

Thème 2 : Le recrutement

Gérer les effectifs et les compétences

Introduction :

➤ Pourquoi gérer les emplois ?

Quand on gère on prévoit du coup prévoir le bon nombre de personne & les bonnes personnes = avoir à la fois la bonne personne qui a les bonnes compétences.

- Recherche d'adéquation ds le présent & le futur entre les hommes & les emplois.
- Dimension **quantitative** (gestion des effectifs) & **qualitative** (compétences = diplôme expériences...)
- Sinon risque d'avoir des déséquilibres qui auront des risques et des coûts supplémentaires à l'échelle de l'entreprise ou sur des unités particulières.

Cette gestion des emplois agit de façon anticipée sur ≠ leviers de la GRH (recrutement, mobilité, formation...) pour éviter les déséquilibres ou en limiter les conséquences.

➤ Qu'est-ce qu'1 **compétence** ?

- A la française = un « savoir agir », mobilisant des savoirs, savoirs faire et savoir être pour réaliser de façon satisfaisante une activité professionnelle donnée dans un contexte précis. Elle s'observe et s'évalue en situation de travail.

Elle est :

- Finalisée (on est compétent si on nous donne un objectif)
- Implique une reconnaissance collective
- Est de nature contingente (elle évolue en fction du contexte, relative à une situation = valorisée dans une entreprise mais pas dans une autre)
- Est observable en situation
- Est en construction permanente

Les stades d'acquisition de la compétence :

- Débutant
- Débutant avancé
- Intervenant compétent
- Intervenant capable
- Expert

→ Qu'est-ce que la **gestion par les compétences** ?

Améliorer la performance individuelle & collective en valorisant les compétences ds une recherche de cohérence avec les objectifs de l'entreprise & qui décline ds l'organisation, le recrutement, la mobilité ou la formation par exemple.

3 étapes dans la gestion par les compétences :

- **Identification des compétences cibles souhaitées par l'entreprise en fonction de sa stratégie** (ex : référentiel de compétences)

- **Évaluation des compétences des salariés** (ex : entretiens d'évaluation)

- **Prise de décision RH visant à encourager et orienter le développement en compétences** (ex : recrutement de nouveaux salariés pour acquérir des compétences manquantes)

I - La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

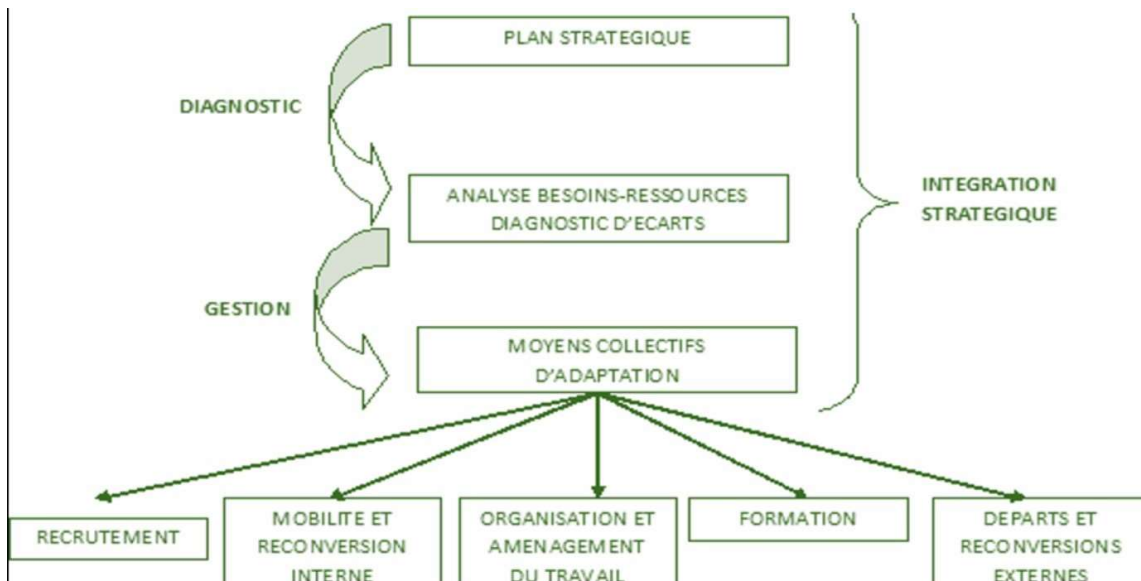
A) Principes de la GPEC

Démarche servant à analyser et mieux gérer les emplois, les effectifs, pour identifier et mieux gérer les compétences, individuellement et collectivement dans le futur, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

