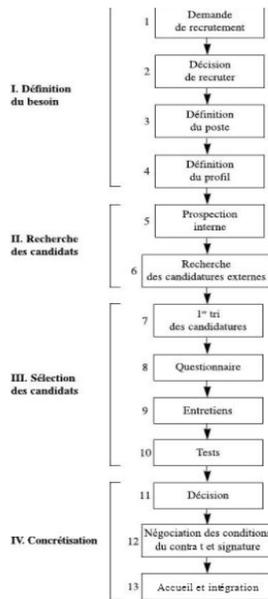
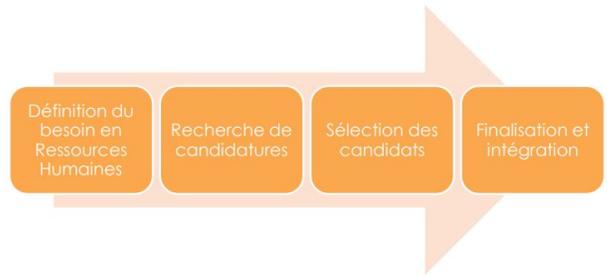


# LE RECRUTEMENT ET L'INTEGRATION DES SALARIÉS

GERALDINE PARET



## LES ETAPES DU RECRUTEMENT



## DETERMINATION DES BESOINS

## LES FICHES DE POSTE

### Représentation simplifiée d'une fiche de poste

#### 1. Fonction principale

Intitulé du poste, missions, résultat attendu, cadre d'activité, raisons d'être...

#### 2. Missions

Finalité, résultats attendus (critères de performance, échelle, mesure, délais), tâches.

#### 3. Position du poste

Place dans l'organigramme, référencement (emploi, famille), responsabilité, statuts, localisation...

#### 4. Facteurs clés de succès

Qualités (profil du poste), moyens (ressources, matériels, budget, autorisation), contraintes.

#### 5. Évolution de carrière

Position, parcours, rémunération.

GASPAR EXPORT		FICHE DE POSTE Agent d'accueil
Service administratif		
MISSIONS ET ACTIVITÉS PRINCIPALES		
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renseigner sur les produits et services de l'entreprise.</li> <li>Orienter les interlocuteurs externes vers les services compétents.</li> </ul>	
Gestion des réclamations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecter les informations relatives à la réclamation.</li> <li>Transmettre au service compétent la réclamation pour traitement.</li> </ul>	
Gestion du courrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la distribution du courrier postal aux services destinataires.</li> <li>Diffuser les courriers électroniques aux bons interlocuteurs.</li> </ul>	
CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI : Contrat à durée indéterminée   - 35 heures/semaine   1800 € brut/mois		
CONDITIONS D'EXERCICE : Lieu de travail : Agence de Papeete, Tahiti   Horaires : 8h00-12h00 et 14h00-17h00 Contraintes particulières : Disponibilité vis-à-vis des clients de l'entreprise. Tenue vestimentaire correcte.		
POSITIONNEMENT DANS L'ORGANIGRAMME : N+1 : Responsable administratif   N+2 : Directeur d'agence		
RELATIONS : - Internes : ensemble des services - Externes : clients, fournisseurs, prestataires, collectivités et partenaires institutionnels (banques, impôts...).		
CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES REQUISES POUR OCCUPER L'EMPLOI		
Savoirs (Connaissances théoriques)	Savoir-faire (Compétences techniques)	Savoir-être (Comportements attendus)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des produits et services proposés par l'agence</li> <li>Gestion de l'annuaire interne des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des techniques d'accueil</li> <li>Téléphonie, messagerie électronique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sens du contact, amabilité</li> <li>Calme et maîtrise de soi</li> <li>Discrétion et confidentialité</li> </ul>
RESPONSABILITÉS : Accueil, information et orientation des interlocuteurs en autonomie.		
CRITÈRES DE PERFORMANCE : Enquêtes de satisfaction sur l'accueil, réalisées auprès des clients et usagers.		

