

LE RECRUTEMENT

I. Le recrutement :

Il faut d'abord définir le besoin : le recrutement envisagé est-il possible ? de quelles compétences manque aujourd'hui le service pour atteindre une performance optimale ? pour quel collaborateur du service le poste à pourvoir serait-il une promotion possible ?

a) Définition du poste

La première étape indispensable d'un recrutement est de mettre noir sur blanc les caractéristiques du poste à pourvoir :

- raison d'être du recrutement (création, remplacement)
- intitulé du poste
- missions du poste
- relations hiérarchiques (rattachement hiérarchique, personnel à encadrer)
- relations fonctionnelles (collaborateurs en interne, en externe)
- localisation du poste (localisation principale, déplacements à prévoir)
- horaires de travail
- éléments de rémunération : statut et type de contrat - montant de l'indemnité - autres avantages
- évolution du poste (à court, moyen et long terme)
- avantages et inconvénients spécifiques au poste.

b) Définition du profil

La deuxième étape consiste à dresser une définition du profil souhaité. Il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Décider que tel et tel critère est peu important doit être le fruit d'une réflexion et non d'une absence de décision :

- que doit faire ou savoir-faire le candidat pour assurer cette activité?
- Quelle est l'utilité de ce savoir ou de ce savoir-faire au moment du recrutement ?
- De quelles qualités humaines la personne qui va tenir le poste doit-elle constituer pour assumer cette zone d'activité : adaptabilité, autonomie, esprit d'équipe, diplomatie, qualités d'organisation ...

c) Recherche du candidat

➤ la recherche externe :

Appel au marché du travail : annonce dans la presse générale ou spécialisée, candidature spontanée, blog internet, pôle-emploi, école de formation, cabinet de recrutement.

➤ **la recherche interne :**

Promotion d'un salarié, formation.

d) Présélection du dossier

Elle permet d'éliminer les candidatures contre-indiquées et sélectionner les candidats potentiels. Cette détermination se fait sur la base d'une grille d'analyse élaborée à partir du profil de poste. Cette présélection peut être complétée à l'aide de l'envoi d'un questionnaire ou d'un appel téléphonique.

Les CV, à classer dans l'ordre de préférence, sont notés en

+ (candidat à convoquer)

- réponse négative et définitive

+/- candidat en attente et peut être convoqué si aucun des candidats vus en entretien sont retenus.

Une lettre de convocation sera alors envoyée aux candidats retenus.

e) Avant l'entretien

Avant l'entretien il convient

- de réfléchir à la mise au point d'un guide d'entretien : questions écrites sur les points importants comme son identité, sa formation initiale, son expérience pro en rapport au poste, au poste lui-même, motivation, ambition ...
- déterminer qui fera passer l'entretien : chef d'entreprise (souvent pour les petites entreprises), service recrutement (DRH pour les grandes entreprises), supérieur direct du futur recruté ...
- choisir les conditions de l'entretien : pièce au calme, prévenir de ne pas déranger...

f) L'entretien de recrutement

Il est composé de 5 temps :

- l'accueil du candidat et l'ouverture de l'entretien
- les questions du candidat
- synthèse du candidat sur son intérêt pour le poste
- le candidat parle de lui et répond aux questions
- conclusion de l'entretien et suite possible.

g) Comparaison et choix

En complément des impressions et des conclusions de l'entretien il peut y avoir des méthodes et outils pour aider sur ce choix définitif : la graphologie, les tests psychotechniques, les études de cas, la prise de renseignements professionnelles.

En reprenant la grille de notation, le classement et le choix définitif se décide.

Il y aura alors les phases finales du recrutement à savoir la signature du contrat, l'accueil du nouveau salarié (intégration à l'entreprise, son mode de fonctionnement, son personnel) et enfin la période d'essai.

Modèle de fiche de poste

FICHE DE POSTE

Identité du salarié :

Etablissement :

IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste	Indiquer l'intitulé utilisé dans la convention collective pour désigner le poste : Exemple: secrétaire
Nature du poste	<i>Administratif/éducatif/technique ..</i>
Convention collective applicable	

PRESENTATION DU SERVICE

Mission principale du service	Définir succinctement le rôle et/ou la finalité du service au sein de l'établissement. A quoi et à qui le service est-il utile en priorité ? Exemple : <i>- Le service de la scolarité de l'établissement assure les inscriptions administratives, pédagogiques des élèves et leur suivi administratif.</i>
Composition du service	- effectif - nom des salariés composant le service
Positionnement du salarié au sein du Service	Préciser qui est (le) ou (les) responsable(s) hiérarchique(s) direct(s) ainsi que le chef de service (N+2). Préciser, dans le cas d'un poste d'encadrement, qui sont les collaborateurs du salarié Exemple : M X .. est placé sous la responsabilité directe de Mr Y ... dans le service de M Z.