3 étapes :

- 1- Détermination des besoins en RH à un horizon de MT (3ans, compétences cibles au regard des choix stratégiques, technologiques ou organisationnels)
- 2- Prévion des RH disponibles, en effectifs & en compétences, sur le même horizon temporel.
Le + difficile est de faire les hypothèses.
- 3- Diagnostic d'écart entre les besoins & les ressources pr chaque période de l'horizon temporel, & mesures d'ajustement.

Démarche stratégique de la GPEC



Les vertus : (connaître les enjeux RH, prévoir les crises, éviter les problématiques, planifier les actions RH = la cohérence générale...)

Les inconvénients : tout n'est pas prévisible ds l'environnement interne & externe, il faut une stratégie claire au sein de l'entreprise, démarche longue & couteuse (il faut les gens compétant pr l'exploiter)

B) Négocier pour mettre en oeuvre la GPEC

→ Loi du 18 janvier 2005 créant une obligation triennale (tous les 3 ans) de négocier pr les entreprises de **300 salariés & +** sur :

- Les modalités d'information & de consultation des représentants du personnel sur la stratégie de l'entreprise & ses effets prévisibles sur les emplois & les salaires.
- La mise en place d'1 dispositif de GPEC & des mesures d'accompagnement (formation, mobilité)
- Les conditions d'accès & de maintien ds l'emploi des salariés âgés.

S'il y a accord, réflexion sur l'appropriation de l'accord par les acteurs.

II – La démarche compétences

A) Les outils d'une démarche compétences

Le référentiel de compétences

- liste de compétences organisés par famille d'activités (RH, commercial, financier)
- définit pour une activité donnée, les compétences attendues.
- précautions sur le langage (verbes d'action, graduation pr permettre une progression, facilité l'objectivité & le réalisme des appréciations sur les compétences des salariés)
- produit par & ds l'entreprise (spécifique à un contexte)
- ambiguïté du projet

L'entretien d'évaluation

- rdv planifié & ritualisé nécessitant une préparation rigoureuse
- permet des réunir des informations qualitatives & ou quantitatives sur les RH.

Objectifs : moment d'échange visant à améliorer la communication manager/subordonné & créer un bon climat de travail, préparer des décisions relatives à la gestion des compétences (mobilité, promotion, formation)

