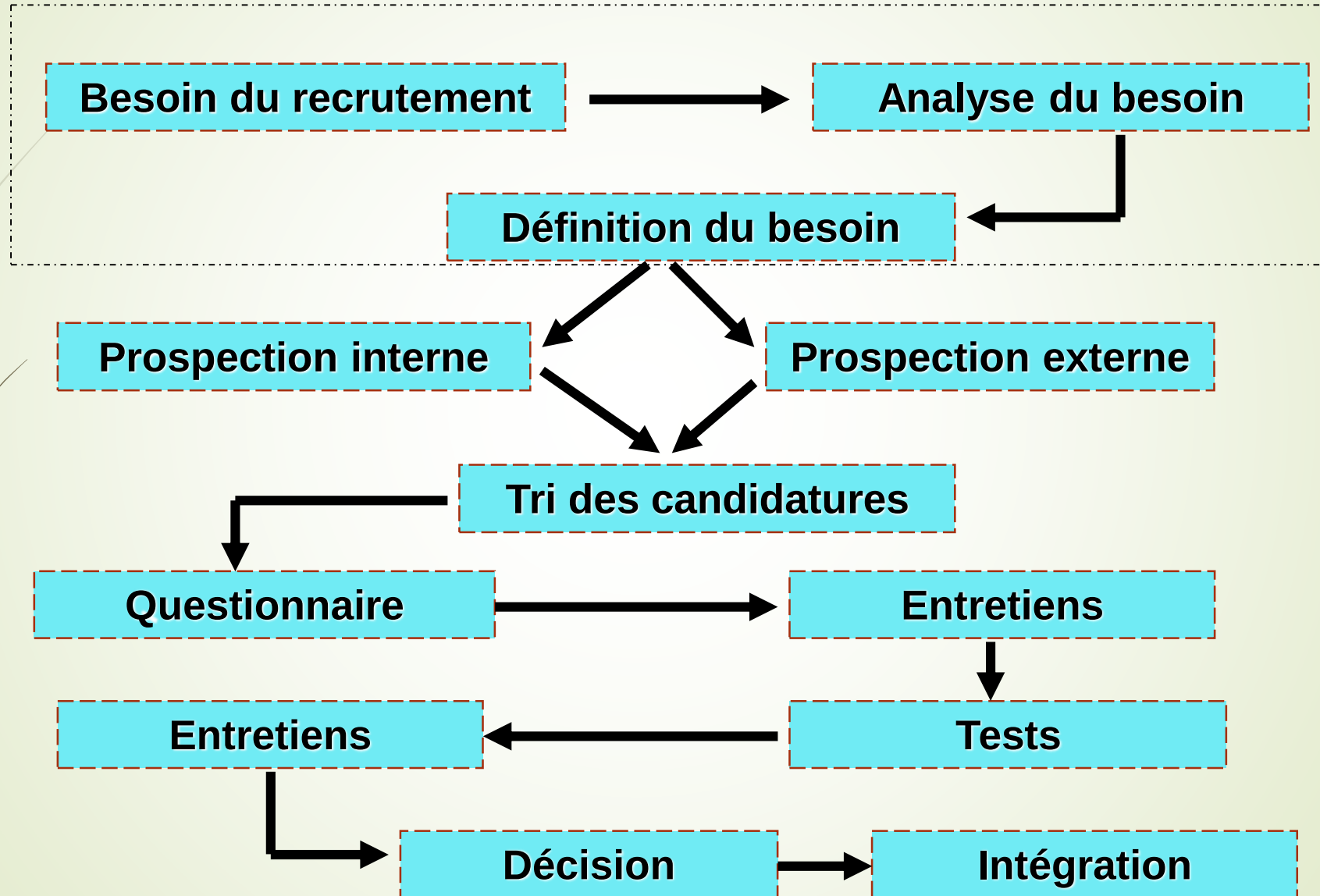
4

PREALABLE

RECHERCHE

SELECTION

DECISION



↳ Émergence et analyse du besoin

- ❑ Développement ou renforcement de l'activité de l'entreprise
- ❑ Vacance d'un poste
- ❑ Création d'un poste suite à une réorganisation et restructuration.
- ❑ Tout besoin exprimé
 - ❑ doit être analysé (importance, coût, opportunité de le gérer dans le cadre d'un réaménagement ou élargissement d'un poste existant)
 - ❑ et donner lieu à un accord de la DG.