MISSIONS DU POSTE	
<p>Mission principale/finalité du poste</p>	<p>La mission principale définit le poste tenu par la personne, sa contribution à la finalité du service.</p> <p>Exemples pour des postes différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le secrétariat du service et contribuer à sa gestion administrative et financière. - Assurer la maintenance des installations sanitaires, chauffage ... De l'établissement - Contribuer à l'inscription administrative et pédagogique des élèves et à leur suivi administratif. <p>NB : un poste d'encadrement comporte au moins une mission tournée vers l'équipe et le développement professionnel des salariés.</p>
<p>Tâches/ activités</p>	<p>Indiquer ce que la personne fait réellement dans son travail.</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifie les dossiers, - Evalue et réceptionne les paiements des familles - Enregistre l'inscription (administrative et pédagogique), - Délivre les cartes d'étudiants et les certificats de scolarité, - Edite et vérifie les listes des paiements pour la comptabilité.
<p>Champ d'autonomie et de responsabilité</p>	<p>- Indiquer les initiatives que le salarié peut prendre, dans l'organisation de son travail, seul sans en référer au préalable à son supérieur hiérarchique.</p> <p>De quoi est-il responsable et de quoi doit-il rendre compte ?</p> <p>Plusieurs niveaux sont possibles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Décide seul et informe ou n'a pas besoin d'informer sa hiérarchie. 2. Décide après avoir informé sa hiérarchie de la décision prise. 3. Soumet sa décision à l'aval de sa hiérarchie. 4. Réalise les consignes de sa hiérarchie
<p>Champ des relations (facultatif)</p>	<p>Indiquer les grands types d'interlocuteurs en interne et/ ou en externe avec lesquels le salarié est principalement et régulièrement en relation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec qui le salarié est-il en relation de manière régulière dans son travail ? <p>Dans son service ? A l'extérieur de son service ?</p>

	<p>Préciser la nature de ces relations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'agit-il d'une transmission d'information ? D'une relation de communication ? De prestation ? De coopération ? D'une relation de conseil ? D'une relation pédagogique ? ... <p>Préciser si nécessaire les coopérations et coordinations à développer avec les autres services de l'établissement.</p>
COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE	
SAVOIRS	
<p>Il s'agit de l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques requises par le salarié pour l'exécution de ses fonctions.</p> <p>Quelles connaissances principales théoriques et pratiques doivent être mobilisées ?</p>	
SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE ET METHODOLOGIQUE	
<p>Il s'agit des savoir-faire technique et méthodologique attachés au poste dans un établissement donné nécessaires pour la réalisation des missions demandées par le chef d'établissement.</p> <p>Exemples pour une secrétaire de scolarité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser les logiciels WORD, EXCEL - Chercher l'information et la mettre en application : - Mettre en œuvre les techniques de rédaction et de mise en page du courrier administratif 	
SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAUX où	
POSTURES/ATTITUDES PROFESSIONNELLES ATTENDUES DANS LE POSTE	
<p>Il s'agit des attitudes et des comportements attendus du salarié dans une situation donnée autrement dit quelles sont les façons souhaitables d'agir ?</p> <p>Exemples pour une secrétaire de scolarité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir écouter son interlocuteur, analyser sa demande, y répondre de manière courtoise ; - Savoir être rigoureuse et méthodique, disponible dans les moments d'activité intense ; - Savoir prendre des initiatives . 	