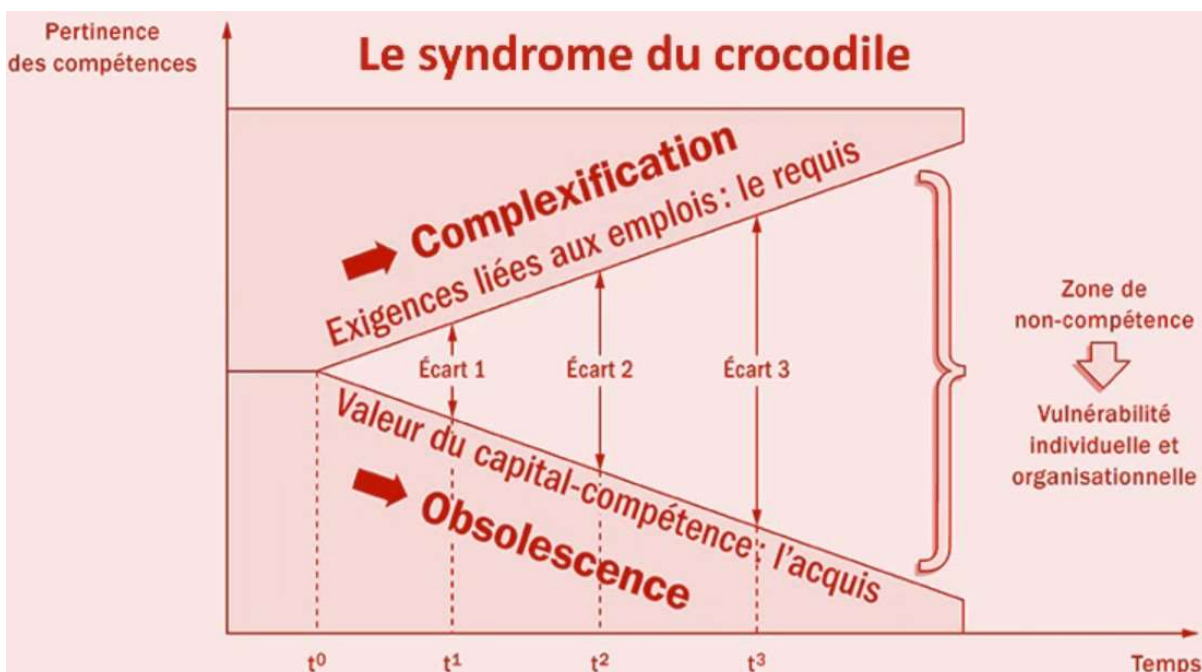
Difficultés : crainte de l'évaluation, coopération non spontanée (importance de la crédibilité du dispositif & de la confiance entre les acteurs), les décisions de gestion relevant d'autres attendus.

→ Il existe beaucoup d'autres outils d'évaluation !

B) Activités de développement des compétences

- Aucune personne n'est compétente en soi (tout dépend de la situation de travail rencontrée)
- S'engager ds une nouvelle activité génère des compétences nouvelles.
- Les compétences s'usent si on cesse de les mobiliser ds les activités de travail.

Le syndrome du crocodile :



→ L'écart ds la bouche du crocodile, c'est la zone de non-compétence,

+ le temps passe; + l'acquis & le requis vont s'éloigner.

On corrige cet écart avec des formations régulières.

- Si a l'écart 2 l'entreprise ne réagit pas, cela va être dangereux pour elle.
- A l'écart 3, on a pas du tout agi, la mâchoire se referme sur l'employé et l'entreprise, l'employé n'aura plus les compétences nécessaires sur le marché du travail.
- On incite dc les employeurs à faire des formations régulières.

Les organisations peuvent encourager ou freiner la manifestation des compétences :

- Organisations peu qualifiées = mobilisent peu les compétences (restauration rapide / ex)
- Organisations qualifiées = mobilisent un personnel qualifié
- Organisations qualifiantes = réfléchissent à développer des compétences nouvelles

- Le développement des compétences va dc dépendre du profil d'entreprise & de la possibilité pr les salariés de se trouver confronté à des activités nouvelles & ou en stimulant leurs compétences.

-

Les possibilités d'apprentissage st d'autant + grandes que :

- le travail est peu parcellisé
- le travail a une dimension collective
- le sens du travail demandé est clairement perçu
- des processus d'essai-erreur st possibles
- les procédures de résolution de problème st encouragées.

L'entreprise peut considérer cette démarche comme le **moyen d'améliorer ses «ressources» humaines** & dc son organisation, la qualité du travail ou la mise en place de nouveaux outils.

III – Le recrutement

A) Une décision engageante prise en situation d'incertitude

- Décision engageant fortement l'employeur, d'un point de vue productif, financier et social.
- Difficulté liée au contexte d'incertitude : recrutement avec une part de pari.
- Asymétries d'informations (l'employeur ne peut pas avoir de certitudes sur les compétences réelles de celui qu'il l'embauche ni sur les efforts qu'il sera prêt à fournir, le salarié ne peut pas avoir de certitudes sur la crédibilité du contrat moral qui lui est proposé par l'employeur)
- Existence de comportements opportunistes des 2 cotés (mensonges sur les CV...)
- Levier de communication et d'attractivité : processus RH le plus visible de l'extérieur de l'organisation et le plus facilement identifié, auprès du grand public
- Acte de gestion stratégique : activité permettant de préparer les évolutions à venir au sein de l'organisation.