La définition du besoin

1. Construire une définition de poste
2. Identifier le profil du candidat à recruter

1. La description du poste:

- ✓ Fondamentale pour le succès du recrutement;
- ✓ Nécessite une analyse approfondie des attributions, des responsabilités ainsi que des liens hiérarchiques que le poste entretient avec les autres fonctions.

2. La définition du profil :

- ☐ la mission confiée (rappel de la description de fonction)
- ☐ les compétences nécessaires (à ce niveau et propres au poste)
- ☐ le profil du candidat (formation, expériences et compétences spécifiques)

Une fois la définition du poste et le profil de candidature dressés, la campagne de recrutement proprement dite est entamée.



Recherche de candidats: Sources

8

1. **Sources internes:** candidatures internes, cooptation, candidatures en portefeuille
2. **Sources externes:** candidatures spontanées, annonces, Institutions d'enseignement et de formation, cabinets de recrutement, agences d'intérim, Salons et forums d'emplois, bases de données des sites de recrutement, organismes de l'emploi (ANAPEC)...

Recrutement interne :

Avantages	Inconvénients
- Eviter les frais de la recherche des candidats sur le marché de l'emploi . - Eviter le licenciement dans certains cas - La personne recrutée est déjà intégrée au sein du groupe . - La stabilité du personnel fait régner un climat de confiance et crée un attachement interpersonnel .	- Vieillesse du personnel . - Rater les bonnes performances sur le marché . - Frais de formation et prime d'ancienneté . - Choix limité .

Le recrutement interne concerne:

- **La promotion:** passer d'un poste a un autre supérieur .
- **Mutation :** Passer d'un poste a un autre équivalent dans un autre service , une autre agence , une autre ville...
- **Reconversion :** Changer de qualification .
- **Dégradation :** Passer d'un poste a un autre inférieur .
- Dans ce type de recrutement , un candidat parmi le personnel est choisi pour occuper **un poste vacant:**
- Suite a un départ a la retraite , décès , démission , licenciement...
- Un poste nouvellement créé .

Le recrutement externe:

- Le fait de chercher sur le marché de l'emploi la personne apte pour un poste donné .

➤ Les étapes :

- Identification des besoins en emplois dans le cadre de la Gestion prévisionnelle de l'emploi « GPE » .

➤ Le rôle de la « GPE »

- prévoir le nombre d'employer nécessaire pour rationaliser la production .
- Prévoir les qualifications nécessaires pour maximiser le rendement .