QUELQUES THEMES D'ECHANGE AVEC LES CANDIDATS	INFORMATIONS DONNEES SUR LEUR PERSONNALITE
Parlez-moi des points marquants de votre carrière : les plus positifs et les moins positifs.	Domaine d'intérêt Facultés d'adaptation
Pourquoi avoir sélectionné cette annonce, choisi cette entreprise ?	Motivations
A quoi attribuez-vous vos réussites ?	Conscience des succès ou des échecs, lucidité, recul
Comment expliquer telle bifurcation, telle décision ?	Gestion des situations
Si vous aviez à refaire vos études ?	Potentialités et goûts non exploités Disponibilités à se former
Comment voyez-vous vos atouts pour réussir, vos points à travailler particulièrement ?	Connaissance de soi, lucidité, sincérité
Comment pensez-vous être perçu ?	Connaissance de soi, lucidité, sincérité
En choisissant ces études, aviez-vous en tête un métier précis ?	Choix personnels ou dépendants Affirmés depuis longtemps
Comment avez-vous trouvé vos stages ?	Volonté de réussir par soi-même, facilités
Dans ces stages, quel était votre rôle, votre responsabilité ?	Implication, sens des responsabilités, esprit d'entreprise, dynamisme
Quels ont été les résultats de ces stages, leurs suites, leurs retombées dans l'entreprise ?	Intérêt pour les conséquences de ses interventions, suivi
Comment conduisez-vous votre recherche d'emploi ?	Dynamisme Organisation, méthode Originalité
Parlez-moi de votre réussite professionnelle ou personnelle la plus marquante	Domaines forts Capacités à faire partager Enthousiasme
En quoi cette activité (sociale, sportive, culturelle...) vous semble-t-elle particulièrement intéressante ?	Motivations profondes Capacité à faire partager ses convictions
Comment souhaiteriez-vous votre futur responsable hiérarchique ?	Style propre de travail, similitudes ou complémentaires
Comment vous imaginez-vous professionnellement dans 10 ou 15 ans ?	Affirmation des goûts Objectifs personnels Capacité à anticiper
Une activité ou cause particulière vous a-t-elle donné l'occasion de vous engager personnellement ?	Sens des responsabilités Capacité d'engagement

ANNEXE 11 A

QUALITES HUMAINES

1 - Présentation

Notes

Chiffrées (1)

	1	2	3	4	
- Sens du travail en commun	Très personnel. N'accepte d'aider les collègues qu'avec mauvaise grâce	A tendance à travailler Ne refuse pas de rendre service	S'intègre bien dans une équipe. Aide volontiers ses collègues	Excellent animateur. Toujours prêt à rendre service	_____

	1	2	3	
- Sociabilité	Peu sociable	Caractère agréable, Généralement bien estimé de ses collègues	Eveille la sympathie Très estimé de tous	_____

	1	2	3	
- Aptitude à guider les collègues	Ne donne pas les explications nécessaires	Donne volontiers des explications	Témoigne de sens pédagogique	_____

Notes

Chiffrées (1)

2- Rapports avec les supérieurs

	1	2	3	4	5	
- Attitude devant l'autorité	Autorité mal acceptée	Comportement trop libre ou obséquieux	Ne donne pas lieu à la critique	Très correcte	Coopérative et naturellement respectueux	_____

Notes

Chiffrées (1)

	1	2	3	4	5	
- Personnalité	Portée à la vaine critique	Effacés	S'affirme à l'occasion	Sait s'affirmer	Personnalité qui s'impose	_____

ANNEXE 11

GRILLE DE NOTATION

NOM et prénoms :

Date :

Service :

Fonction :

Note :

100

QUALITES GENERALES

Notes
Chiffrées (1)

1 - Présentation

1

2

3

Tout juste
correcte

Assez aisée

Produit la
meilleure

2- Qualités Intellectuelles

Notes
Chiffrées (1)

1

2

3

4

- Faculté d'assimilation

Compréhension
lente et difficile

Compréhension
assez rapide
mais
superficielle

Bonne
Compréhension

Esprit très
vif et
pénétrant

1

2

3

4

- Jugement

Manque

Esprit parfois
compliqué ou
hésitant

Fait le plus
souvent preuve
de bon sens

Jugement
rarement
pris en
défaut

1

2

3

4

- Mémoire

Parfois
défaillante

Généralement
bonne

Développée

Très
étendue et
très sûre

3- Faculté d'expression

Notes
Chiffrées (1)

1	2	3	4	5	
Difficile <input type="checkbox"/>	Peu aisée <input type="checkbox"/>	Correcte <input type="checkbox"/>	Claire et précis <input type="checkbox"/>	D'une grande aisance <input type="checkbox"/>	_____