# LE PROFIL DE POSTE

Profil de poste d'une secrétaire trilingue

Profil de poste				
	1	2	3	4
<b>Relations :</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation</li> <li>Elocution</li> <li>Dynamisme</li> </ul>				
<b>Formation :</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation générale</li> <li>Formation technique</li> <li>Expérience</li> <li>Pratique courante de l'Anglais</li> </ul>				
<b>Aptitudes :</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Attention (test)</li> <li>Mémoire (test)</li> <li>Méthode</li> <li>Sens de l'initiative</li> <li>Ténacité</li> <li>Sens du contact</li> <li>Travail en équipe</li> <li>Confidentialité</li> </ul>				
	Méd.	AB	B	TB
<b>Légende</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Formation générale	Niveau Bac	Bac	Bac+ 2 ans	Master
Formation technique	BEP	Bac	Licence	
Expérience	Stage	1 an	Entre 1 et 2 ans	Plus de 2 ans
Anglais	Notions	Scolaire	Lu, écrit	Parlé

Tableau 1. Comparatif de la prospection interne versus externe.

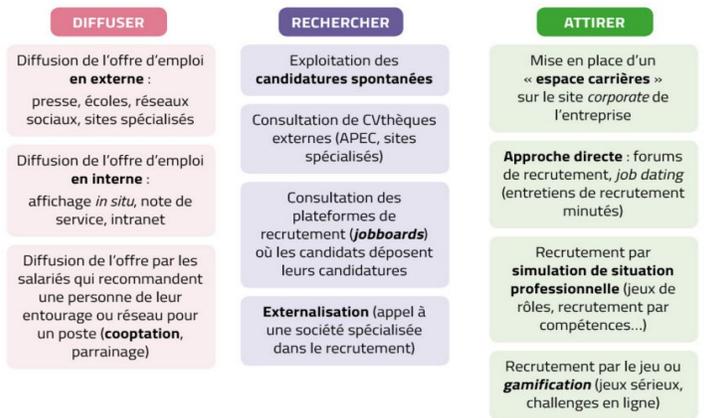
	Avantages	Inconvénients
<b>Prospection interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation plus simple des compétences des candidats internes.</li> <li>Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits... donc intégration plus rapide.</li> <li>Motivation et fidélisation des collaborateurs.</li> <li>Reconnaissance des compétences des salariés.</li> <li>Durée de la procédure réduite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de conflits entre le promu et les salariés non sélectionnés.</li> <li>Difficulté pour le salarié de changer de statut, notamment vis-à-vis de ses anciens collègues.</li> <li>Choix parfois non pertinents, résultant davantage d'une récompense liée aux résultats précédents qu'à la compétence du salarié à exercer le poste pour lequel il a été retenu.</li> <li>Méthode justifiée uniquement si des salariés en poste peuvent avoir le profil recherché.</li> </ul>
<b>Prospection externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation.</li> <li>Regard neuf sur le fonctionnement de l'entreprise et du service.</li> <li>Signal vers les salariés d'un renouvellement de l'organisation.</li> <li>Choix élargi, notamment quand il n'y a pas de candidatures adéquates en interne.</li> <li>Sélection facilitée pour des postes entraînant des compétitions en interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarche souvent plus coûteuse, notamment s'il y a recours à certains prestataires extérieurs.</li> <li>Processus plus long.</li> <li>Intégration du nouvel arrivant plus difficile.</li> </ul>

Source : Condomines, Hennequin (2014, p. 54)5.

# LES DIFFERENTS MODES DE RECRUTEMENT

## LES MOYENS DE RECRUTEMENT

Les moyens mobilisés pour le recrutement dépendent de plusieurs facteurs : profil recherché, qualification, nombre de postes, cible, urgence, coût, etc.



# LA COOPTATION

[intégrer-la-cooptation-au-coeur-de-la-strategie-de-recrutement-de-lentreprise/](#)

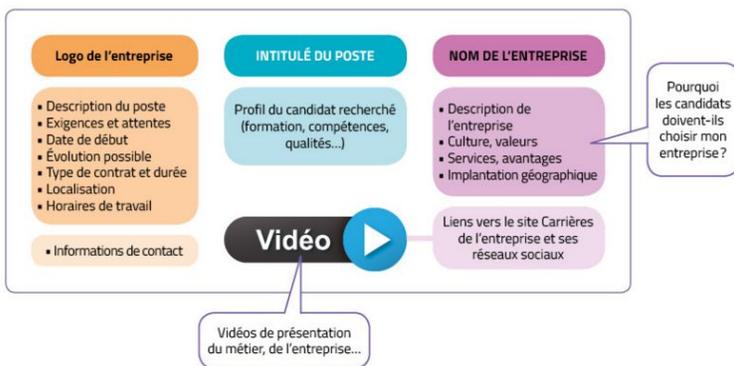


# RÉDIGER UNE OFFRE D'EMPLOI



## Les nouveaux modes de recrutement

[https://www.francetvinfo.fr/recrutement-ils-jouent-le-jeu\\_2637490.htm](https://www.francetvinfo.fr/recrutement-ils-jouent-le-jeu_2637490.htm)  
[video-recruter-autrement-la-fin-de-l-entretien-d-embauche-2137351.html](https://www.francetvinfo.fr/video-recruter-autrement-la-fin-de-l-entretien-d-embauche-2137351.html)  
[le e.recrutement](#)