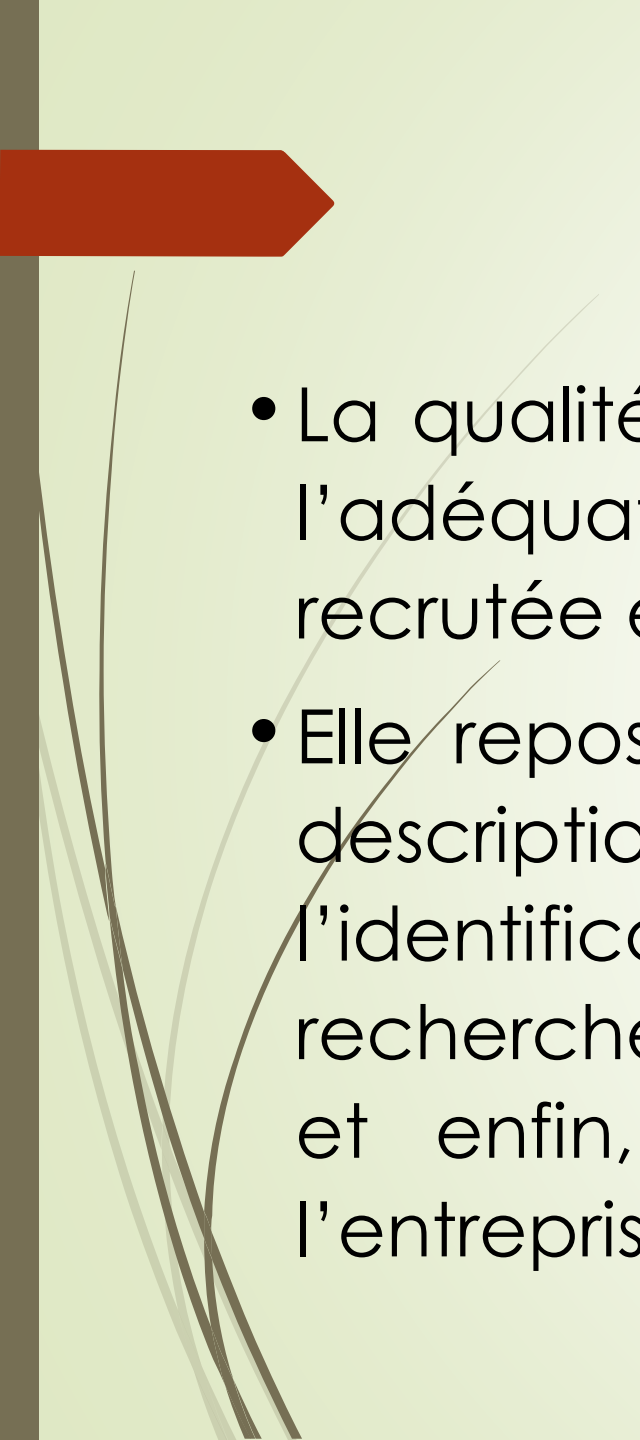


Avantages

- Choix très large
- Rajeunir les effectifs
- Eviter les frais de formation
- Eviter les frais des primes d'ancienneté

Inconvénients

- Risque de non intégration du candidat au sein du groupe
- Frais de recherche et de sélection des candidats
- Le turn-over fait perdre l'attachement et l'implication du personnel
- Une sélection non rigoureuse peut être traduite par un mauvais recrutement qui a son tour risque de déstabiliser le groupe

- 
- La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir.
 - Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

I- Le processus de recrutement

- Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant (Voir schéma):

Préparation du recrutement

Recherche des candidatures

Sélection des candidats

Accueil et Intégration



I- Le processus de recrutement

1- Préparation du recrutement :

- La demande émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné.
- La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé.
- Analyse des besoins en recrutement : Diagnostic du besoin.



I- Le processus de recrutement

- La demande comprend une série de renseignements : niveau de qualification et de rémunération, date et la durée du besoin

I- Le processus de recrutement



I- Le processus de recrutement

Modèle définition de poste

Contexte_____

- Info entreprise
- Rattachement hiérarchique
- Direction/Département
- Motivations de recrutement

Missions_____

- Responsabilité
- Contenu
- Management
- Interfaces: internes/Externes

Profil_____

➤ Profil professionnel:

- Formation
- Expérience: secteur, fonction, Management
- Compétences exigées et souhaitées

➤ Profil Personnel

- Critères factuels: mobilité, aspect administratif, Géographie, nationalité...
- Critères de personnalité

Critères de performances_____

- Critères qualitatifs
- Critères quantitatifs

Conditions d'embauche_____

- Salaire brut/net
- Avantages spécifiques à l'entreprise
- Autres

I- Le processus de recrutement

2- La recherche des candidatures:

Deux types de prospection : interne et externe

La prospection interne:

- Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu.
- Dans d'autres cas, le recrutement externe n'est possible qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.



I- Le processus de recrutement

La recherche des candidatures externes :

De nombreux moyens de prospections existent.