EXISTENCE DE :

→ Procédures & outils de gestion permettant de faire des choix éclairés et ds la mesure du possible, objectifé.

- D
i
s
p
o
s
i
t
i
f
s
d
o
n
n
a
n
t
t
d
e
s
i
n
f
o
r
m
a
t
i
o
n
s
s
u
r
l
a
q
u
a
l
i
t
é
d
e
s
p
o
s
t
e
s
- S
-
- D
i
s
-

- Dispositifs donnant de l'information sur la qualité des travailleurs (diplômes, CV, références...)
- Dispositifs donnant de l'information sur la qualité des postes (systèmes de classification (niveau de rémunération), marque employeur, label...)
- Dispositifs insufflant de la confiance (période d'essai, réputation, droit du travail...)
- Dispositifs permettant de réviser les termes de l'échange (négocier mon salaire, entretiens d'évaluation, avenants...)

B) Un processus en 5 étapes



1- Définir la stratégie de recrutement

- Recruter en interne ou en externe ? (Interne = en mobilité ds l'entreprise)
- Travail en temps plein à LT (CDI) ou + ponctuel (en intérim ou CDD) ?
- On investit + sur des seniors ou des juniors ?
- Partenariats avec des écoles, Universités ?
- Stratégie d'attractivité ? (Bouche à oreilles, pub, salons)

Choix spécifiques & cohérent au sein de chaque entreprise pr atteindre ses propres objectifs.

2- Identifier les besoins & déterminer le profil du candidat

- Quel est le type de poste à pourvoir ? (Cadre, débutant, technique, manuel ...)
- Compétences attendues ? (type de diplôme, savoir-faire, savoir être ...)- Conditions matérielles de travail (voiture, bureau...)
- Quel niveau hiérarchique ? (Niveau d'expérience attendu)
- Quelle expérience professionnelle ?
- Quelle rémunération ?

→ Observation d'1 **fiche de poste** décrivant le profil de chaque poste de l'entreprise
si poste déjà existant : réflexion si création de poste.

→ Détermination du **profil du candidat** en précisant les souhaits en termes d'expérience, de compétences, de diplôme & d'aspirations professionnelles (cible)

3- Attirer les candidats

- Il faut disposer de suffisamment de candidatures, un maximum de candidatures pertinentes = **le sourcing** (source pr faire circuler l'offre) interne ou externe.
- **Plusieurs types de canaux** : candidatures spontanées, Pole Emploi, APEC, relations professionnelles & personnelles, site corporate, réseaux sociaux, presse écrite ...)
- Le choix des canaux se fait selon les objectifs de l'entreprise & des moyens dont elle dispose.
 - **Marketing employeur** en parallèle : communiquer auprès des potentiels candidats ce qui signifie travailler pour l'entreprise (expériences d'immersion, vidéos en ligne, échanges avec des collaborateurs) pour avoir plus de visibilité au niveau du métier, de l'entreprise et du territoire (d'autant plus quand il y a des tensions en terme de candidatures).
= être le + visible possible pr se distinguer de la concurrence)
(la marque employeur : jeu de séduction)

4- Sélectionner les candidats

Plusieurs types d'outils de sélection :

- 1er tri = CV, lettre de motivation (manuscrit ou à l'aide de logiciels)
- Sélection à partir d'entretiens individuels ou collectifs, sur la réalisation de test,et/ou des mises en situation

- Big data (analyse de données : afin de déterminer les critères qui permettent aux employés de rester ds l'entreprise)

	Cadres	Non cadres
Fournir un CV	95%	80%
Passer des entretiens individuels	92%	80%
Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	24%	11%
Passer des tests de personnalité	30%	5%
Passer une analyse graphologique*	10%	2%

→ **Méthode de Recrutement par Simulation** (MRS) développée au Pole Emploi, méthode innovante qui ne se réfère pas du tout au CV (bien pr les gens qui veulent se réorienter par exemple).

