

# MOOC « Introduction à la cartographie des processus métiers »

## SUJET 1 : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES COLLABORATEURS DANS L'ENTREPRISE CUISINE&MOI

### FICHE RESUME :

Mots clés : Ressources Humaines, processus de recrutement, PME Industrielle française

### Contexte :

Vous êtes le nouveau Directeur des Ressources Humaines de la PME familiale « Cuisine&Moi », fabricant français de cuisines ayant 321 collaborateurs répartis sur plusieurs sites uniquement en France. Votre première constatation à votre arrivée dans l'entreprise, est le « flou artistique » qui caractérise le déroulement du processus d'embauche d'un collaborateur entraînant des coûts non maîtrisés, une efficacité « relative » du choix des candidats au vue des demandes inscrites sur les fiches de postes mais aussi quelques conflits dus à une mauvaise gestion des obligations juridiques.

*Le processus ou les processus à décrire sont des processus cibles qui seront supporté par le Système d'Information RH Intégré « SIROCKO » qui prendra en charge l'ensemble des fonctions nécessaires à la gestion des recrutements. La cartographie du processus pour les CDI est obligatoire, facultatif pour les autres type de contrat (dont l'intérim). La cartographie du support par SIROCKO est facultative.*

### Problématique :

« Comment recruter un collaborateur dont les compétences et connaissances doivent recouvrir les exigences d'un poste ouvert par Cuisine&Moi, et cela en minimisant les risques, les coûts et en respectant les aspects réglementaires ? ».

### Objectif :

Cartographier les différents sous processus nécessaires à la bonne gestion d'une embauche, depuis le recueil du besoin organisationnel jusqu'à l'intégration du nouvel employé. Formaliser le processus de recrutement afin de le fiabiliser (gestion des risques), de l'optimiser du point de vue coût, de suivre les obligations réglementaires et d'assurer une bonne communication entre tous les acteurs du processus d'embauche.

**N'hésitez pas à faire des hypothèses s'il vous manque des informations et surtout à venir discuter sur le salon du forum dédié. Attention certaines informations données dans ce document ne sont pas intéressantes pour la fiche de cartographie.**

---

# **PREMIERE PARTIE : ELEMENTS SYNTHETIQUES SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT CHEZ CUISINE&MOI**

Cette synthèse a été effectuée par l'analyse de documents et les interviews réalisées auprès des collaborateurs de Cuisine&Moi.

## **Introduction : l'importance du recrutement chez Cuisine&Moi et de ses différentes phases**

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation.

Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

- Recherche de candidats
- Coûts administratifs liés à l'embauche
- Coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue
- Coûts liés à une productivité inférieure lors de la prise de poste et pour un certain temps
- Coûts générés par le temps passé par le(s) collaborateur(s) RH ou opérationnels en charge du recrutement
- Coûts générés suite au soutien et au tutorat fourni par l'encadrement

On comprend dès lors qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux : si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé !

On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue. La fiche de cartographie devra s'intéresser à l'intégralité du processus à savoir :

- l'apparition du besoin,
- son analyse,
- la recherche de candidats,
- la phase de sélection
- l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

## **Section 1 : L'apparition d'un besoin organisationnel**

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin (ou à la prévision d'un besoin prochain) de compétences supplémentaires (qualitatif) et/ou d'effectif.

### **La naissance et l'expression d'un besoin en recrutement**

On recense deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste...)
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. A partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

### **Le type de besoin en recrutement**

Un besoin en recrutement peut-être :

- Ponctuel : il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou à l'intérim. Attention toutefois à respecter les contraintes légales inhérentes au recours à ce type de contrats précaires.
- Structurel : on préférera alors le recours au CDI.

## **Section 2 : L'analyse précise du besoin en recrutement**

### **2.1 Établissement de la fiche de poste**

Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste.

Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste.

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste.

La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Celles-ci sont, en général :

- Identification du poste avec son intitulé
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué
- Inventaire des tâches de travail
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels)
- Moyens et contraintes du poste
- Mode d'accès et évolution
- Compétences requises

À travers cette description de poste, on peut également spécifier les conditions spécifiques de travail.

La description de fonction est un document :

- Écrit
- Évolutif : le contenu n'est pas figé et nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique

La description de fonction présente le poste tel qu'il doit être et cette description a une double nécessité :

- D'une part, elle permet d'améliorer la connaissance de l'offre du poste et des caractéristiques s'y rattachant. Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles et ne retenir que celui ou ceux qui correspondent à la description du poste.
- D'autre part, elle permet une auto-sélection de la part du candidat. Cette auto-sélection rendue possible par une meilleure connaissance du poste, va lui permettre de savoir si le poste proposé lui convient ou non.