- Les candidatures spontanées
- L'annonce
- L'approche directe : « chasseurs de têtes »
- Les autres moyens : stages



I- Le processus de recrutement

LES INFORMATIONS DANS L' ANNONCE

TITRE/FONCTION

Présentation de la société

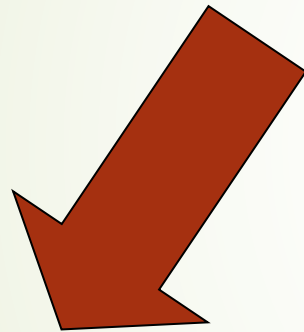
Présentation de la mission

Présentation du profil

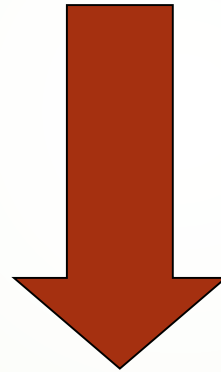
Informations factuelles

I- Le processus de recrutement

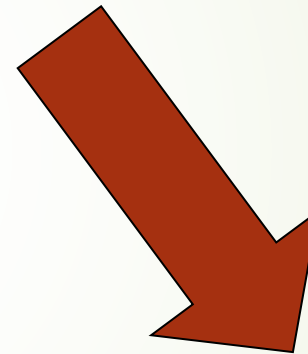
REGLES D' ECRITURE DE L' ANNONCE



**Phrases
Courtes**



**Phrases
simples**



**Texte
synthétique**

Contenu de l'annonce

23

- 1. L'identité de l'entreprise**
- 2. L'accroche ou l'intitulé du poste**
- 3. L'offre du recruteur: mission**
- 4. La demande du recruteur: le profil idéal**
- 5. Avantages**
- 6. Informations pratiques: dossier et contacts**

Exercice

Rédiger une annonce d'offre d'emploi pour

- **Un responsable des ressources humaines dans une entreprise de production pharmaceutique**
- **Un directeur commercial dans une agence de voyage**

Exemple d'annonce

25

➤ Casablanca

Type de contrat :

CDI

Nombre de postes : 1

➤ Société : Etablissement hôtelier avec restaurant

➤ Poste : Nous cherchons une gouvernante générale ayant une expérience au niveau hôtelière (hôtellerie, restauration). Vous avez la capacité de gérer une équipe de 15 personnes, vous contrôlez les femmes de chambre, vous vérifiez la propreté des chambres et des couloirs et la tenue des lieux, vous fixez les emplois du temps des femmes de chambre et valet de chambre vous avez le goût du détail et vous faites preuve de fermeté.

➤ Profil :

➤ Diplôme hôtellerie+ expérience minimum de 2ans bonne présentation

➤ Rémunération : A négocier

Agence de voyage(parue le 08/04/2023-10:30)

- ▀ Ville : Mohammedia
- ▀ Type de contrat : CDI
- ▀ Nombre de postes : 10
- ▀ Société : QCNS CRUISE est une société de réservation en ligne de croisières de luxe. Novateurs et multilingues, nous sommes établis à Monaco (France) depuis 7 ans. Depuis 4 ans QCNS CRUISE s'est également implanté au Maroc (Mohammedia).

Premier distributeur de croisières en Europe,

- Nous regroupons plus de 100 agents spécialisés dans la réservation de croisières
- Nous proposons près de 3500 départs par an sur toutes les mers du monde à une clientèle à dimension internationale.

I- Le processus de recrutement

Directeur Commercial

Nous sommes une société spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits alimentaires, nous sommes devenus depuis quelques années l'une des valeurs de référence dans notre secteur. En conjuguant efficacité et professionnalisme nous connaissons des perspectives de développement attrayantes et recherchons à nous adjoindre les compétences d'un cadre confirmé pour le poste de

Rattaché au Directeur général Adjoint, vous êtes étroitement associé à l'élaboration de notre politique commerciale, dont vous prenez en charge l'application sur l'ensemble du territoire national.

Sur un marché très exigeant, vous managez une équipe d'une vingtaine de personnes avec pour objectifs de développer le CA, la marge et la rentabilité de nos activités.

Commercial confirmé, à 30/35 ans, de formation supérieure (école de commerce, gestion), vous avez prouvé vos qualités commerciales au cours d'une expérience de 5 à 10 ans dans la vente de produits de grande consommation. Votre connaissance des circuits de distribution (détaillants, GMS, réseau de distributeurs, ...), vos capacités de management et votre force de conviction seront les garants de votre intégration et de votre réussite au sein de notre entreprise.

Me
dos
(let
C.V
sol
LM
45,
Ca
l'ar
et
E-r
Im:

I- Le processus de recrutement

Marjane  **مرجان**

Poste basé
à Casablanca

Réf. : 16/R/131A - E

**Nous sommes
l'entreprise leader
dans le secteur de
la grande
distribution. Notre
réussite est entre
autre due à
l'intérêt que nous
portons à nos
ressources
humaines. Pour
accompagner
notre
développement
(2 Hypermarchés
par an) et
optimiser notre
stratégie RH nous
recrutons notre :**

**RESPONSABLE
DE LA FORMATION**

Rattaché à notre Directeur des Ressources Humaines, votre mission consiste à être le principal développeur des savoir, savoir-faire et savoir être des collaborateurs et cela en adéquation avec la stratégie RH définie par l'entreprise. Pour cela, vous travaillez sur les recueils de besoins par directions, vous participez activement à l'élaboration de la politique de formation de l'entreprise et vous concevez et mettez en œuvre le plan de formation adapté. En particulier, vous êtes responsable de la production et du déploiement des contenus et cursus. Vous êtes un candidat (26/40 ans) de formation supérieure en ressources humaines de préférence, justifiant d'une solide expérience dans le domaine. Vos qualités d'ouverture, d'écoute, d'autonomie et de rigueur seront vos atouts majeurs pour réussir à ce poste.

Si ce descriptif correspond à vos aspirations professionnelles, merci d'adresser votre dossier de candidature (CV, lettre de motivation, prétentions salariales et photo...), à notre Cabinet Conseil CONVERGENCE, 34 rue 6 octobre - Quartier Racine, Casablanca, en indiquant la référence 16/R/131A - E.
e-mail: Conseil@ConvergenceConseil.co.ma

 **CONVERGENCE
CONSEIL**
SEARCH - RECRUITMENT - TRAINING - COACHING

Votre candidature sera traitée dans la plus grande confidentialité.



I- Le processus de recrutement

3 - Sélection des candidats :

- La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature et des curriculum vitae.
- Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une élimination importante.



I- Le processus de recrutement

Définition des critères de sélection :

Les critères permettent de mesurer l'adéquation
poste/candidat :

- **Les critères prioritaires** : indispensables, incontournables
- **Les critères secondaires** : souhaitables, ils contribuent fortement à l'adéquation dans le poste

I- Le processus de recrutement

Les autres outils/méthodes :

Le questionnaire:

- Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique.
- L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae n'est pas suffisante. Les candidats supposés aptes à remplir le poste sont convoqués pour un entretien, outil d'évaluation universel



I- Le processus de recrutement

Les tests:

Les tests peuvent être classés en six catégories :

- Les tests d'aptitude :
- Les tests de personnalité :
- La graphologie :
- Les tests projectifs :
- Les tests de groupe :
- Les tests de situation :



I- Le processus de recrutement

L'entretien :

L'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, le poste à pourvoir et ses caractéristiques ;
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel et ses aspirations concernant l'avenir.
- C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.



I- Le processus de recrutement

Les objectifs :

Pour le recruteur

- Vérifier la correspondance entre le profil du candidat et le poste, l'environnement
- Évaluer la capacité d'intégration du candidat
- Mesurer sa motivation

Pour le candidat

- Évaluer l'intérêt du poste et son environnement
- Vérifier l'adéquation entre le poste et le projet professionnel
- Argumenter dans le but de convaincre le recruteur

I- Le processus de recrutement

4- Concrétisation, accueil et intégration:

La décision :

- A l'issue des entretiens de recrutement, **une réunion de synthèse** entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats.
- La multiplicité des entretiens accroît **l'objectivité** des appréciations et la validité du pronostic.
- La décision finale est généralement prise par le **responsable hiérarchique** à partir de l'ensemble des données recueillies.

I- Le processus de recrutement

La négociation d'engagement :

- La négociation porte essentiellement sur le salaire et les éléments périphériques qui constituent la rémunération globale.
- Dans un souci **d'équité interne**, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles des collaborateurs de l'équipe.
- Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement **le compte rendu de l'appréciation** ainsi portée sur lui

I- Le processus de recrutement

L'accueil :

- La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement.

I- Le processus de recrutement

Une politique d'intégration dynamique va bien au-delà de l'accueil du salarié. Elle vise généralement **plusieurs objectifs** :

- L'informer sur l'entreprise, ses valeurs, sa culture, son environnement et ses acteurs ;
- Le former à ses métiers et à ses méthodes de travail ;
- L'aider à se constituer un noyau relationnel susceptible de lui procurer des opportunités de coopérations futures ;



II- Types et styles d'entretiens

L'entretien à deux :

Certains recommandent de conduire les entretiens à deux : deux interviewers voient ensemble le même candidat. Cette recommandation est justifiée parce qu'on craint la subjectivité, ou les biais.

- L'entretien à deux est surtout utile lorsqu'on a de nombreux candidats en peu de temps, et qu'il est nécessaire que l'un des interviewers soit un expert ou un spécialiste du domaine pour lequel on recrute quelqu'un

II- Types et styles d'entretiens

	Qui ?	Quoi ?	Comment ?
I	Le responsable interviewe le candidat	Connaissance du candidat	Entretien semi-directif
II	Le candidat interviewe le responsable	Connaissance de l'entreprise	Entretien directif

II- Types et styles d'entretiens

2- Styles d'entretiens:

Trois types d'entretiens



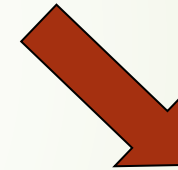
Non directif:

**Candidat structure
Son propre discours
Sans canevas particulier**



Directif:

**Questions fermées
Canevas bien structuré**



Semi directif:

**Canevas souple
Discussion et
argumentation**

II- Types et styles d'entretien

L'entretien directif :

- L'entretien directif soumet entièrement les échanges au fonctionnement de l'esprit de l'interviewer.
- Les messages de l'interviewé, sa manière de penser, ses catégories mentales sont entièrement passés au crible du système de pensée de l'interviewer.
- Dans un tel entretien, il n'y a pas vraiment découverte de l'inconnu ; l'échange permet à l'interviewer d'obtenir des réponses à ses questions.

II- Types et styles d'entretien

- L'interviewé n'apporte aucune information autre que celle qu'aura sollicité l'interviewer.
- L'instrument privilégié de cet entretien est, pour l'interviewer, une liste de questions.
- Ce sont ensuite des questions personnalisées. Elles sont posées par exemple à partir du C. V du candidat, par rapport à la liste de critères qui a été établie au préalable, ou par référence au profil de poste qui a été établi

II- Types et styles d'entretien

L'entretien non directif :

- L'entretien non directif met l'échange entièrement au service de l'interviewé.
- Voulant se mettre entièrement dans les façons de penser, les catégories intellectuelles de l'intéressé, l'interviewer se garde bien de poser des questions fermées, ou même des questions ouvertes.
- Il se contente de reformuler ce qu'il entend, pour marquer sa présence et pour que son interlocuteur prenne la mesure de ce qu'il dit.

II- Types et styles d'entretien

L'entretien semi-directif :

- Cet entretien ne se concentre ni sur l'interviewer, ni sur l'interviewé mais bien plutôt sur la relation entre les deux.
- Il laisse une grande liberté à l'interviewé dans sa présentation pour autant qu'on ne s'éloigne pas trop du sujet de l'entretien, à savoir le rapport que le candidat peut avoir avec le poste désiré.
- Il s'agit d'un entretien à deux niveaux: d'une part, il permet de rassembler, de compléter, de préciser des détails déjà abordés dans le C. V. D'autre part, il permet d'observer un produit : le fonctionnement cognitif et affectif du candidat.

Exemples de phrases qui conviennent dans un entretien semi-directif

- Je serais intéressé à vous voir développer ce dernier point.
- Pouvez-vous expliquer pourquoi (ceci ou cela) ?
- Qu'est-ce que vous entendez au juste par cela ?
- Pourriez-vous entrer dans davantage de détails ?
- Pourriez-vous donner des exemples de ce que vous affirmez ici ?
- Je ne suis pas certain d'avoir bien compris votre dernier point. Pourriez-vous le reprendre sous une autre forme ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à prendre cette décision (celle dont il parle quelle qu'elle soit) ?
- Vous avez dit tout à l'heure ceci, ou ai-je mal compris ? Comment conciliez-vous ce que vous avez dit alors avec ce que vous venez de développer voici quelques instants ?

III- Déroulement de l'entretien de recrutement:

OBJECTIFS

QUESTIONS

ETAPE 1 : PRISE DE CONTACT

**Mettre en confiance le candidat.
Établir la relation.
Créer une ambiance de sérénité
Diminuer les mécanismes de
défense et de résistance du
candidat.**

**Connaissance de l'entreprise,
Comment ?**

ETAPE 2 : CONTEXTE DE L'ENTRETIEN

OBJECTIFS



**Entretien suite à une annonce.
Entretien suite à une candidature spontanée.
Entretien suite à une approche directe.**

QUESTIONS



**Motivation relative à l'annonce ?
Préciser la nature de l'entretien s'il va aboutir à une proposition ou si c'est un entretien exploratoire de première prise de contact.
Préciser au candidat la nature et la déontologie de la démarche.**



ETAPE 3 : DESCRIPTION DU SAVOIR FAIRE

OBJECTIFS



- ❖ **Vérifier le contenu des informations**
fournies sur le CV (dates, diplômes, lieu, raisons de départ pour chaque mission).
- ❖ **Faire le bilan du parcours par le candidat**
et lui demander une analyse et interprétations.

QUESTIONS



- « **Décrivez les actions, réalisations ou projets qui vous ont le plus marqués pendant votre parcours** ».
- « **Mettez en évidence les motivations réelles d'évolution de carrières** ».
- « **Quel point de vue avez vous de votre carrière en terme d'évolution de compétences, qu'avez vous acquis en termes de compétences, de savoir faire ?** ».
- ❖ « **Estimez vous avoir eu des échecs dans votre vie professionnelle ? si oui, à quoi les attribuez vous ?** »....



ETAPE 4 : DESCRIPTION DU SAVOIR ETRE

OBJECTIFS



Analyse des valeurs personnelles.
Le système de communication du candidat.
Ses ressources positives.
Les ressources à renforcer .

QUESTIONS



Dans votre comportement de tous les jours quelles sont vos valeurs motrices ?».
Observation du ton, de la gestuelle (posé, impulsif, réactif, l'écoute...).
Les personnes qui vous entourent, vous demandent elles d'améliorer un trait de caractère dans votre comportement au quotidien ?

ETAPE 5 : SAVOIR DEVENIR

OBJECTIFS



**Etude de l'adéquation du projet professionnel du candidat et du poste à pourvoir.
Exploration des projections des candidats, des attentes...**

QUESTIONS



**Fonction et responsabilités souhaitées.
Secteurs d'activités préférentiels.
Types d'entreprises préférées (organisation, taille, origine).**

ETAPE 6 : DESCRIPTION DU POSTE

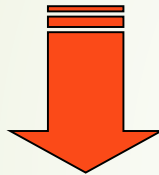
OBJECTIFS



- ❖ **Informer :**
 - **Société**
 - **Actionnaires**
 - **Organisation**
 - **Responsabilités**
 - **Objectifs**
 - **Performance .**

ETAPE 7 : MOTIVATIONS

OBJECTIFS



Reformuler les motivations du candidat.