# LA SELECTION DES CANDIDATS

Exemple d'outil d'évaluation : le profil de poste

COMMUNITY MANAGER			
Critères	Pondération des critères		
	Coefficient*	Note	Résultat
<b>Compétences techniques / Savoir-faire</b>			
Maîtrise des mécanismes communautaires	3	1	3
Connaissance des différents réseaux sociaux	3	2	6
Veille informationnelle/technologique	2	1	2
Compréhension des principes du marketing digital	1	1	1
Compétences techniques (vidéo, image)	1		
<b>Qualités professionnelles / Savoir-être</b>			
Dimension relationnelle (sens du contact, de l'écoute)	3		
Passionné(e) par les réseaux sociaux	3		
Réactivité	3		
Gestion de crise	3		
Partage des valeurs de l'entreprise	3		
Autonomie	2		
Sens de l'analyse	2		
Travail en équipe	1		
<b>Formation - Expérience / Savoirs</b>			
Connaissances informatiques	2		
Connaissance de l'entreprise	2		
Bac + 4 (communication, journalisme, marketing)	2		
Expérience professionnelle dans le domaine	1		
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>		

\* 1 : souhaitable; 2 : important; 3 : essentiel

Tableau 7 Exemple d'une grille d'aide à la décision pour le recrutement d'un développeur Java dans une entreprise réalisant des projets à l'international

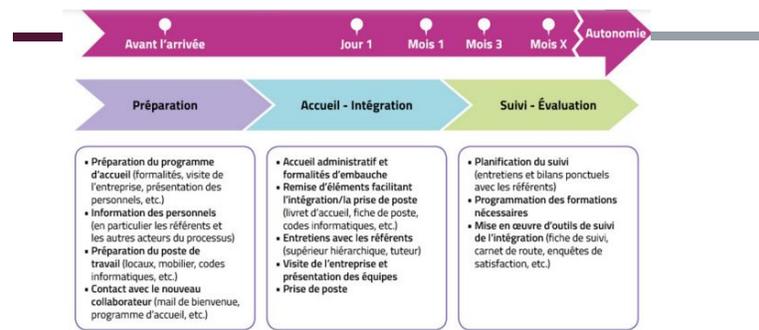
	Compétences			Personnalité	Motivation	Total des points
	Maîtrise de l'anglais	Maîtrise du langage de programmation Java	Capacité à travailler en mode projet	Ouverture à la nouveauté	Envie de travailler en équipe	
Coefficient (1)	2	3	1	1	2	
Nombre de points	5	5	5	5	5	
Candidat 1						
Candidat 2						
...						

# ACCUEIL ET INTÉGRATION DU SALARIÉ

## L'accueil et l'intégration

<https://youtu.be/RurAna6QHVE?si=rYgVAmfTRWzKc7SD>

<https://youtu.be/0uV6eb3l86c>



L'intégration du nouveau salarié est généralement assurée par le supérieur hiérarchique et/ou par un tuteur qui est un collaborateur expérimenté à même de transmettre son savoir et ses compétences. La prise en charge administrative est assurée par le service RH ou le gestionnaire (remise du contrat de travail, enregistrement dans la base de données de l'entreprise, etc.). Il transmet les informations au service comptabilité ou au gestionnaire de paie.