## **2.2 Établissement du profil**

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

À cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres.

La personne idéale existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle car elle va définir le niveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

## **Section 3 : La recherche de candidats**

### **3.1 La rédaction de l'annonce**

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion.

Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre. La finalité de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection ». Il faut pour cela s'assigner quatre objectifs (Peretti, 2006, p.210) : être vu, être lu, être compris et être incitatif.

Afin de répondre aux quatre objectifs qui lui sont assignés, l'offre d'emploi doit respecter des conditions de fonds particulières. Quatre points essentiels doivent donc être mentionnés dans l'annonce :

- Les informations concernant l'entreprise : secteur, taille, objectifs et cela même si le nom de l'entreprise n'est pas révélé afin d'éviter l'alerte de la concurrence ou l'information des cadres de l'entreprise sur le processus de recrutement extérieur.
- La description du poste à pourvoir : l'intitulé, les objectifs et les évolutions possibles du poste doivent être précisés.
- Le profil du candidat recherché : formation, expériences professionnelles, âge minimal...
- Les avantages : rémunération, formation, autres avantages (mise à disposition d'un véhicule, d'un ordinateur portable...).

De plus, il est important de veiller au caractère non discriminatoire de l'annonce en respect de l'article L1132-1 du Code du Travail. En effet, mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi ou dans toute autre forme de publicité relative à une embauche, une condition relative aux caractéristiques mentionnées dans l'article précédemment cité, relève de la discrimination. Au contraire, « l'appartenance à l'un ou l'autre sexe » peut être « la condition déterminante de l'exercice d'un emploi ou d'une activité professionnelle » (article L1142-1 du Code du Travail) : en ce sens, l'offre d'emploi comportant une telle caractéristique ne revêt plus de caractère discriminatoire. C'est le cas des métiers du mannequinât par exemple.

Dans une autre optique, on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, pour deux raisons principales :

- Aucun collaborateur présent n'a les capacités ou la volonté d'occuper le poste à pourvoir ;
- Volonté claire de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, brassage des collaborateurs, bénéficier des expériences extérieures, recherche de compétences rares...

Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise qui veut recruter à l'extérieur :

- Consultation des candidatures spontanées reçues
- Annonces dans les médias généralistes ou spécialisés. On constate une diversification des moyens employés : presse écrite, télévision, internet...
- Réseaux institutionnels : ANPE, APEC, associations d'anciens et établissement d'enseignements...
- Réseaux professionnels : ce mode est de plus en plus fréquemment utilisé pour le recrutement
- Recrutement par approche directe : chasse de tête, participation aux forums emplois...
- Cercle de relations : de la cooptation basique aux réseaux Internet, actuellement en développement considérable (on pense ici au site Internet de « réseautage » tels que Viadeo ou CopainsPro).

Le choix du (des) média(s) de recherche aura une influence certaine sur les candidatures reçues mais aussi sur l'image véhiculée par l'entreprise sur le marché du travail.

### **3.2 Le tri des candidatures**

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée. Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant.

Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant.

On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux.

Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle.

Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée...). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3ème langue, double compétence...).

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint.

Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

### **4.3 Les techniques de sélection valides**

Les questionnaires de personnalité révèlent le profil psychologique. Ils permettent d'étudier la personnalité d'un candidat en le confrontant à des situations.

Les tests d'aptitudes cognitives vont permettre d'évaluer l'intelligence. Ils se présentent sous forme de tests de logiques, de raisonnement ou linguistique.

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

L'assessment Center ou centre d'évaluation, permet d'évaluer les compétences professionnelles et les qualités personnelles d'un candidat lors d'un « jeu de rôle » individuel ou collectif. Cette méthode est utilisée comme moyen de recrutement : c'est une aide à la décision à travers une analyse du potentiel intellectuel, des compétences, du comportement et du style de management du candidat à partir d'un référentiel de compétences exigées, et adapté aux besoins de l'entreprise. Il est toujours externalisé chez un prestataire de service.

## **Section 4 : La finalisation du recrutement**

Il serait préjudiciable de négliger les phases postérieures au choix définitif du recruteur. En effet, deux éléments doivent être considérés :

- L'intégration de la recrue. Elle va rentrer dans une organisation avec sa vision, ses règles internes... tout un ensemble d'éléments aisément identifiables ou beaucoup plus internalisés. Pour pouvoir s'intégrer dans le cadre organisationnel, la recrue a besoin de soutien.
- L'adaptation au poste. D'un point de vue purement technique, il conviendra d'apporter un soutien au nouveau venu afin de l'aider à travailler efficacement le plus rapidement possible.