Total des notes pour les qualités générales : _____
20

(1) Porter, en face de chaque critère, la note figurant au-dessus
du pavé choisi

NOM :	Prénom :	Age :	Date:
1. - Caractéristiques physiques et extérieures : Force physique Aspect physique			
Présentation			
Elocution : aisée - embarrassée - confuse -correcte - élégante - vulgaire - rapide - maladroite			
Milieu familial (estimation par rapport à l'emploi demandé)			
2. - Appréciation des possibilités professionnelles dans le cadre de l'emploi demande			
3. - Intelligence et caractère : <u>Intelligence</u> a) <u>Qualité</u> : - Superficielle - brillante - au-dessus } de la moyenne - au-dessous } b) <u>mode d'expression</u> : vive - réfléchie – lente			
Caractère : Nerveux Emotif Calme Actif Agite Insolent Redoute } les complications Ne redoute pas } et les difficultés Prévoyant } Préoccupé surtout par l'immédiat Enthousiaste Optimiste Pessimiste Direct - franc - mystérieux. Aime la vie en société Apprécie la solitude ordre - méthode (ou non)			

LE RECRUTEMENT

<p>4. - Intérêt porté aux questions humaines et sociales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>a exercé un commandement</u> - <u>n'a pas exercé de commandement</u> - <u>souhaite de l'exercer</u> - <u>a le sens de l'équipe</u> - <u>n'a pas le sens de l'équipe</u> - <u>dur - humain – faible</u> 	
<p>5. – Goûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <u>généraux : sportifs - artistiques - familiaux -travaux manuels - voyages - jeux, etc. ...</u> b) <u>pour le travail :</u> <ul style="list-style-type: none"> - <u>travail à l'extérieur (plein air - mouvement)</u> - <u>travail comportant contacts avec le personnel :</u> <p>responsabilités.</p>	
<p><u>OBSERVATIONS DIVERSES</u> <u>Résumer les remarques précédentes, avec mise au point s'il y a lien.</u></p>	
<p><u>VALEUR GENERALE (*)</u> <u>(de 10 à 1) - 7à10 : favorable</u> <u>5 à 6 : réticent</u> <u>1 à 4 : défavorable</u> <u>(*) on peut indiquer : "en attente".</u></p>	
<p><u>SUGGESTION EVENTUELLE QUANT A UN AUTRE EMPLOI</u></p>	

Signature :

ANNEXE II B

QUALITES PROFESSIONNELLES

1 – Comportement au travail

	1	2	3	4	5	
- Assiduité	Très nombreuses absences pour motifs futiles	Fréquentes absences	Quelques absences	Absences rares pour motifs sérieux	Assiduité remarquable	_____
	1	2	3	4	5	
- Ponctualité	Retards continus	Retards fréquents	Quelques retards	Retards rares pour motifs sérieux	Ponctualité remarquable	_____
	1	2	3	4	5	
- Ordre et méthode	Brouillons	Un peu désordonné, disperse ses efforts	S'organise généralement bien	Ordonné et méthodique	A un sens rare de l'organisation	_____
	1	2	3	4	5	
- Rapidité	Lent	Facilement débordé	Cadence normale	Rythme rapide	Capable de soutenir un rythme exceptionnel	_____
	2	4	6	8	10	
- Activité	Paresseux	Irrégulier ou peu empressé	Exécute normalement ce qui lui est confié	Actif et plein d'ardeur	Constamment dynamique, toujours prêt à l'effort	_____

2 – Qualité

	2	4	6	8	10	
- Sûreté	A reprendre constamment	Erreurs fréquentes	Quelques erreurs d'inattention	Grande sûreté dans les travaux peu courants et difficiles	Très grande même dans les travaux peu courants et difficiles	_____

	1	2	3	4	5	
- Soins apportés dans l'exécution	Beaucoup de négligence	Laisse à désirer	Satisfaisant	Beaucoup d'application	Soins exceptionnels	_____

3 – Compétences professionnelles

	1	2	3	4	5	
- Acquis professionnels	Insuffisant	Limite aux opérations courantes	Suffisant pour l'emploi	Assez large et ne limitant pas à son seul emploi	Très large permettant la suppléance de son supérieur direct	_____
- Soucis du perfectionnement	Routinier et indifférent	Se contente des connaissances acquises	Ne refuse pas de perfectionner ses connaissances	N'hésite pas à saisir les occasions de se perfectionner	Esprit curieux, cherchant constamment à accroître ses connaissances	_____

4 – Esprit d'initiative et sens des responsabilités

	1	2	3	4	5	
	Ne prend aucune initiative, Esquive les responsabilités	Initiatives rares ou pas toujours heureuses	Prends des initiatives en cas de nécessité, Accepte en général ses responsabilités	Souvent de bonnes initiatives, Assume bien ses responsabilités	Plein d'idées et entreprenant à bon escient. Demande à assumer des responsabilités nouvelles	_____ _____

Total des notes pour les qualités professionnelles : _____