### Les enjeux de l'intégration

Pour la PME	Pour le nouveau collaborateur
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidélisation des collaborateurs</li> <li>Attractivité de l'entreprise</li> <li>Performance</li> <li>Qualité du climat social (relations entre les acteurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité opérationnelle</li> <li>Sentiment d'appartenance</li> <li>Partage des valeurs</li> <li>Motivation, implication, engagement</li> </ul>

Enjeux pour le salarié	Enjeux pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>faire connaissance de l'équipe et de la structure de l'organisation</li> <li>faciliter l'adaptation à son milieu de travail</li> <li>éviter les difficultés de prise de poste et l'échec du recrutement</li> <li>s'informer des habitudes, rites, rôles à tenir, équipes, réseaux, organisation</li> <li>se sentir bien dans sa nouvelle entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faire comprendre au nouveau salarié comment réaliser efficacement son travail et comment se comporter</li> <li>déceler les éventuels besoins en formation</li> <li>générer chez le salarié un sentiment d'appartenance ou une forte implication</li> <li>fidéliser le salarié à l'entreprise</li> </ul>

Principales modalités de l'accueil	Appréciation de l'accueil par les recrues
<ul style="list-style-type: none"> <li>le livret d'accueil des nouveaux salariés (incluant l'organigramme, les services, l'organisation du travail, le règlement intérieur, les avantages sociaux etc. <ul style="list-style-type: none"> <li>la visite des locaux</li> </ul> </li> <li>l'accompagnement à des fins de présentation des principaux collaborateurs</li> <li>la découverte du poste de travail avec la présentation des matériels et des procédures <ul style="list-style-type: none"> <li>le tutorat</li> </ul> </li> <li>des entretiens de avec le(s) responsable(s) direct(s) de la nouvelle recrue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>questionnaires de satisfaction</li> <li>entretien individuel ou de groupe avec le manager</li> <li>interprétation des indicateurs sociaux (p.ex. l'évolution du nombre de demandes d'alternance d'une année sur l'autre)</li> <li>rapport d'étonnement (note d'observation critique rédigée par des nouvelles recrues en principe dans les 100 jours de son engagement et qui permet à l'entreprise d'obtenir un regard neuf sur son fonctionnement)</li> </ul>

### Préparer l'arrivée du salarié :

- Communiquer auprès du personnel sur son arrivée (date d'arrivée, l'emploi confié, son positionnement dans l'entreprise, son profil...) et solliciter la collaboration de l'ensemble de l'équipe pour faciliter son intégration ;
- Organiser un espace pour le salarié (local, bureau, armoire...) ; préparer le matériel et l'équipement dont il a besoin pour travailler (les fournitures, l'ordinateur, l'équipement de protection...) ; définir précisément les activités à lui confier à son arrivée ;
- Penser à l'informer sur son emploi, son environnement de travail (horaires, restauration, transports...), le fonctionnement de l'entreprise et du secteur d'activité... ; préparer les documents à lui remettre à son arrivée, documents juridiques obligatoires liés à l'embauche (contrat de travail, convention collective, règlement intérieur, règles de sécurité, mutuelle...), et documents utiles pour son travail (fiche de poste, organigramme, présentation écrite succincte de la société, annuaire du personnel, liste d'adresses professionnelles, sites Internet, intranet...)
- Déterminer la période de suivi et d'adaptation nécessaire ; désigner un référent professionnel ou tuteur pour l'accompagner les premiers temps ; prévoir si nécessaire de le former

[L'onboarding](#)

<https://www.manager-go.com/ressources-humaine/s/integration-un-nouveau-salarie.htm>