QUESTIONS

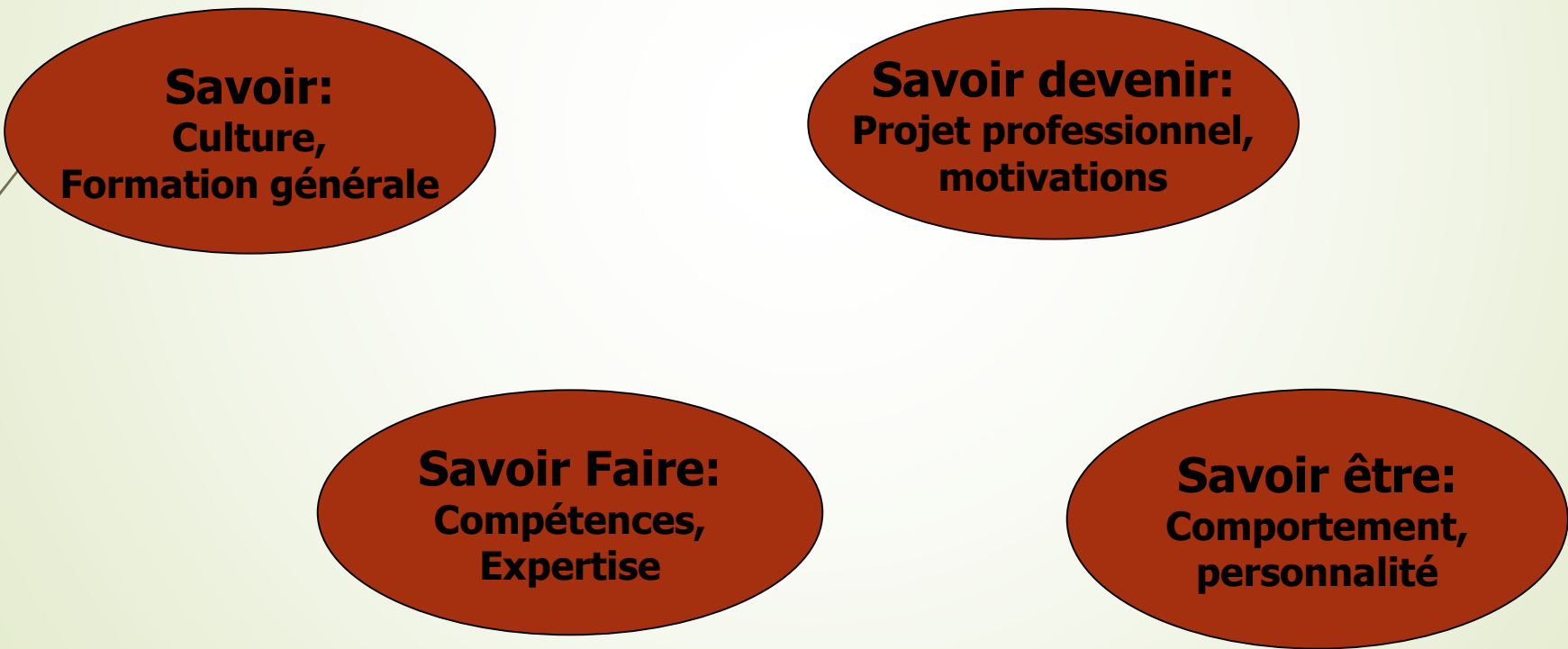


« Quels sont les éléments du poste qui vous intéressent le plus et le moins ? »
« Que pouvez vous apporter au poste au niveau de la compétence technique et au niveau des ressources personnelles ? ».



Objectifs d'utilisation des différents outils

Faire le tour des savoirs....



Savoir:
Culture,
Formation générale

Savoir devenir:
Projet professionnel,
motivations

Savoir Faire:
Compétences,
Expertise

Savoir être:
Comportement,
personnalité

Démarche comparative:

	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3	Candidat 4
Savoir				
Savoir être				
Savoir faire				
Savoir devenir				

Conclusion

- Le recrutement ne s'achève pas à la signature du contrat de travail
- L'entreprise doit, dès l'intégration, préparer ses salariés à un parcours professionnel efficace et réussi
- L'intégration s'inscrit dans une politique de gestion de carrières et de mobilité
- L'intégration est l'affaire de tous dans l'entreprise (salarié, collègues, hiérarchie, DRH). Les rôles doivent être clairement définis entre la DRH et la hiérarchie
- Veiller à bien préparer l'accueil du nouveau collaborateur au sein de l'équipe et au plan matériel
- Le nouvel entrant doit pouvoir rapidement trouver ses repères dans l'organisation par un apprentissage de l'entreprise et un réseau relationnel