On évalue des habiletés que dispose les candidats grâce à des exercices en lien avec les situations de travaux concrètes.

Intérêts de la méthode :

- Cette méthode donne la chance à tout le monde,
- Des perspectives professionnelles + large,
- Une méthode de recrutement objective car la réussite à l'exercice détermine ses compétences, permet d'arriver à la rencontre avec l'entreprise qui recrute.
- Une rencontre avec l'entreprise qui recrute

5- Accueillir et intégrer les recrutés

- L'intégration = tout ce qui va permettre de mettre au travail le salarié, ce qu'on attend de lui, sur les règles & procédures qui lui sont applicables.
 - Socialisation = + long car il faut acclimater le nouveau salarié au groupe de travail (projection avant son arrivée, soigner la rencontre, mettre en place un système de tutorat & d'accompagnement)
 - Accomplir les formalités d'embauche (rédaction du contrat de travail) informations ds organismes sociaux & mise a jour du système d'information interne (login pr le nouvel arrivant)
 - Préparer l'arrivée des nouveaux (badges, accès ordinateur, information des collègues...)
 - Accueillir le nouveau collaborateur & lui présenter les collègues, l'entreprise, le poste, les procédures...
- Etape fondamentale pr faciliter la prise de poste & s'assurer d'1 performance rapide sur le poste (d'où l'existence de Parcours d'Accueil & d'Information (PAI) de 1 mois à 2 ans.

Quel(s) coût(s) pour le recrutement ?

- Des **coûts directs** : salaire du recruteur, coûts de structure, le matériel à mettre à disposition du nouveau salarié...
- Des **coûts indirects** :

- le temps passé par les membres de l'entreprise au processus de recrutement (hiérarchiques, RRH, collègues du futur salarié) et à aider le nouveau recruté ;
- la définition du besoin, du profil, campagne de recrutement, phase de sélection, décision, intégration ;
- les coûts d'accueil ;
- les coûts de formation ;
- les coûts d'acquisition d'expérience ;
- les coûts de séparation prématurée ;
- la productivité inférieure sur le poste pendant la période d'intégration : temps d'adaptation, de découverte du poste, temps consacré à l'intégration.

IV – La mobilité interne

A) Les différentes formes de mobilité

Mobilité : modification de la situation d'emploi du salarié

2 grands types de mobilité :

- mobilité externe = soit comme une mobilité emploi/emploi ou une mobilité emploi/chômage.
- mobilité interne avec changement d'emploi ou affectation au sein d'une entreprise (choisie dc on est motivé ou subie & ça peut créer des problèmes)

B) Les différentes mobilités internes

La mobilité peut être :

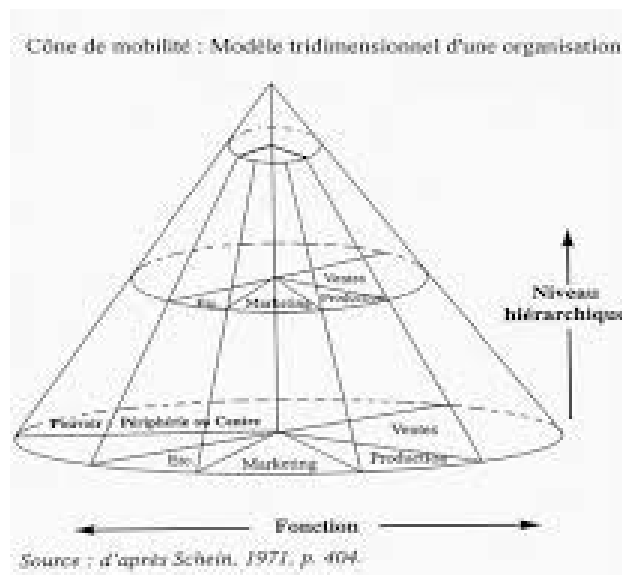
géographique : impliquant une grande disponibilité & éloignement, parfois au-delà des frontières (mobilité régionale ou internationale) et/ou **d'environnement**