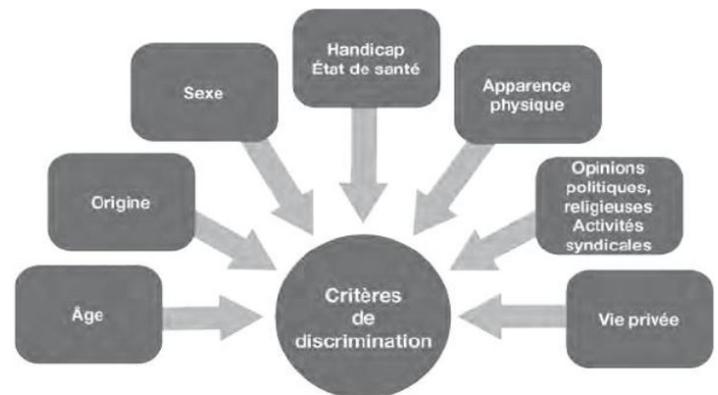


# L'ENCADREMENT DU RECRUTEMENT PAR LA LOI

Affirmation	Vrai	Faux
1. Il est possible d'interroger un candidat sur ses activités sportives.		
2. Le RGPD recommande de conserver un dossier de candidature sur une durée de 3 ans.		
3. Il est légal de demander à un candidat s'il est lié par une clause de non-concurrence.		
4. Il est autorisé de rechercher des informations sur le candidat via les réseaux sociaux.		
5. La langue maternelle anglaise peut être exigée pour un poste de chef de produits.		
6. La mention « 2 à 5 ans d'expérience » dans une annonce est légale.		
7. Réserver des emplois de types « job d'été » pour les enfants du personnel relève de la discrimination indirecte.		
8. Il est possible de demander les documents suivants, lors d'un recrutement : diplômes, fiches de paye et permis de conduire.		
9. Le « testing » est une pratique pour fiabiliser le processus de recrutement.		
10. Le droit à l'oubli et à la portabilité est une règle qui relève du RGPD.		
11. Le candidat et le CSE doivent être informés des méthodes de recrutement.		
12. Il est illégal d'indiquer sur une annonce : poste réservé aux personnes en situation de handicap.		
13. Il est possible de demander au candidat de joindre une photo à son C.V.		
14. La question suivante est-elle autorisée : « Comment pensez-vous vous organiser avec vos enfants, compte tenu des horaires de travail ? »		
15. La question suivante n'est pas légale : « Quel est votre type de handicap pour pouvoir aménager votre poste ? »		

Question	Vrai	Faux
<b>1. Il est possible d'interroger un candidat sur ses activités sportives.</b> <i>Faux. En effet, les activités sportives relèvent de la vie privée et ne concernent pas les aptitudes du candidat à tenir le poste.</i>		✓
<b>2. Le RGPD recommande de conserver un dossier de candidature sur une durée de 3 ans.</b> <i>Faux. En effet, la durée recommandée est de 2 ans.</i>		✓
<b>3. Il est légal de demander à un candidat s'il est lié par une clause de non-concurrence.</b> <i>Vrai. Le futur employeur a fortement intérêt à vérifier ce point avant de prendre sa décision. En effet, en cas de non-respect de cette clause, l'ex-entreprise peut engager une action contre le salarié et son nouvel employeur pour obtenir la cessation de la relation de travail et la compensation de son préjudice.</i>	✓	
<b>4. Il est autorisé de rechercher des informations sur le candidat via les réseaux sociaux.</b> <i>Vrai. Il est préférable de faire des recherches sur des réseaux professionnels publics, avec une forte vigilance en raison des risques homonymes ou profils non mis à jour.</i>	✓	
<b>5. La langue maternelle anglaise peut être exigée pour un poste de chef de produits.</b> <i>Faux. Le terme « langue maternelle » renvoie aux origines ou nationalité.</i>		✓
<b>6. La mention « 2 à 5 ans d'expérience » dans une annonce est légale.</b> <i>Faux. En effet, il n'est pas autorisé d'indiquer une limite d'expérience qui pourrait se rapporter à l'âge.</i>		✓
<b>7. Réserver des emplois de types « job d'été » pour les enfants du personnel relève de la discrimination indirecte.</b> <i>Faux. Cette pratique relève de la discrimination positive, car elle avantage un groupe de personnes.</i>		✓

En matière de recrutement, nous pouvons regrouper les critères de discrimination en **7 grandes catégories** :



## INTERDICTION DE LA DISCRIMINATION

Aucune offre d'emploi ne peut comporter de référence à l'une des caractéristiques de discrimination mentionnées à l'article L. 1132-1 du code du travail :

origine, sexe, mœurs, orientation ou identité sexuelle, âge, situation de famille ou grossesse, caractéristiques génétiques, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, nom de famille, lieu de résidence.

Ce type de discrimination est puni par le Code pénal.

### Exemple de questions interdites lors de l'entretien de recrutement

- Combien avez-vous d'enfants ?
- Êtes-vous enceinte ?
- Souhaitez-vous avoir d'autres enfants ?
- Quelle est votre religion ?
- Quelles professions exercent vos frères et sœurs, époux et parents ?
- Quelle est votre place dans la fratrie ?
- Êtes-vous propriétaire de votre logement ?

## RISQUES ET SANCTIONS POUR L'EMPLOYEUR EN CAS DE DISCRIMINATION À L'EMBAUCHE

Dans les cas de discrimination à l'embauche, la victime peut demander d'obtenir des **dommages et intérêts** afin de couvrir le préjudice qu'elle a subi du fait de la discrimination, en apportant des éléments qui laissent supposer l'existence d'une discrimination.