De mauvaises pratiques en termes d'accueil et d'intégration de la recrue auront des conséquences négatives :

- En pénalisant l'intégration « personnelle » de la recrue dans l'organisation et avec ses collègues ;
- En allongeant la durée de la phase de montée en compétences sur le nouveau poste, freinant ainsi la productivité ; En donnant une mauvaise image de l'entreprise sur le marché du travail.

Afin d'optimiser le processus d'accueil de la nouvelle recrue, il serait souhaitable d'établir un processus formalisé afin de ne pas traiter les arrivées au cas par cas, ce qui serait source de distorsions et d'oublis. On peut ainsi identifier plusieurs éléments incontournables à intégrer dans ce canevas d'accueil :

- Régler le plus vite possible les formalités administratives afin que le travail ne soit pas alourdi par ces tâches non productives.
- Consacrer du temps au nouvel arrivant :
  - o Visite des locaux, et de son service de façon plus détaillée.
  - o Informations (voire formation) sur les mesures de sécurité applicables dans l'entreprise (si l'employeur ne le fait pas, il engage sa responsabilité).
  - o Remise d'un livret d'accueil (organigramme, plans, interlocuteurs internes, répertoire téléphonique...).
- Consentir des ajustements, le plus souvent temporaires, pour permettre à la recrue de prendre ses marques plus facilement (aménagement des horaires en fonction des moyens de transport utilisés par exemple...).

Toutefois, des ajustements permanents peuvent être nécessaires, notamment lors du recrutement de travailleurs handicapés ou lors de la création d'un nouveau poste.

- Favoriser le tutorat ou le parrainage avec un salarié déjà en poste. Cela ne se fait pas naturellement contrairement à ce que l'on pourrait penser. Cette pratique permet :
  - De valoriser le tuteur et de rassurer le filleul ;
  - D'accélérer l'apprentissage et de faciliter la socialisation du nouveau collaborateur.

Afin de s'assurer de la validité du processus de recrutement, il est indispensable de s'assurer que les techniques utilisées sont valides au regard des études scientifiques. Une évaluation systématique des résultats du processus de sélection permettrait de confirmer la fiabilité du processus mis en œuvre, même si la méthode de recrutement « miracle » n'existe pas. Cette évaluation devra être annualisée et effectuée par Monsieur l'Auditeur Interne.

---

## DEUXIEME PARTIE : ELEMENTS SYNTHETIQUES SUR L'ORGANISATION DES RECRUTEMENT CHEZ CUISINE&MOI

### *Organigramme des Ressources Humaines chez Cuisine&Moi*

#### **Le Service des Ressources humaines :**

- Madame Martin, DRH : fonction de pilotage de la GRH, fonction de dialogue avec la direction (chef de services, DG, PDG), effectue systématiquement les entretiens d'embauche pour les cadres, facultativement pour les autres. Elle choisit également les méthodes de recrutement utilisées en collaboration avec le chef de service du futur employé. Elle valide toutes les grandes phases de recrutement avant poursuite. Elle peut accueillir les nouveaux arrivants.
- Monsieur Dupont, DRH adjoint peut se voir déléguer toute action dévolue à Madame la DRH (et donc tous les entretiens d'embauche hors cadre).
- 3 assistants RH :
  - o Un spécialisé sur l'apparition du besoin et son analyse,
  - o 2 sur les autres phases du processus de recrutement

La recherche de candidats mais aussi la phase de sélection peuvent être externalisées (au choix du DRH et du DG).

#### **La Direction :**

- Monsieur Groland Directeur Général participe aux entretiens avec les cadres, valident définitivement les embauches lors d'une réunion avec le chef de service concerné et la DRH (ou son adjoint). Il accueille tous les nouveaux arrivants.
- Les chefs de services sont à l'origine des demandes de recrutement et valident toutes les phases. Ils participent aux entretiens de leurs futurs employés.
- Madame la DAF informe des conséquences de l'embauche avant la phase d'arbitrage entre les demandes de création de poste.

### *Elément temporels sur l'organisation des recrutements chez Cuisine&Moi*

Sur une année :

- apparition du besoin au fil de l'eau,
- analyse des besoins et rapport de synthèse au 15 avril pour un arbitrage au 30 avril
- recherche de candidats et sélection jusqu'au 15 juillet pour un processus interne ; appel d'offre au 30 avril pour un processus externalisé, choix du prestataire
- l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue : à la suite de l'arrivée !

Deux « circuits » sont à prévoir : pour les reconductions (circuit court pour les deux premières phases) et circuit complet pour les demandes de création de poste

C'est toute l'information que vous avez actuellement pour commencer votre mission. Faites vos choix de modélisation, vos hypothèses. Analysez les besoins d'information manquants et dialoguez sur le forum.

Bon courage. ;-)