Et en parallèle :

→ **verticale**, avec une évolution vers de + grandes responsabilités hiérarchiques

→ **horizontale**, avec le choix d'1 changement de fonction
ou d'1 redéfinition des fonctions assurées

→ **latérale ou radiale**, avec selon le contexte, un rapprochement un éloignement
du centre décisionnel



C) Les raisons de la mobilité interne

Mobilité valorisée à titre individuel comme :

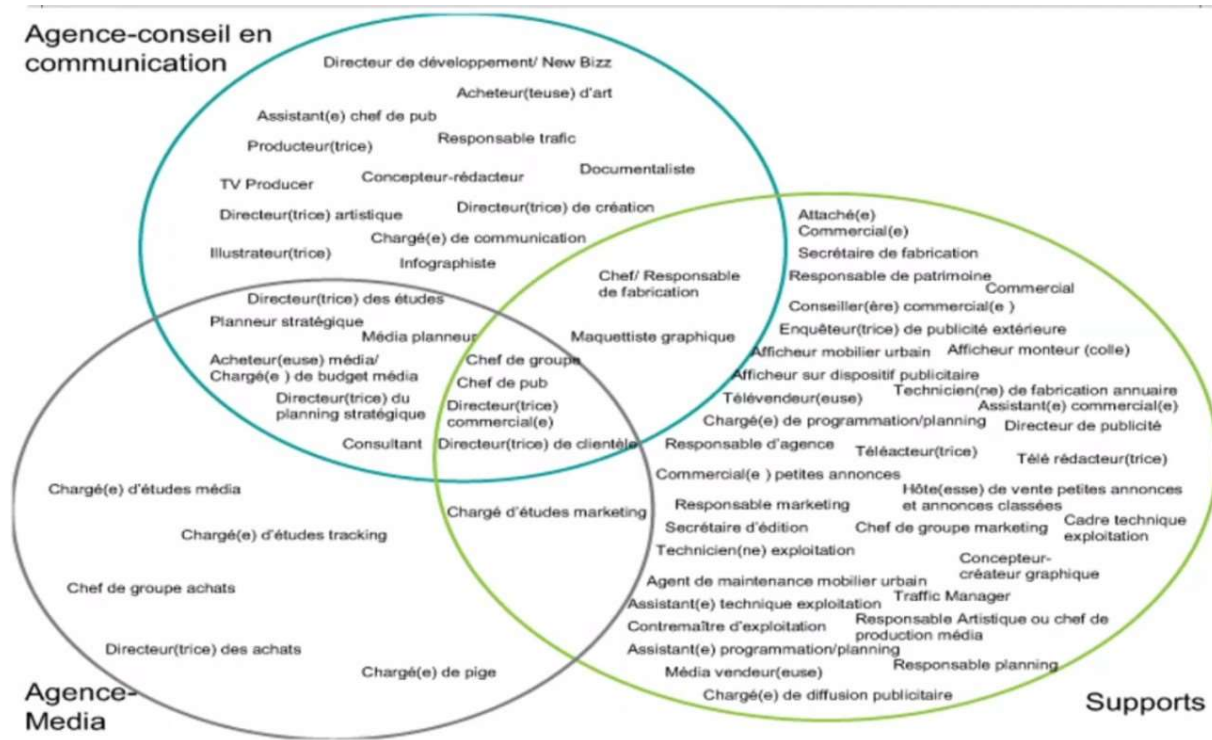
- Possibilité de vivre de nouvelles expériences, incitation à quitter son quotidien
- Exigence d'adaptation ds un contexte
- Capacité à tirer part des nouvelles opportunités ds un contexte de mondialisation.

Mobilité valorisée à l'échelle d'1 entreprise :

- Au brassage culturel (vecteur d'acculturation) (tout le monde va connaître la culture d'entreprise)
- Au changement (anti-rouille)
- A un meilleur ajustement besoins/ressources (accompagner la GPEC)
- A un élargissement des compétences (opportunités d'apprentissage)
- A la motivation individuelle (perspective de progression / découverte)
- Aux relations entre unités (connexions nouvelles)

D) La mobilité interne associée à la GPEC : la cartographie des métiers

Exemple de la cartographie des métiers de la communication



Cartographie des métiers = permet d'identifier les différentes familles de métiers, les emplois correspondant et les passerelles qui les relient.