Les **peines encourues** par les **personnes physiques** pour discrimination à l'embauche sont relativement lourdes puisqu'elles risquent jusqu'à **45 000 € d'amendes et trois ans de prison**, et pour ce qui est des **personnes morales**, qui ne peuvent pas être soumises à des peines d'emprisonnement, l'amende est multipliée par cinq c'est-à-dire que la sanction peut atteindre **225 000€** au maximum ainsi qu'une possible **interdiction d'exercer l'activité** dans laquelle l'infraction a été commise.

- **Obligation de rédaction en français** Une offre d'emploi ne peut comporter de « texte rédigé en langue étrangère » (même si la parfaite connaissance d'une langue étrangère serait une des conditions requises pour obtenir l'emploi).
- Le candidat à un emploi doit être clairement informé des **méthodes et techniques de recrutement** (tests, questionnaire, graphologie...) auxquelles il devra se soumettre. aucune information concernant personnellement un candidat ne peut être collectée par des moyens dont ce dernier n'a pas eu préalablement connaissance. De plus, les outils utilisés pour tester le candidat doivent par ailleurs être pertinents au regard de l'objectif poursuivi : évaluer et recruter une personne susceptible d'occuper l'emploi proposé. Il est donc interdit de recourir à des méthodes aux résultats aléatoires, telles que l'astrologie ou la numérologie. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels et être portés à sa connaissance s'il en fait la demande.

## RGPD ET RECRUTEMENT

- <https://www.cnil.fr/fr/le-recrutement-et-la-gestion-du-personnel>

## AUTRES DISPOSITIONS

- Les **questions posées** au cours d'un entretien d'embauche doivent avoir un rapport direct et nécessaire avec l'emploi.
- Les **informations demandées** doivent exclusivement servir à apprécier la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles (sont interdites les questions concernant l'état de grossesse d'une femme, le dossier scolaire du candidat...) le recruteur est fondé à demander au candidat tous les éléments permettant de vérifier sa qualification et ses antécédents professionnels mais il doit limiter ses investigations à cette sphère. Le candidat à un emploi est de son côté tenu de répondre de bonne foi aux questions qui lui sont légalement posées. Il dispose en revanche d'un droit au mensonge pour toutes les questions qui sortiraient du cadre légal.
- Les employeurs sont obligés d'informer les candidats sur le **caractère obligatoire ou non des réponses**, les conséquences d'un défaut de réponse, les personnes ou entreprises destinataires des informations et la possibilité dont dispose le candidat d'accéder et de rectifier les informations.
- **Interdiction de tromper le candidat**  
L'offre d'emploi ne doit pas comporter d'affirmation fautive ou pouvant induire le candidat en erreur sur :
  - l'existence, l'origine, la nature, la description de l'emploi offert ;
  - la rémunération et les avantages annexes proposés ;
  - le lieu de travail
- **Confidentialité des résultats**  
Les résultats obtenus en l'issue de la procédure de recrutement doivent rester confidentiels. Cette confidentialité s'applique uniquement aux tiers et non aux candidats, qui ont la possibilité de prendre connaissance des résultats qui les concernent.
- L'employeur contrevenant à ces dispositions peut faire l'objet de sanctions pénales.

## LES COÛTS DU RECRUTEMENT

	Coût direct	Coût indirect
<b>Définition du besoin</b>	/	Temps passé par le chargé de recrutement Temps mobilisé auprès du manager/collaborateur pour rédiger la fiche de poste/profil
<b>Sourcing</b>	Abonnement réseaux sociaux Coût d'un stand sur un forum de recrutement Coût d'une application mobile (...)	Temps passé par le chargé de recrutement
<b>Sélection</b>	Coût d'un questionnaire de personnalité Coût de tests de compétences externes (par exemple le TOEIC)	Temps passé par le chargé de recrutement Temps passé par le manager (notamment au cours de l'entretien)
<b>Décision</b>	/	Temps passé par le comité en charge de prendre la décision
<b>Intégration</b>	Coût de la formation Coût d'un pot d'accueil	Temps passé par le chargé de recrutement Temps passé par le service logistique et informatique pour préparer le matériel Temps passé par le manager pour accueillir et former Temps passé par certains membres de l'équipe pour former

# RECRUTEMENT ET CRÉATIVITÉ

- [CV originaux](#)
- [job hopping](#)
- [pourquoi-recruter-sur-tiktok](#)
- [Les campagnes de recrutement originales](#)
- <https://myrhline.com/type-article/pourquoi-recruter-avec-un-questionnaire-de-personnalite/>