- Elle est définie au niveau des secteurs d'activité ou déclinée au niveau des entreprises (réflexion RH/hiérarchie)
- Est utilisée pr visualiser des **aires de mobilités** (ensembles des situations accessibles depuis un emploi donné) (pas d'obligation à suivre cette cartographie)

V – La gestion des sureffectifs

Un **sureffectif** n'entraîne pas forcément de licenciements.

Peut être résorbé par une hausse du volume d'activité, par un repliement des salariés vers des activités porteuse ou par de la flexibilité du travail (temps partiel ou polyvalente)

Sinon, s'il y a de fortes difficultés économiques, réorganisation de l'entreprise, nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité ou mutations technologiques,

→ possibilité de faire un **licenciement pr motif économique (LME)**.

Si ce LME concerne au moins 10 salariés sur une période de 30 jours, mise en place d'1 **plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)** pr limiter les licenciements & favoriser le **reclassement** de ceux pr lesquels le licenciement est inévitable.

En cas de graves difficultés économiques conjoncturelles ou structurelles, possibilité de **procédures de ruptures conventionnelles collective** (sur la base du volontariat), **d'accord d'emploi et fonctionnement de l'entreprise** (augmenter la durée du travail, proposer une baisse des rémunérations temporaires...).

Conclusion :

Une gestion des emplois complexe nécessitant une approche qualitative & quantitative.

Une réflexion stratégique nécessaire sur les compétences attendues & les évolutions anticipées.

De nombreuses politiques en découlent (recrutements, mobilité, licenciements, formation, évaluation... avec à chaque fois, un cadre juridique & une réflexion sur la mise en place d'outils cohérents.

1. La **GPEC** s'applique aux entreprises de **+ de 300 salariés** (aux yeux de la loi). (Même si des entreprises + petites l'appliquent)
2. Ds le **syndrome du crocodile**, l'écart s'appelle la **zone de non compétence**. (la complexification & l'obsolescence représentent les machoirs)
3. Le **recrutement interne** consiste à favoriser la **mobilité interne du personnel**.
4. La **gestion des emplois** est la recherche d'1 adéquation entre les hommes & les emplois : **qualitative & quantitative**.
5. Les **bourses d'emploi croisent offres & demandes de mobilités** (pas au sens de boursiers comme à l'université).
6. Le **sourcing** peut être défini comme les **techniques de gestion du vivier de candidatures** (interne ou externe).
7. La méthode **MRS** du Pôle emploi signifie Méthode de Recrutement par simulation.
8. Le **PSE** est un Plan de Sauvegarde de l'emploi. (mettre des critères pr sauvegarder l'emploi des personnes en difficulté).
9. **Mobilité** pr un salarié ds une entreprise : **intégrer une filiale de l'entreprise à l'étranger** (ne pas confondre avec changer de poste ds une même branche professionnelle : mobilité externe, changer de bureau n'est pas une mobilité)
10. Le **Savoir, savoir-être, savoir-faire** : la **compétence**

Thème 3 : Développer le capital humain & former

Introduction :

- Les salariés détiennent des compétences qu'ils peuvent mettre en œuvre dans le processus de production.
- Compétences pouvant être développées par la formation ou par l'expérience et pouvant être transmises et diffusées plus ou moins largement dans l'entreprise.
- Quels mécanismes permettent d'agir sur ces compétences, pour les révéler, les enrichir ou les articuler au sein de l'organisation ?
- Pourquoi investir ds le Capital Humain (CH) ?
 - Notion économique individualiste (Gary Becker, 1964) ds laquelle les agents économiques investissent du temps & de l'argent pr développer leurs capacités productives & augmenter ainsi leur productivité future.

CH = ensemble des capacités productives qu'1 individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire...