

# L'OPTIMISATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT CHEZ SEGULA TECHNOLOGIES



**MEMOIRE DE MASTER 1**

**Présenté et soutenu publiquement le Mercredi 1er Juillet 2015**

**Par Kady SYLLA**

**Enseignant conseil : M. PAULIN Makita**

**Entreprise : Segula technologies – Agence de Saint-Herblain (44)**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier dans un premier temps M. Clément BRETECHER mon maitre de stage, pour m'avoir accueilli durant les cinq mois de stage au sein du groupe SEGULA.

Je remercie M. Paulin MAKITA, mon tuteur, pour son accompagnement, sa présence et ses conseils tout au long de ce stage.

Il me tient également à cœur de remercier Mlle Marie-Hermeline QUINQIS, Mlle Morgane BARTEAU, Mlle ELKHLLIOUI Lamia, Mme Corine LECONTE, Mlle Emmanuelle CHARLOT, M. Guillaume DUPUY, M. Pierre DENELUN et M. Eric BOUYER pour leur accueil et leur sympathie.

Enfin je remercie tout les stagiaires et employés du Bureau d'études de l'agence de Nantes: M. GAUTIER Quentin, M. VAUGONDY Wilson, M. BOUZIDI Amine, M. BROSSAY David, M. NNANDZENG Joris, M. LEROY Vincent, M. RICARD Bastien, M. GUYOMARCH David, M. NEU Thibault, M. BARREAU. Benjamin pour leur accueil également, et leur sympathie.

J'ai passé trois agréables mois en leur compagnie, et je leur souhaite à tous, au travers de ces remerciements une très bonne continuation.

*« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité, l'intelligence, et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront ».*

*Warren Buffet.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> PDG de Berkshire Hathaway (American Express, Coca-Cola...).

# Sommaire

Remerciements .....	
Sommaire .....	
Index des sigles et acronymes .....	
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Première Partie : Le Contexte du Stage.....</b>	<b>2</b>
A. Présentation de l'entité d'accueil : Segula Technologies .....	2
B. Le contexte du Stage.....	10
<b>II. Deuxième partie : le processus de recrutement .....</b>	<b>14</b>
Etape 0 : Les préalables au recrutement .....	16
Etape 1 : Identification, définition et analyse du besoin en recrutement.....	16
Etape 2 : La description du poste.....	17
Etape 3 : L' établissement du profil de candidat .....	19
Etape 4 : La recherche du candidat.....	19
Etape 5 : L' appréciation et sélection des candidats .....	24
Etape 6 : L' accueil et l'intégration du candidat.....	34
<b>III. Troisième partie : L'audit de la procédure de recrutement chez Segula.....</b>	<b>36</b>
A. La procédure de recrutement en vigueur dans l'entreprise .....	36
B. Les évolutions : du recrutement 2.0 au recrutement 3.0.....	46
<b>Conclusion.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliographie / Webographie .....</b>	<b>55</b>
Table des matières.....	57

## **Index des sigles et acronymes**

**RH** : Ressources Humaines

**E&C**: Engineering & Consulting

**GRH**: Gestion des ressources humaines

**CV**: Curriculum Vitae

**ANPE** : Agence Nationale Pour L'emploi

**APEC** : Association Pour L'emploi Des Cadres

**CA** : Chiffre d'Affaires

**R&D** : Recherche et Développement

## Introduction

Dans le cadre de la première année de master de management, parcours « PME-PMI », nous effectuons un stage de minimum deux mois, dans le but notamment de nous procurer une expérience professionnelle validant les acquis de notre formation.

« Le stage correspond à une période temporaire de mise en situation en milieu professionnel, au cours de laquelle l'étudiant acquiert des compétences professionnelles qui mettent en œuvre les acquis de sa formation en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'une certification ».<sup>2</sup>

J'ai été accueillie dans l'agence de Saint-Herblain du groupe Segula Technologies, société d'ingénierie et de conseil en innovation.

Ce mémoire de gestion portera sur le domaine de la **gestion des ressources humaines**, qui peut se définir comme « l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les individus dont l'organisation a besoin pour atteindre ses objectifs ».<sup>3</sup>

La gestion des ressources humaines est une discipline complexe qui recouvre différents aspects, ceux-ci peuvent être : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la gestion de la paie et des rémunérations, ou encore la gestion des conflits, des relations sociales et syndicales.

C'est au sein du **pôle recrutement** que j'ai été accueillie par Segula. Prévu pour une durée de 5 mois mon stage se déroule au sein du département E&C : « Engineering et consulting ». J'occupe le poste de chargée de recrutement stagiaire, ma mission consiste notamment à participer à l'ensemble du processus de recrutement des collaborateurs de l'entreprise, et au développement de l'activité sur la région Ouest. J'ai notamment été amenée à rédiger des offres et assurer leur diffusion sur les supports adaptés, assurer le sourcing des candidatures ou faire des présélections téléphoniques.

Dans un contexte de constante évolution, le recrutement peut être considéré comme un élément-clé de la gestion des besoins en ressources humaines dans une organisation. L'objectif de ce mémoire est de déterminer les différents éléments constituant le processus de recrutement, et notamment évaluer la pertinence de ce dernier chez Segula Technologies, dans le but de répondre à la problématique suivante :

### Comment effectuer des recrutements de qualité chez Segula ?

Nous allons voir dans un premier temps le contexte de ce stage. Dans un second une analyse détaillée de la procédure de recrutement classique. Et enfin dans un troisième un audit du processus de recrutement chez Segula Technologies, dans le but d'identifier ses points forts, ses points à améliorer, et les nouvelles pratiques de recrutement qu'elle pourrait mettre en œuvre.

---

<sup>2</sup> Source : Convention de stage

<sup>3</sup> Cours de gestion des ressources humaines de M. Thierry JOLIVET

# I. Première Partie : Le Contexte du Stage

Dans cette partie, nous évoquerons le contexte de ce stage, avec la présentation de l'entreprise et une présentation du contexte de ce stage en général notamment au niveau des missions et objectifs.

## A. Présentation de l'entité d'accueil : Segula Technologies

SEGULA Technologies est une entreprise de conseil en innovation et en ingénierie.

Fondé en 1985, le groupe est dirigé par un directoire présidé par Franck Ghrenassia (fondateur de l'entreprise) et le siège social est situé à Nanterre. Le groupe Segula a vu le jour dans le domaine automobile, qui est aujourd'hui son principal secteur d'activité. Et elle s'est développée dans les autres secteurs via des opérations de rachat de sociétés externes.

L'activité principale de Segula Technologies est de fournir à ses clients des **solutions (conseils ou collaborateurs) dans toutes les étapes d'un projet technique**, que cela soit au niveau du management, du développement, de la conception, la fiabilisation ou la mise en production du projet.

Les missions et activités de l'entreprise sont diverses et variées, on peut les classer en 3 catégories :

Segula c'est tout d'abord une **société de prestations de services** qui fournit entre autres des collaborateurs qualifiés à ses clients. Cette délégation de ressources humaines peut prendre plusieurs formes :

- « *L'assistance technique* » : ce type de prestation est semblable à une prestation de travail temporaire offert par une agence d'intérim. Segula emploie un collaborateur qui va être délégué pour travailler chez le client.
- « *Le forfait* » : dans ce type de configuration l'entreprise va prendre en charge, une mission / un projet, en totalité ou en partie, au sein de ses bureaux d'études.
- « *Les plateaux projets* » : Segula met également en place ce qu'on appelle des plateaux projets, cela s'apparente à l'assistance technique, mais concerne tout un groupe. Il s'agit de la mise en place d'une équipe de collaborateurs qui vont travailler pour le compte d'un client, que ce soit dans son entreprise, ou au sein des locaux de Segula.
- « *Les projets clés en main* » : ce dernier type d'activité concerne une demande de machine spéciale par un client. Les collaborateurs vont établir les plans de cette machine, et Segula va soit vendre ces plans et/ou études au client, soit vendre la machine construite.

En second Segula fait donc de **l'ingénierie** puisqu'elle possède ses propres bureaux d'études. Cela lui permet de fournir des ressources et expertises spécifiques à chaque secteur d'activité.

Un bureau d'études peut se définir comme une structure où sont réalisées des études et / expertises, ainsi que des prestations de conseils. Ces prestations ont la plupart du temps un caractère scientifique et/ou technique.

Le bureau d'études peut être dirigé par un ingénieur, un architecte, ou un scientifique. Ses missions sont la plupart du temps des études de faisabilité, études préliminaires, ou

études de projet. Ils prennent en charge l'ensemble d'un projet de la conception jusqu'à la réalisation des travaux, et leur contrôle. Et leur travail peut porter sur des éléments existants, ou bien la conception d'un produit nouveau ou la réorganisation d'un service.

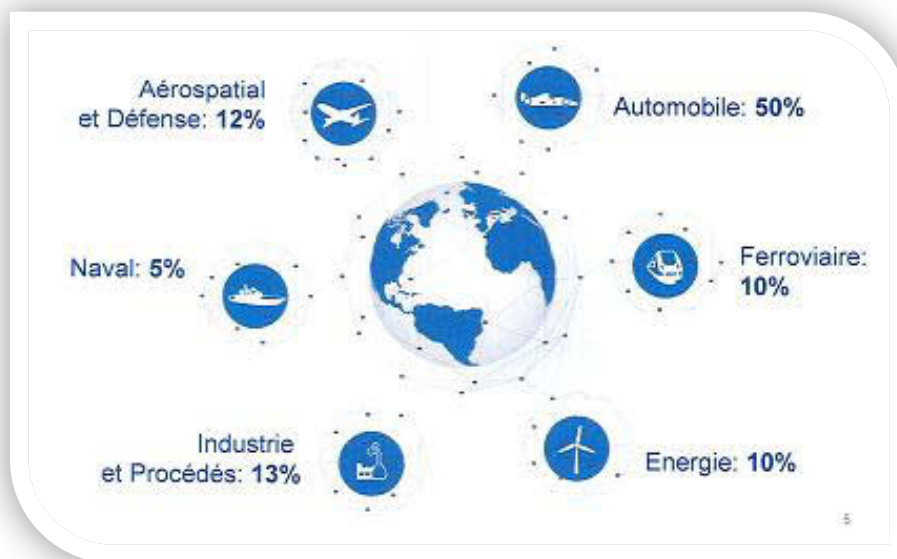
Enfin, Segula fait aussi de la **production**, en effet l'entreprise possède des usines à l'étranger, et des filiales en France, comme par exemple SIMRA qui est la filiale de SEGULA Technologies dédiée aux activités de production aéronautiques.

C'est grâce à cette pluralité d'activités que Segula parvient à prendre en charge un projet, de l'idée jusqu'à sa fabrication.

Segula opère dans différents secteurs d'activité, ainsi les collaborateurs et profils à recruter, ainsi que les études réalisées en BE comportent une grande diversité de métiers.

## Les secteurs d'activités

Les domaines d'activité principaux sont les suivants :



Le secteur « **automobile et véhicule industriel** », qui est le secteur historique du groupe, il représente aujourd'hui près de 50% de son chiffre d'affaires. Ensuite viennent les autres secteurs dans lesquels l'entreprise s'est développée peu à peu, via des opérations de rachat de sociétés extérieures :

Le secteur « **aéronautique et défense** » – 12% de son CA. Le secteur de « **l'énergie** » – 10% de son CA

Le « **ferroviaire** » – 10% de son CA. Le secteur « **industrie & procédés** » – 13% de son CA. Et enfin « **Le Naval et la Marine** » – 5% de son CA.



## **Automobile Et Véhicule Industriel**



Comme indiqué précédemment Segula réalise une grande partie de son activité dans le secteur automobile. L'entreprise est en mesure d'intervenir et d'apporter sa valeur ajoutée sur toutes les étapes du cycle de développement du véhicule et de ses moyens d'industrialisation.

Le groupe répond également aux enjeux environnementaux notamment dans tout ce qui propulsion alternative et électrique.

L'automobile est un domaine dans lequel l'entreprise peut proposer ses compétences dans tout ce qui est :

- Ingénierie sur les produits (style, architecture, mécanique, électronique embarquée...)
- Ingénierie sur les processus (emboutissage, assemblage, peinture, montage, logistique...)
- Métiers transverses (calcul & simulation, essai & validations, homologations...)

## **L'Aéronautique, l'Aérospatial Et la Défense**



Dans le domaine de l'aéronautique, du spatial et la défense l'entreprise va apporter ses compétences dans tout ce qui peut être :

- Ingénierie & conception (études mécaniques, aménagement...)
- Calcul et simulation
- Réalisation, fabrication, assemblage et intégration (pièces élémentaires, pièces composites...)
- Service, support & maintenance

## Energie



Segula compte également parmi ses clients de grands donneurs d'ordres du secteur de l'énergie. Elle propose ses expertises et recherches dans les énergies nucléaires, thermiques ou renouvelables.

## Ferroviaire



Dans le domaine ferroviaire Segula va proposer ses compétences, et accompagner ses clients dans tout ce qui est développement des projets de matériels roulants, de signalisation et d'infrastructures ferroviaires. Là encore dans toutes les étapes du projet dans le sens où elle peut intervenir de l'avant-projet jusqu'à la maintenance.

## Industries et procédés



Ce secteur regroupe les industries en général et notamment la pétrochimie, la chimie, ou l'industrie pharmaceutique. Segula va participer à tout ce qui peut être conception mécanique, conception de machines spéciales, ou machines agricoles. Dans ce secteur Segula, va entre autres tenter d'accompagner les clients dans leur objectif de performance industrielle.

L'entreprise va offrir aux clients des prestations de conseil, mais également participer à la conception, l'optimisation, la réalisation, ou le transfert d'équipements industriels. Segula va :

- Réaliser des installations générales (conception, réalisation et suivi de travaux neufs, transferts industriels, maintenance)

- Fournir des collaborateurs aux compétences spécifiques en : mécanique, électrotechnique, électronique, logiciel, documentation ou gestion documentaire
- Ou réaliser des intégrations sur sites client

C'est un domaine dans lequel elle offre diverses prestations : du pilotage de projets, à la conception, études de faisabilité ou encore l'optimisation, la réalisation ou encore le transfert d'installations et équipements industriels.

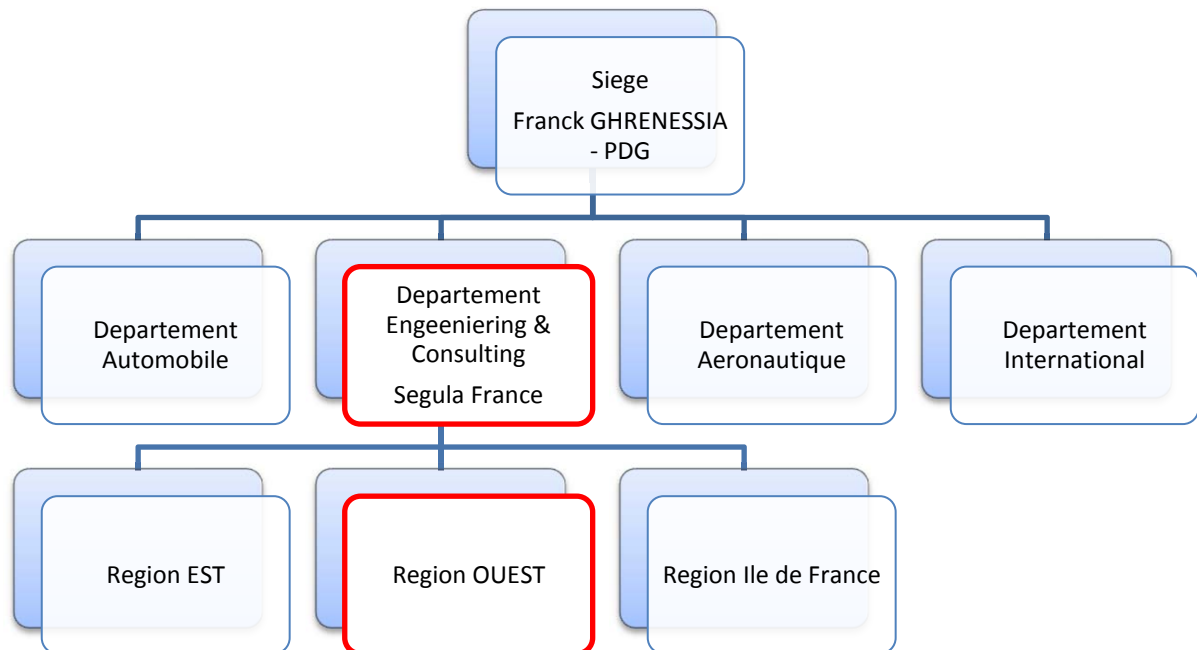
## Marine



Dans le domaine du naval et de la marine, les ingénieurs du groupe travaillent sur la conception, l'expertise ou la sous-traitance globale pour tous types de navires, civils ou militaires, maritimes ou fluviaux, ainsi que dans l'offshore<sup>4</sup> et le domaine portuaire.

## L'organisation du Groupe

Le groupe Segula suit l'organisation suivante<sup>5</sup> :



<sup>4</sup> Offshore : « loin des côtes » : ce terme désigne des activités qui se déroulent en mer, loin des côtes.

<sup>5</sup> Les éléments en rouge désignent les départements d'appartenance de l'agence de Saint-Herblain où j'ai été accueillie

On peut découper le groupe en 4 départements que sont :

### **Le département automobile**

Il s'agit du département historique du groupe. C'est le métier de base de Segula, et la partie la plus importante en termes de volume d'activité et d'effectif. C'est pourquoi la direction a décidé de créer un département à part, en charge de toute l'activité automobile.

### **Le Département E&C - Segula France**

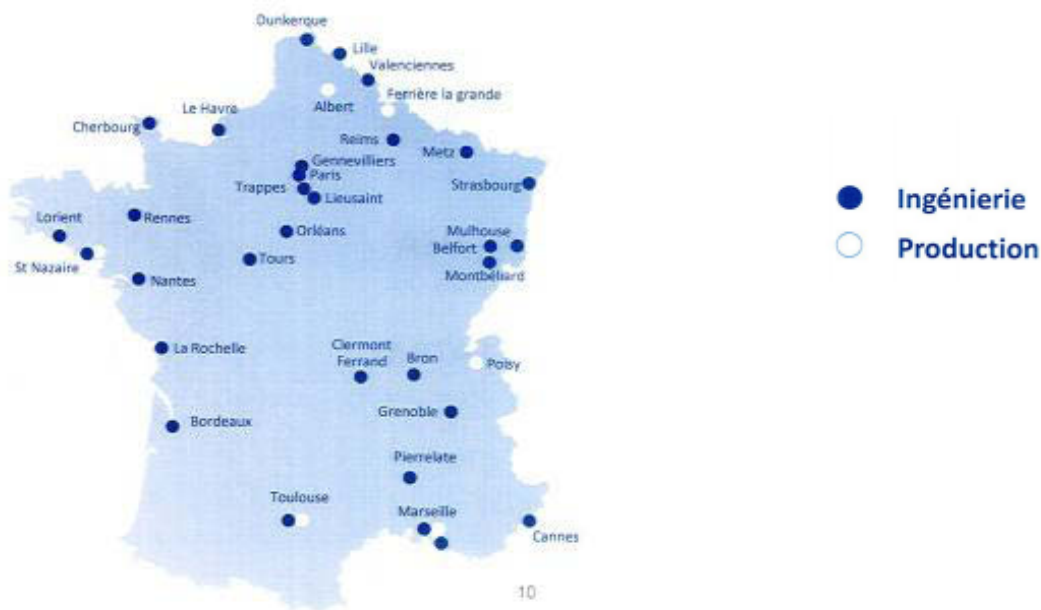
Le département E&C – **Engineering & Consulting**, également appelé **Segula France** est présidé par M. Laurent GERMAIN. Il s'agit du département au sein duquel se situe l'agence où j'ai effectué mon stage.

Le terme *engineering* signifie en français ingénierie. Elle se compose de l'ensemble des fonctions qui vont de la conception (études), à la construction, et au contrôle d'une installation technique ou industrielle. Ce terme recouvre 3 actions : étudier, concevoir, et faire réaliser.

Quant au consulting, ce terme fait référence à l'activité de conseil par un tiers, moyennant une rémunération. Pour Segula et ses concurrents on parle de sociétés de consulting, ou sociétés de conseil. Ces structures appartenant au secteur tertiaire, émettent des avis ou des recommandations à leurs entreprises clientes.

En France, Segula c'est 4 500 hommes et femmes et plus de 40 implantations (Nanterre, Trappes, Toulouse, Strasbourg, Lyon, Nantes, Grenoble, Bordeaux, Mulhouse, St Nazaire, Montbéliard, Annecy, Rennes, Metz, Valenciennes...).

Certaines opérant dans l'ingénierie (bureaux d'études), et d'autres dans l'activité de production (usines).



Le département E&C, ou « Segula France » est divisé en 3 régions :

- La Région Grand Ouest
- La région Grand Est
- La région Île-de-France

Et c'est au niveau du Pole Grand Ouest que s'est déroulé mon stage. Cette région comporte 6 agences principales que j'évoquerais plus précisément dans la partie suivante.<sup>6</sup>

## Le département international



Le groupe Segula emploie au total près de 6800 collaborateurs dans 22 pays et réalise un CA total annuel de 400 M€.

C'est en 2002 que SEGULA Technologies a décidé de s'implanter à l'international, avec l'installation de ses premières filiales étrangères en Espagne, en Roumanie et en Tunisie. Des implantations qui seront suivies de beaucoup d'autres, puisque le groupe est aujourd'hui présent dans 22 pays et regroupe plus de 2 300 collaborateurs à l'international.

30% du CA du groupe est réalisé à l'international. L'activité à l'international consiste notamment à :

- accompagner les clients dans le développement de leurs projets internationaux,
- et fournir des solutions économiques via des plateformes en LCC Leading Competitive Countries (Maroc Tunisie, Roumanie...).

---

<sup>6</sup> Partie contexte du stage, p.10

La vision internationale est importante pour Segula, le groupe s'implante dans les pays où se développent les clients stratégiques qu'il s'est engagé à accompagner. De plus, il y a un objectif de conquête de nouveaux clients locaux, dans un but de croissance et de consolidation sur place.

### **Le département aéronautique**

Présidé par Jonathan Ghrenassia, ce département a vu le jour en Juin 2014. L'aéronautique et la défense étant des secteurs en forte progression, la direction a décidé de le sortir du département E&C, et de lui en dédier un autonome.

## ***B. Le contexte du Stage***

### **Le consulting en général et les concurrents**

Comme évoqué précédemment, Segula est une société de consulting, une société de prestation de services, qui s'occupe entre autres de fournir des conseils et prestations à ses clients.

Ce type de société tend à se développer, dans la conjoncture actuelle nombre d'entreprises préfèrent se tourner vers un tiers pour les aider dans leurs projets que d'en prendre toutes les charges et risques à elles seules. C'est en ce sens que les concurrents de Segula Technologies sont nombreux, cela influe notamment en matière de ressources humaines, où il arrive que certaines actions de recrutement sont menées et abandonnées en milieu de processus parce qu'un appel d'offre par exemple, a été remporté par un concurrent.

Les concurrents peuvent varier selon les secteurs d'activité, mais globalement les concurrents de Segula Technologies, sont d'autres sociétés de prestations de services en ingénierie, les principales sont :

- Altran

C'est le premier groupe mondial du conseil en innovation et ingénierie avancée, Altran accompagne les entreprises dans leurs processus de création et développement de nouveaux produits et services. Elle opère dans les mêmes secteurs d'activité que Segula Technologies, et est également présente à l'international dans près de 20 pays.

- Alten

Alten est lui premier au niveau européen, il opère également dans l'ingénierie et le conseil en technologies. Cette société se charge plus particulièrement d'accompagner la stratégie de développement de ses clients dans les domaines de l'innovation, de la R&D et des systèmes d'information technologiques. Ses secteurs d'activités portent sur : les études et conception de produits technologiques, les systèmes d'information technologiques, ainsi que sur les réseaux télécom et multimédia.

- Assystem

Tout comme Segula Technologies, Assystem est une entreprise internationale travaillant dans le domaine de l'ingénierie et du conseil en innovation. Ce groupe intervient principalement dans l'ingénierie industrielle.

Mais on peut également citer Auxitec, Akka Technologies, Sogeti High Tech, Euro-engineering, ou Vulcain qui sont d'autres sociétés de consulting en ingénierie.

De plus, il peut arriver que pour certains besoins de clients, l'entreprise se fasse également concurrencer par des agences d'intérim.

## **La dimension RH chez Segula Technologies**

L'activité principale du groupe réside dans le recrutement de ses collaborateurs. Le groupe compte actuellement à 6800 collaborateurs et recrute 1500 à 2000 personnes par an. Principalement des profils bac + 2 à bac + 5, mais également quelques bac + 8 pour des projets innovants. La gestion des ressources humaines est donc un élément-clé du développement de Segula.

Dans le but d'améliorer ses RH, Segula essaie de développer des **relations privilégiées avec les établissements d'enseignement supérieur**. Le groupe mise beaucoup sur les relations écoles, cela passe notamment par des interventions dans les forums, concours, conférences des écoles ainsi que dans des manifestations professionnelles (salons, forums). L'agence de Segula Saint-Herblain développe elle par exemple des relations avec l'Ecole des mines – école d'ingénieurs et de chercheurs en industrie, à Nantes.

Le groupe tente également d'améliorer au mieux les **conditions de travail de ses salariés**, Segula a notamment été nommé « Top employeur 2011 – 2012 ». Ce classement note les bonnes pratiques RH des entreprises. Il a été réalisé à partir de nombreux critères dont la rémunération des salariés, les opportunités de carrière et les politiques de formation. C'est une certification accordée par le « Top Employers Institute », qui est accordée aux entreprises respectant de bons critères en matière de conditions de travail envers leurs salariés.

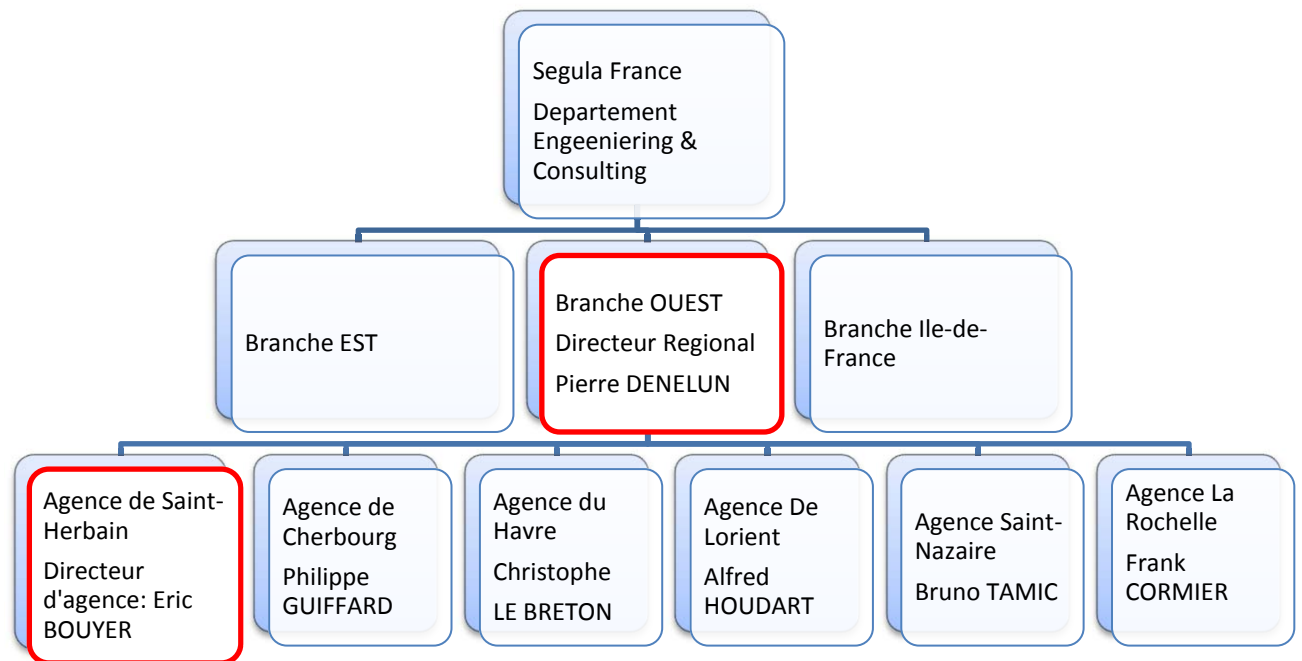
Enfin dans une optique de valorisation des RH, le groupe dispose également d'un **centre de formation interne**, il délivre des formations aux collaborateurs, ce qui leur permet une certaine flexibilité, et un maintien des compétences.

### **L'agence de Saint-Herblain**

L'agence Segula où j'ai effectué mon stage appartient au département E&C, et à la région Ouest.

Elle suit la configuration suivante :





La région Ouest compte 6 agences principales, où chacune se développe avec le tissu économique local. Par exemple l'agence de Cherbourg se spécialise dans le naval militaire, avec comme client principal DCNS. L'agence de Saint-Nazaire, dans le naval civil avec STX. Ou l'agence de La Rochelle, dans le domaine ferroviaire, avec comme client principal : Alstom. Chacune des agences travaille avec un client principal, un compte porteur.

L'agence de Nantes (Saint-Herblain) est l'une des plus petites agences du groupe, elle est plus polyvalente et opère dans différents secteurs d'activité. Elle n'a pas vraiment de compte porteur et travaille avec plusieurs clients.

L'agence Segula Saint-Herblain est constituée d'un **bureau d'études**, il se compose d'un pôle de recherche et d'innovation en mécanique industriel et un bureau de Recherche et Développement en énergies marines renouvelables. Ainsi que d'un **pôle administratif** où se trouve le chargé de recrutement de la région Ouest, un ingénieur chargé d'affaire, deux gestionnaires de pôles, et le directeur d'agence.

### **Le poste de chargé de recrutement**

En tant que chargés de recrutement stagiaire nous sommes entre autres chargés de participer à l'ensemble du processus de recrutement de collaborateurs de l'entreprise, et au développement de l'activité sur la région Ouest.

J'ai notamment été amenée à rédiger des offres et assurer leur diffusion sur les supports adaptés, assurer le sourcing des candidatures ou faire des présélections téléphoniques. Assurer les entretiens des candidats en agence, et enfin participer au reporting de l'activité recrutement auprès des opérationnels.

Un chargé de recrutement ou responsable du recrutement est la personne en charge de la mission de recrutement de l'entreprise. Il aura pour mission de sélectionner la personne la plus adaptée à un poste, et s'occuper de l'embauche de nouveaux employés dans l'entreprise.

Le responsable est notamment en charge d'établir les profils de postes et choisir les modes de recrutement. Il prend en charge toutes les étapes du processus de recrutement : de l'offre, jusqu'aux entretiens, tests et sélection finales. Puis doit parvenir à intégrer et accompagner les nouveaux membres de l'entreprise, dans l'optique qu'ils s'y intègrent au mieux, et surtout qu'ils aient envie d'y rester.

Un chargé de recrutement a un rôle stratégique dans une organisation. Il est en continuelle liaison avec les responsables hiérarchiques, et doit prévoir les besoins de l'entreprise. C'est son objectif d'analyser, répondre, et ajuster les besoins prévisionnels.

Chez Segula, le chargé de recrutement des agences de la branche ouest est M. Clément Bretécher. C'est sous sa délégation que j'ai effectué mon stage et son métier de chargé de recrutement que j'ai pu découvrir. Chaque semaine il établit avec les opérationnels<sup>7</sup> les « faits essentiels recrutement », et nous les fait suivre. Il s'agit d'un document qui récapitule les objectifs de la semaine : les appels d'offres en cours, et les besoins de recrutement urgents à traiter.

### **Objectifs du stage**

L'objectif du stage est globalement de participer au processus de recrutement des collaborateurs de l'entreprise, et participer au développement de l'activité de la région Grand ouest.

Cet objectif passe par la gestion du recrutement pour 6 agences principales

- Le Havre
- Cherbourg
- Lorient
- Saint-Nazaire
- La Rochelle
- Nantes

La finalité de ma mission est de répondre aux besoins actuels ou à venir. Recruter un maximum de collaborateurs, et participer à remporter des appels offres.

Mais également, et surtout se constituer un vivier en interne pour être le plus réactif possible en cas de besoin. Avec un objectif chiffré pour les chargés de recrutements stagiaires de **25 pré-qualifications par semaine.**

---

<sup>7</sup> Opérationnels : directeurs des agences

## II. Deuxième partie : le processus de recrutement

Dans le but d'optimiser le processus de recrutement chez Segula Technologies, il convient dans un premier temps d'analyser ce qu'est le processus de recrutement.

Le recrutement peut se définir comme « l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée »<sup>8</sup>. Le but est de trouver une stricte adéquation entre un profil et un poste : « la bonne personne au bon endroit ».

Activité principale du groupe Segula, le recrutement relève d'un processus complexe et de plusieurs outils. L'importance du processus de recrutement n'est pas à négliger car elle permet de maximiser l'efficacité des ressources humaines de l'organisation.

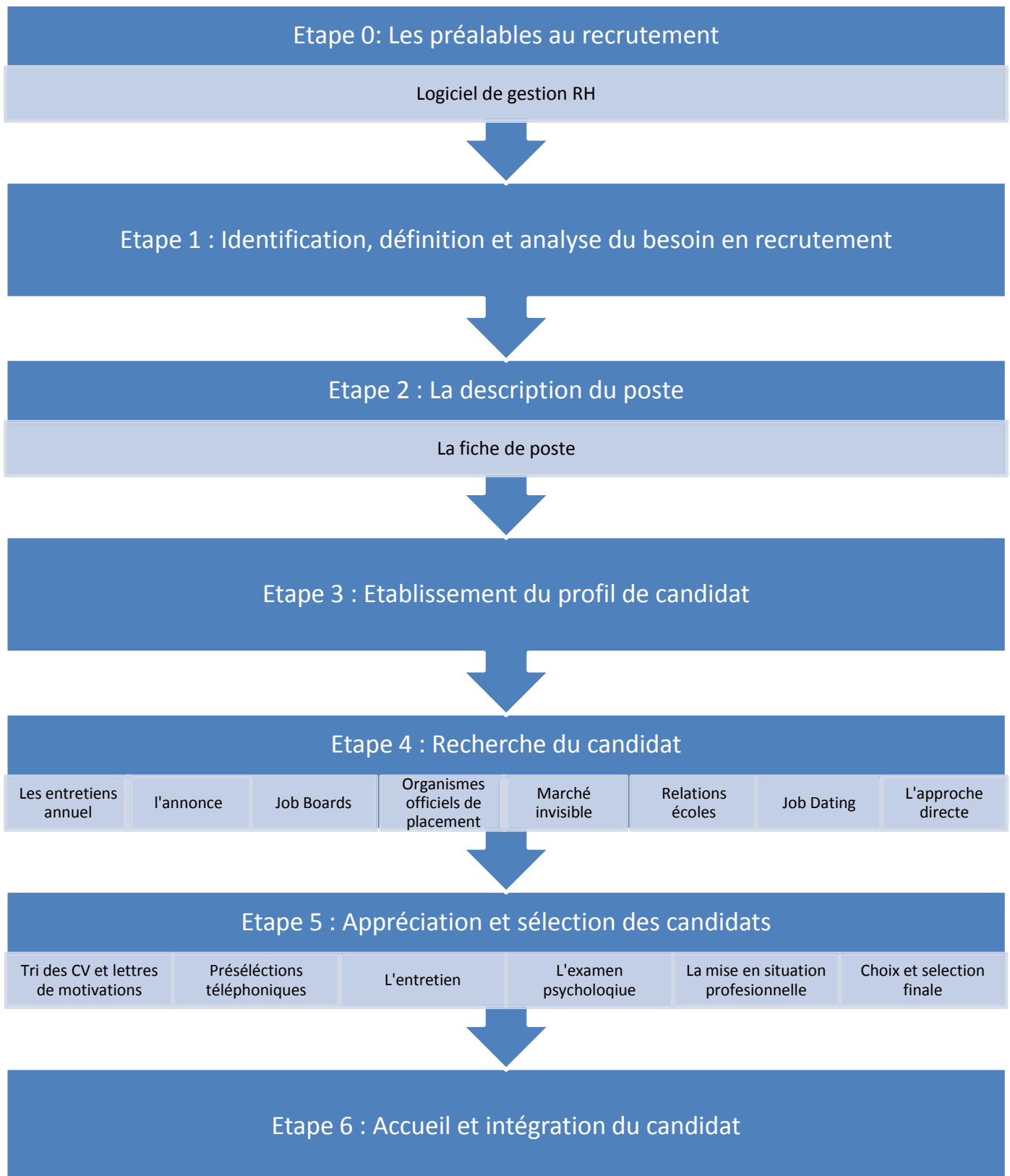
Le recrutement constitue un véritable enjeu car il engage l'organisation à long terme, de plus il a un coût qui peut s'avérer non négligeable (coûts administratifs liés à l'embauche, coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue, coûts générés par le temps passé par les collaborateurs RH, etc....).

Nous allons dans cette seconde partie décomposer le processus de recrutement en plusieurs étapes, et mettre en évidence pour chacune d'elles les outils et méthodes à disposition des recruteurs.

Ci-dessous un schéma du processus de recrutement, comprenant les étapes structurées permettant d'aboutir à la sélection et au recrutement d'un candidat, ainsi que les outils pour chacune d'elles.

---

<sup>8</sup> Définition tirée de Wikipédia



## ***Etape 0 : Les préalables au recrutement***

Avant tout, le recrutement s'inscrit dans une démarche globale de valorisation des ressources humaines. C'est un élément qui suit et s'adapte au **plan stratégique** à long terme de l'organisation.

La stratégie de l'entreprise, établie par la direction doit comprendre une gestion prévisionnelle des emplois à partir des objectifs en cours ou à venir. A partir de ce plan stratégique, il est essentiel d'analyser les besoins prévisibles et les ressources existantes et prévisibles.

L'objectif de cette étape préalable est de réaliser un **diagnostic des écarts** entre les métiers de l'entreprise, ses besoins et les compétences disponibles..., et de déterminer si un recrutement est nécessaire ou non.

En effet les modes d'actions, lors d'un besoin en ressources humaines peuvent être divers, l'entité peut s'axer sur

- La **mobilité** et reconversion de ses salariés
- Une **formation** d'un salarié à qui il manque des compétences
- Une **réorganisation** du travail, ou du service
- Ou enfin le **recrutement** d'un nouveau candidat

Lors de cette étape, il convient de définir si le besoin requiert un recrutement, ou s'il n'est pas possible d'y remédier par un autre mode d'action.

Du point de vue « outil de recrutement », il n'y a pas d'outil à proprement dit pour gérer cette étape préalable. Toutefois, les recruteurs disposent souvent d'un **logiciel de gestion RH, un SIRH**<sup>9</sup>

Ce type d'outil peut intervenir lors de plusieurs étapes du processus de recrutement. Il permet de gérer l'ensemble du processus de recrutement, de la diffusion d'offres sur les sites carrières de l'entreprise jusqu'à l'embauche des candidats. Il comporte généralement plusieurs fonctionnalités comme le tri des CV, les réponses automatiques, l'affichage de statistiques en temps réel, ou des indicateurs de suivi et de pilotage...

Ce type de logiciel permet également de gérer les dossiers candidats, et de constituer un vivier interne de recherche.

## ***Etape 1 : Identification, définition et analyse du besoin en recrutement***

Une fois que la nécessité de recruter est établie, il convient de définir précisément le besoin.

Pour définir les besoins précis de l'entreprise en matière de recrutement, il est important de d'abord connaître la culture d'entreprise, l'organisation de la structure, et son fonctionnement.

Tout recrutement vise à répondre à un besoin (ou à un besoin prévisionnel). Ce besoin peut se définir en termes de :

---

<sup>9</sup> Système d'information de ressources humaines

- compétences supplémentaires (qualitatif)
- et/ou d'effectif (quantitatif).

Un besoin en recrutement dans l'entreprise résulte de deux causes principales :

- **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...).

Ce besoin peut par exemple être :

- Ponctuel : il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou à l'intérim. Ou par un recours ou à l'externalisation.
- Ou structurel / pérenne : on préférera alors le recours au CDI.

Cette première étape d'analyse va permettre de déterminer le type de besoin à satisfaire ; la durée du besoin, et donc le type de contrat permettant d'y répondre. Et également à partir de la connaissance de l'entreprise on pourra déterminer si le besoin peut être satisfait en interne, ou s'il requiert un recrutement d'une personne extérieure.

C'est à partir d'une description précise de ce besoin que l'on va établir la fiche de poste, ainsi que le profil des candidats, requis pour les deuxièmes et troisièmes étapes du processus de recrutement.

## ***Etape 2 : La description du poste***

Dès lors que l'entreprise a défini le besoin en recrutement, il convient d'établir une description du poste. Cette étape est déterminante dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste.

Selon les professionnels du recrutement, l'attribut essentiel pour une description du poste est qu'elle soit **réelle**. En effet cette dernière doit correspondre à la réalité (c'est-à-dire à ce qui est fait sur ce poste, et non à ce qui devrait être).

La fiche de poste doit être établie en collaboration avec les opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'une création de poste, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste.

Pour la description de poste deux approches s'affrontent :

- La conception française ou la description est basée sur les tâches : « voilà les tâches que vous avez à faire »
- Dans la conception Anglo-saxonne ou la description est basée sur les buts : « voilà les buts que vous avez à atteindre »

La description permet d'aboutir à une **fiche de poste**, cet outil de recrutement s'établit à partir d'une analyse du poste en question. L'analyse de poste peut s'effectuer selon différentes méthodes. En effet, on décrit un poste à partir d'une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques. Il existe plusieurs approches et plusieurs méthodes permettant d'analyser un poste :

Pour Michel DEGUY, poète, écrivain et journaliste français, la définition de poste passe par l'évaluation des emplois, et la réponse à ces 4 interrogations :

- Que fait le titulaire du poste ?
- Comment le fait-il ?
- Où le fait-il ?
- Pourquoi le fait-il ?

Pour Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, professeur associé à l'HEC, la définition de poste se définit à travers les éléments suivants :

- La dénomination du poste.
- Sa mission
- La position dans la structure du titulaire du poste
- La liste des principales responsabilités.
- Et, les critères de performance du poste.

Ou encore, selon la méthode HAY, on pourrait évaluer un poste selon ses finalités. C'est la méthode d'évaluation la plus répandue, et elle est notamment utilisée dans le cadre de la fixation des salaires. On cherche à quoter le poste pour en définir sa rémunération. Les points d'analyse de cette dernière méthode portent sur :

- La raison d'être du poste.
- Sa dimension (moyens mis à disposition du titulaire du poste : effectifs ou budget géré)
- La nature et étendu des activités
- Et les finalités du poste (ou ses domaines de responsabilité)

En somme, la fiche de poste établie, reprend en général les éléments suivants :

- L'intitulé du poste
- La **mission de l'emploi** et les responsabilités : le libellé en quelques lignes, de façon très synthétique, de la contribution du poste à l'organisation dans laquelle il est inséré, on situe le poste et son statut hiérarchique
- **Inventaire des tâches de travail** : il s'agit d'une description exhaustive de toutes les tâches à faire et de la façon de les faire. On cherche à répondre à 3 questions : Quoi ? Quand ? Comment ? cette partie comprend une description des activités, qui est généralement établie avec l'aide des opérationnels.
- **La position dans la structure** : cette partie doit permettre de visualiser le poste dans ses liaisons avec les autres (liens hiérarchiques et fonctionnels), on positionne le poste dans l'organigramme de l'entreprise ou du service.
- Moyens et contraintes du poste
- Mode d'accès et évolution
- Compétences requises

Les informations ainsi recueillies ont pour objectif de définir plus précisément les compétences, et rendre plus efficaces les actions de rapprochement entre les candidats potentiels et le poste proposé.

L'objectif de cette étape, va être d'aider les entreprises à repérer les différentes caractéristiques du poste de travail (activités et leur contexte, les outils utilisés, les connaissances mobilisées, la place dans l'organisation de l'entreprise), afin d'en déduire le profil des personnes occupant ce poste.

### ***Etape 3 : Etablissement du profil de candidat***

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes externes et internes.

À cette étape il faut établir les critères que l'on recherche chez un candidat, et surtout les hiérarchiser.

Ces critères se distinguent en termes de **qualités personnelles** et **compétences**. On précisera également la **formation souhaitée** et **l'expérience** requise.

Il faut faire attention à rester ouvert dans cette phase d'établissement du profil du candidat, la personne idéale pour un poste existe rarement donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière par exemple, qui va définir le niveau de salaire. Sachant qu'il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché du travail.

### ***Etape 4 : Recherche du candidat***

Dès lors que le besoin est défini, et qu'on a établi avec précision une fiche de poste, ainsi qu'un profil de candidat, on peut passer à la recherche des candidats. Deux canaux de recherches sont à distinguer : la recherche de candidats en interne et la recherche de candidats en externe.

#### **La promotion interne :**

Certains recruteurs préfèrent effectuer le recrutement en interne, cela suppose d'avoir une connaissance continue des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise ou compétences qui pourraient être développées grâce à une formation.

Il faudra donc avoir évalué préalablement les compétences déjà détenues, ainsi que le potentiel de compétences à disposition. De plus il faut connaître les dispositions de mobilité de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. C'est pourquoi dans une optique de promotion interne, **les entretiens annuels d'évaluation** et de carrière sont indispensables.

L'avantage de ce canal de recherche est que le candidat est déjà connu, il s'adapte donc plus rapidement. Ce dernier n'a besoin que d'une formation plus courte, donc plus rapide et moins coûteuse. Il est déjà familier à la culture de l'entreprise. De plus la promotion interne permettra de motiver les autres salariés de l'organisation.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> cf. théorie bi factorielle d'HERZBERG



## La recherche à l'extérieur

Dans une autre optique, on peut vouloir rechercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise. Souvent la raison est qu'aucun collaborateur actuel n'a les capacités, voire même la volonté d'occuper le poste à pourvoir. Mais cela peut également se traduire par une volonté express de l'entreprise de recruter à l'externe : recherche de jeunes diplômés, volonté de bénéficier d'expériences extérieures, recherche de compétences rares, etc....

La recherche de candidats via un canal externe peut prendre différentes formes, et peut s'opérer via différents outils :

### *L'annonce*

L'annonce d'une offre d'emploi est l'un des outils les plus utilisés par les recruteurs, c'est une transcription de la **définition du poste** et du **profil du candidat** recherché, établis dans les étapes 2 et 3 de la procédure de recrutement.

C'est un récapitulatif du besoin de l'entreprise, qu'elle émet sur le marché du travail. Cette annonce peut se faire via différents **supports de diffusion**. Le support utilisé est une des clés de la réussite du processus de recrutement. En fonction du poste à pourvoir l'annonce peut être diffusée sur un ou plusieurs supports. La plupart du temps il s'agit de petites annonces dans la presse, à la radio, la télévision, ou par internet.

Toutefois la radio et la TV, sont des supports de communication très peu utilisés, puisque très onéreux. L'appel d'offre dans la presse, est lui un moyen en déclin, il a connu un grand succès dans les années précédentes, mais il est également financièrement peu accessible. Mais ces trois moyens de communication ont l'avantage de déclencher un grand nombre de candidatures dans un court laps de temps.

De nos jours on utilise de plus en plus les supports dématérialisés (site de l'entreprise, ou autres sites internet / **job boards**<sup>11</sup>...), essentiellement parce qu'ils sont moins coûteux, et également parce qu'ils offrent plus de fonctionnalités, ils permettent par exemple une gestion automatisée (tri automatique grâce à des mots-clés, possibilité de joindre CV et lettres de motivation à une candidature en ligne).

Dans tous les cas le support choisi doit être adapté au poste, à la cible de candidats visée, et à sa situation géographique.

Lors de la rédaction de l'annonce d'offre d'emploi, il est impératif de respecter le **principe de non-discrimination à l'embauche**. Il est important de veiller au caractère non discriminatoire de l'annonce au regard de l'article L1132-1 du Code du Travail. Il est interdit de mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi, une condition relative aux certaines caractéristiques comme l'origine, l'orientation sexuelle, ou la religion.

Sont interdites les discriminations « directes », mais également les discriminations « indirectes », c'est-à-dire cachées derrière un critère apparemment neutre, c'est le fait par exemple de demander aux candidats un critère non déterminant pour le poste, mais qui exclurait toute une population.

---

<sup>11</sup> Sites Internet qui s'intéressent à l'emploi et proposent aux internautes des offres que ce soit dans un secteur particulier (job boards spécialisé) ou dans un grand nombre de domaines (job boards généralistes).

En effet l'employeur doit se fonder sur des critères d'ordre professionnel et ne doit pas utiliser des critères de sélection qui seraient discriminatoires. Les discriminations sont interdites dans les offres d'emploi mais également tout le long de la procédure de recrutement (choix des CV, entretien d'embauche, etc...).

La finalité de l'annonce est d'obtenir un nombre suffisant de bonnes candidatures pour effectuer une réelle sélection. Dans cette optique l'annonce doit répondre à 4 critères :

- La **visibilité** : Il faut choisir les supports adaptés en fonction de l'offre et du profil de candidats recherchés
- La **lisibilité** : en effet la forme de l'annonce importe autant que le fond, l'annonce doit se démarquer des autres offres d'emploi avec lesquels elle se trouve en concurrence. Il faut notamment soigner la typographie, le choix des couleurs, l'agencement, etc...
- Etre **compréhensive** : L'annonce doit être informative et attractive. Elle doit être fiable et décrire précisément le poste, dans le but d'atteindre la meilleure adéquation entre le poste et les candidats
- Etre **incitative** : pour être efficace l'annonce doit contribuer à récolter un maximum de candidatures, pour cela elle doit donner envie aux candidats d'y répondre. Toute offre d'emploi doit se démarquer des autres annonces et offrir un « plus » au candidat. L'un des buts de l'annonce est d'attirer et donner envie aux candidats de répondre.

L'annonce comprend généralement les informations suivantes :

- Une présentation de l'entreprise : l'annonce doit énoncer les informations importantes 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 la recherche de candidats en extérieur.
- La description du poste à pourvoir, établie dans l'étape 2 : l'intitulé, le lieu où les horaires de travail, les objectifs, les tâches et missions, ainsi que les évolutions possibles du poste.
- Le profil du candidat recherché, établie dans l'étape 3: son niveau de formation, ses expériences professionnelles, âge minimal...
- Et enfin les avantages du poste offert : rémunération, formation, autres avantages (véhicule de fonction, mise à disposition d'un ordinateur portable...).

Au-delà de son aspect technique, l'annonce constitue un élément déterminant de toute procédure de recrutement. En effet c'est un élément de la **stratégie de communication** des entreprises. Il va permettre aux recruteurs, de mieux vendre leur entreprise.

Pour être efficace, l'annonce doit respecter 4 règles :

- Faire preuve d'empathie, il faut se mettre à la place du candidat pour lui donner envie de répondre
- Elle doit comprendre une présentation l'entreprise, pour répondre à sa mission de communication
- Elle doit indiquer précisément la mission, la description du poste
- Et doit indiquer les exigences indispensables du profil du candidat

## *Le sourcing*

La recherche de candidats peut s'effectuer grâce au sourcing. C'est un terme anglais désignant littéralement « la recherche de source ». En ressources humaines, il désigne le processus qui consiste à rechercher et à identifier des candidats répondant à un profil précis.

Cette recherche peut être **interne**: sourcing à partir de bases d'informations en interne (bases de données internes, candidatures spontanées...). Ou **externe**, recherches à partir du web, job-boards, candidathèques, annuaire des écoles...

Avec le développement de l'outil internet, et des bases de données informatiques, le sourcing tend à se développer, c'est d'ailleurs le mode de recrutement le plus utilisé par Segula.

## *Les organismes officiels de placement*

On peut également rechercher un candidat grâce aux organismes officiels de placement, ce sont des organisations d'aide à l'embauche. On en compte deux principaux :

**Le Pôle Emploi** : le Pôle Emploi est un établissement public à caractère administratif (EPA), chargé de l'emploi en France. Créé le 19 décembre 2008, il est issu de la fusion entre l'ANPE – Agence Nationale Pour L'Emploi et des ASSEDIC - Association Pour l'Emploi Dans l'Industrie Et Le Commerce.

Le pôle emploi s'occupe d'aider les demandeurs d'emplois dans leur indemnisation, leurs problématiques d'orientation ou de recherche d'emploi.

Mais également d'aider les entreprises à recruter, en opérant une prospection du marché du travail pour développer des relations privilégiées avec les entreprises.

**L'APEC** : L'association Pour L'emploi Des Cadres, c'est une association, qui accompagne et conseille les cadres tout au long de leur parcours professionnel ainsi que les jeunes issus de l'enseignement supérieur. L'APEC propose également des services aux entreprises pour leur permettre d'optimiser leurs recrutements et la gestion de leurs compétences internes.

## *Le Marché invisible*

Les candidats peuvent également être recrutés à partir d'un marché invisible, c'est-à-dire en dehors du marché du travail. Ce marché invisible existe à travers 3 phénomènes :

- Les **candidatures spontanées**, le recrutement peut s'effectuer à la suite d'une candidature spontanée. Reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un CV, par courrier ou par internet elles ne répondent pas à une offre particulière.
- L'usage des **relations personnelles** : le recrutement peut également s'effectuer par cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent.
- Enfin le **stage** comme outil de pré-recrutement, on peut embaucher un stagiaire à la suite de sa période de stage.

## *Les contacts avec les écoles et les Universités*

De plus en plus d'entreprises cherchent à créer des relations privilégiées avec les écoles et universités. Cela devient un véritable enjeu de maintenir et développer ses relations avec les établissements d'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs et de commerce, universités). Cela permet de se faire connaître, d'attirer de futurs candidats potentiels, et de communiquer les valeurs de l'entreprise.

Ce type de relations se forme notamment par l'intermédiaire des forums, leur finalité est de créer un lien entre les étudiants et l'entreprise. Ils permettent également de faire découvrir l'entreprise, les opportunités d'évolution existantes, apporter des conseils en matière d'orientation, proposer du coaching, ou réaliser des simulations d'entretiens. Car souvent les étudiants ignorent la réalité des métiers, ou la diversité des fonctions de l'entreprise.

Au-delà des forums, les relations écoles s'organisent continuellement notamment en organisant et animant la communication de l'entreprise en direction des grandes écoles et universités. Le but est d'identifier, de sélectionner et surtout d'attirer les jeunes diplômés. Il faut notamment définir une stratégie de communication auprès des écoles et des jeunes diplômés. Suivre le flux de recrutement des jeunes diplômés (en stage, CDI ou autres...). Accompagner l'évolution des candidats recrutés, notamment pour les stagiaires en fin d'études pouvant faire l'objet d'un recrutement.

Ce moyen de recrutement est de plus en plus valorisé par les entreprises. En effet on voit apparaître des postes de **responsables des relations écoles** dans les grandes entreprises.

## *Les jobs dating*

Le job dating est une formule de recrutement assez récente, il s'agit d'organiser des entretiens sur un format court, variant de 5 à 10 minutes. C'est un mode de recrutement de plus en plus utilisé.

Cela permet de favoriser les rencontres, cela offre notamment aux recruteurs la possibilité de passer un maximum d'entretiens dans un minimum de temps. Et pour les candidats, c'est l'occasion de rencontrer plusieurs recruteurs dans la même journée.

Organisées par des structures publiques ou privées (lors de salons ou organisées par Pôle emploi), ces sessions de recrutement « éclairs », sont ponctuelles. Leur communication également (presse régionale, médias des partenaires, au sein des écoles).

Ce type de rencontre permet de sortir de l'axe classique de candidatures (grâce à un CV et une lettre de motivation). On offre la chance aux candidats de proposer leurs compétences en direct. Le format impose une certaine rigueur et de la préparation, on s'axe ici sur la manière de s'exprimer.

Suite à cette première prise de contact, les candidats peuvent être recontactés pour un second entretien plus approfondi.

## *L'approche directe :*

Cette approche est menée par les cabinets de recrutement ou « chasseurs de têtes », qui tentent de recruter un profil particulier à partir des annuaires de candidats potentiels.

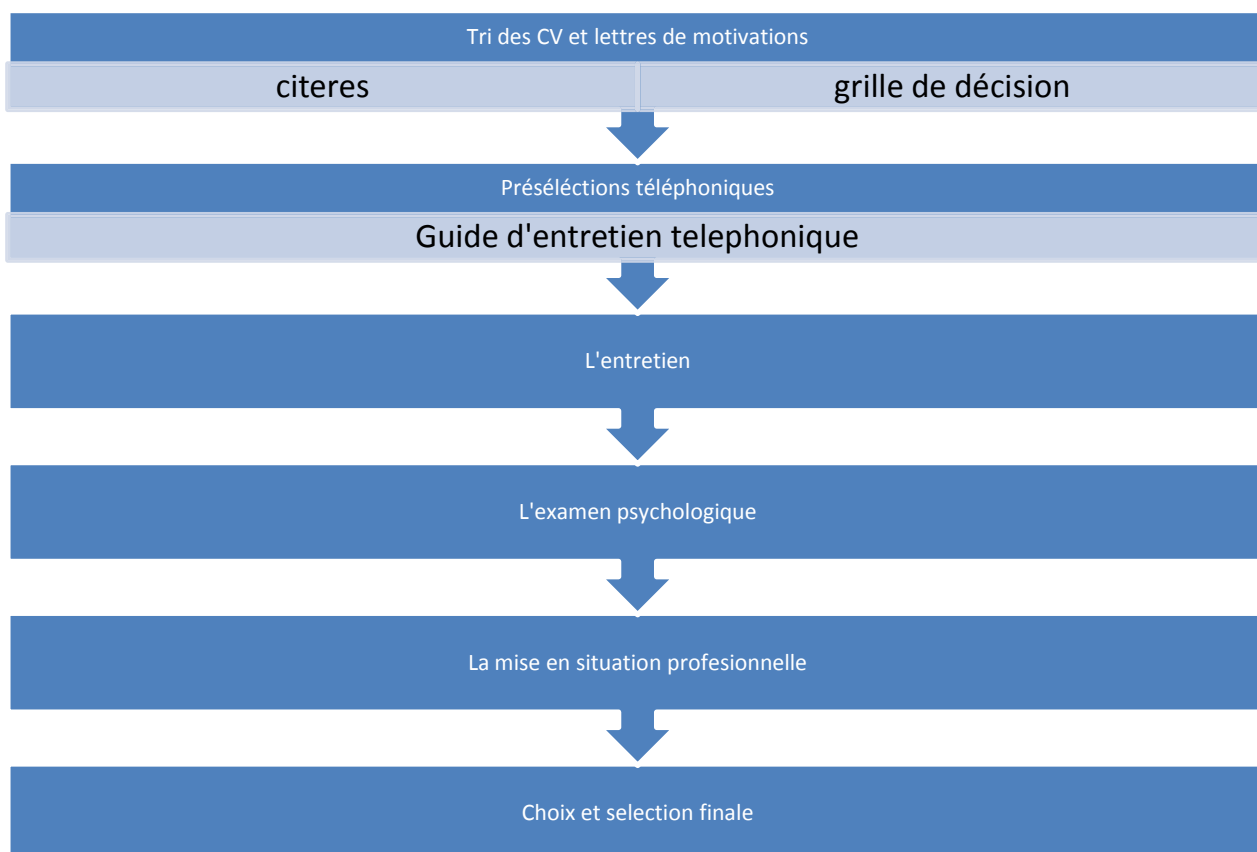
Ces annuaires peuvent être les fichiers des anciens élèves d'universités (ou de grandes écoles en France), les associations comme l'APEC, ou encore les médias sociaux (Facebook et LinkedIn).

L'approche directe consiste à contacter un candidat par mail ou par téléphone sans que celui-ci n'ait sollicité un poste. C'est une méthodologie particulière d'approche des candidats, elle permet d'identifier des "cibles" de personnes correspondant à des attentes spécifiques de clients. L'objectif étant de « dénicher » des profils particuliers, de cadres, de dirigeants ou d'experts. Ce mode de recherche concerne principalement des postes haut placés en hiérarchie.

### ***Etape 5 : Appréciation et sélection des candidats***

Cette étape permet d'identifier les outils et méthodes à disposition des recruteurs pour leur permettre d'effectuer le choix final du candidat, à partir des cv récoltés dans l'étape précédente.

Les principaux moyens d'appréciation sont les suivants :



#### **Tri des CV et Lettres de motivation**

Une fois que l'annonce est diffusée, ou qu'on a réceptionné un nombre suffisant de candidatures, il convient dès les trier avant de passer à la sélection du candidat idéal. L'objectif de ce tri est de parvenir à sélectionner huit à douze personnes pour un entretien. Cette phase de tri préliminaire est déterminante lorsqu'après publication d'une annonce de recrutement, le recruteur a reçu un nombre très importants de candidatures. Ce tri se fait en comparant le profil du candidat à celui du poste recherché.

Le tri des CV et lettres de motivations est un processus que l'on peut découper en 3 étapes :

### 1. La préparation du tri

A partir de la fiche de poste, il faut détailler les éléments indispensables au profil recherché. Faire une liste des obligations qui feront qu'une candidature sera retenue ou non (formation minimum, expérience, localisation...).

Le curriculum vitæ doit tout d'abord être lisible sur le fond et que sa forme soit bien structurée :

On va notamment prêter attention à la lisibilité du CV, structuration des différentes expériences, organisation générale, orthographe, ...

Ensuite, grâce à la définition de poste, il faut établir une liste de critères objectifs à rechercher dans les CV : diplômes, expérience, postes occupés antérieurement..., pour ensuite hiérarchiser ces **critères** et définir une **grille de décision**. Ces derniers doivent être définis en fonction du :

- Savoir acquis (diplômes, formations, ...),
- Savoir-faire (expériences professionnelles)
- Savoir-être (qualités requises pour le poste)

### 2. Le tri

Cette étape consiste à éliminer toutes les candidatures ne remplissant pas les critères. L'objectif n'est de retenir que les profils en adéquation avec le poste offert. Pour faire un tri efficace sans laisser passer de bons candidats, il vaut mieux trier les profils selon 3 catégories :

- ceux qui conviennent : les candidats du premier choix qui répondent quasiment à tous les critères fixés et qui seront convoqués.
- ceux qui sont à peu près ciblés : ce sont ici les candidats qui ne présentent pas l'ensemble des compétences de premier niveau mais qui restent toutefois des profils intéressants. On fera un choix parmi ces candidats dans le cadre d'une éventuelle seconde relecture.
- enfin la troisième catégorie, compte ceux qui ne conviennent pas du tout, celle des réponses négatives. Ici, les candidats ne présentent pas les pré-requis ou sont trop loin de la cible.

### 3. Valider (ou non) les CV retenus

Cette étape consiste à étudier chaque CV et lettre de motivation plus en détails afin de faire le choix final au niveau des candidats à rencontrer. Cette étape permettra également d'établir les futures questions éventuelles, points à éclaircir lors de l'entretien avec le candidat. Les points d'analyse du CV sont les suivants :

- Les **périodes d'inactivité** dans le CV, l'objectif est d'analyser ces périodes et de les faire expliquer par la suite au candidat. Déterminer la raison cette inactivité, si elle est voulue ou subie, etc....

- les **zones d'incertitudes** dans le CV, les causes de changement d'activité par exemple (démission, licenciement... Le candidat a-t-il le diplôme ou simplement le niveau, etc.... . cette étape permet également d'explicitier le parcours du candidat (successions de postes du candidat, progression ou liens entre les postes occupés), ainsi que les omissions du candidat.
- Enfin, le recruteur doit également identifier les **critères déterminants** dans la décision d'embauche, les éléments requis pour le poste (permis, maîtrise de logiciels, bureautiques...) et qu'il pourra revalider lors de l'entretien de recrutement.

#### 4. Répondre aux candidats qui n'ont pas été sélectionnés

Enfin, la dernière étape, constitue l'étape où l'on doit répondre aux candidats non retenus pour la phase d'entretiens. Il est important de répondre à l'ensemble des candidats non retenus, ne serait-ce que par politesse et professionnalisme. De plus, cela permet de se constituer un vivier de candidats pour les offres d'emploi futures.

### Présélections téléphoniques

Les présélections téléphoniques, sont également l'un des outils à disposition des recruteurs pour sélectionner les personnes à rencontrer en entretien.

On peut effectuer ces présélections à la réception des CV et lettres de motivations, ou suite à un premier tri selon les critères établis précédemment.

La présélection de candidats dans un processus de recrutement devient une étape indispensable pour éviter aux recruteurs d'être débordés après la publication d'une annonce. Le recrutement par présélection est l'une des meilleures solutions pour traiter des CV tout en conservant une réelle réactivité. La présélection devient peu à peu une nouvelle étape du processus du recrutement, elle se révèle parfois indispensable pour permettre aux recruteurs de faire face à un flux de CV conséquent.

La présélection téléphonique, peut se définir comme **l'évaluation à distance** des compétences et de la motivation des candidats.

Ce mode de recrutement garantit l'objectivité de l'évaluation, en effet cela permet au recruteur de se concentrer sur les compétences du candidat, la recherche d'exemples et de faits. De plus cela permet de tester la capacité d'argumentation du candidat sans être influencé par le non-verbal.

Ce mode de recrutement se réalise à partir d'une **grille d'entretien de présélection téléphonique**. Chaque recrutement étant spécifique, il est important de pouvoir définir très facilement des questions propres à chaque poste. L'efficacité de la présélection passe par la précision des questions, il faut éviter d'être vague, ou d'indiquer la réponse dans la question. Le but des présélections téléphoniques est de tester les pré-requis fondamentaux, il ne faut tester que les points-clés (connaissances, mobilité..).

La présélection téléphonique, au même titre que le tri des Cv et lettres de motivation n'est qu'une étape du processus de sélection, il reste ensuite tout ce qui est entretiens, tests et surtout la sélection finale. Les CV non retenus sont à conserver au sein de notre CVthèque et pourront être utilisés lors du recrutement d'un prochain poste. Là encore il

faut veiller à apporter une réponse aux candidats dont les candidatures ne sont pas retenues.

## **L'entretien**

Une fois qu'un premier tri est effectué au niveau des candidatures reçues, on peut rencontrer les candidats sélectionnés lors d'un entretien.

Il en existe différents types :

L'**entretien individuel**, c'est le cas le plus courant, le candidat est seul face à un interlocuteur de l'entreprise. C'est un entretien en face à face qui prend la forme d'une discussion entre le recruteur et le candidat. C'est la forme d'entretien la plus classique.

L'entretien peut également être « **en chaîne** », dans ce type de configuration, le candidat rencontre individuellement plusieurs responsables de l'entreprise, et chacun donne son avis sur les personnes rencontrées.

On peut également avoir des entretiens « **face à un jury** », le candidat doit s'exprimer devant un groupe de personnes de l'entreprise, qui écoutent et/ ou lui posent des questions.

Enfin, le dernier mode d'entretien, est l'**entretien collectif**, le ou les recruteurs reçoivent en même temps plusieurs candidats sélectionnés pour un même poste... Généralement, il se déroule en deux étapes successives, dans un premier temps les recruteurs communiquent des informations sur la société et sur le poste à pourvoir. Puis dans un second temps les candidats sont convoqués par groupe et sont invités à débattre sur un thème ou une étude de cas. Pendant ce temps les observateurs notent réactions, remarques, argumentations sur l'attitude générale de chaque candidat.

Pour chacun des types d'entretiens, le ou les recruteurs peuvent adopter **différents styles d'entretiens** :

L'entretien peut être **directif**, dans ce cas le recruteur suit un cheminement préétabli, et pose des questions prédéfinies précédemment. L'entretien ressemble un peu à un interrogatoire, avec de nombreuses questions.

Il peut également être **semi-directif**, c'est la forme la plus courante. Dans ce type de configuration la discussion prend une tournure plus libre, mais le recruteur pose tout de même une liste de questions. Le but est de laisser le candidat parler, et de l'amener à s'exprimer.

Enfin, l'entretien peut être **non-directif**, ici le recruteur intervient le moins possible, il ne s'exprime que pour relancer le dialogue et laisse le candidat parler tout au long de l'entretien.

L'entretien comporte plusieurs étapes qui peuvent suivre, ou non l'ordre suivant :

1. L'introduction : cette étape vise à rappeler le contexte de cette rencontre. Le recruteur pose le cadre de l'entretien en rappelant brièvement qui il est, et pourquoi il a fait venir le candidat.
2. La présentation du candidat : c'est ensuite au candidat de se présenter. Il doit expliquer son parcours, ses expériences, et la raison de sa présence pour cette rencontre.



3. Les questions du recruteur : c'est le point clé de l'entretien, elle consiste à expliciter des éléments qui méritent d'être précisés. Le but est de mettre en avant les motivations du candidat et la façon dont il s'intégrera s'il est retenu.
4. La présentation du recruteur : après avoir vérifié les connaissances du candidat sur le poste et l'entreprise, le recruteur approfondit alors sa présentation du poste et de l'entreprise.
5. Enfin, la dernière étape est réservée aux éventuelles questions du candidat.

Selon les professionnels du recrutement, l'entretien n'est pas vraiment le meilleur outil de recrutement, car il est impossible d'éliminer toute subjectivité lors d'un échange entre personnes physiques. Toutefois, c'est un excellent outil de communication dans le sens où il va permettre aux recruteurs de « mieux vendre » l'entreprise.

### **L'examen psychologique : les tests**

Les tests sont des techniques d'évaluation leur objectif est de mesurer les capacités des candidats en concurrence pour un poste précis.

On en distingue deux catégories principales: **les tests objectifs** qui visent à mesurer les capacités professionnelles concrètes (logique, mémoire, calcul, etc....) et **les tests projectifs**, plus subjectifs ils visent à évaluer les motivations et émotions intérieures, ainsi que les traits de caractère et la personnalité. On évoquera également **les tests sans valeur scientifique** qui peuvent parfois être utilisés dans la procédure de recrutement.

L'usage des tests est de plus en plus fréquent dans la procédure de recrutement, D'après une étude APEC "Sourcing cadres 2013", près d'une personne sur deux, qui postule à un emploi cadre, passe au moins un test de recrutement.

#### **Les tests objectifs**

Les tests objectifs comportent 2 grandes catégories:

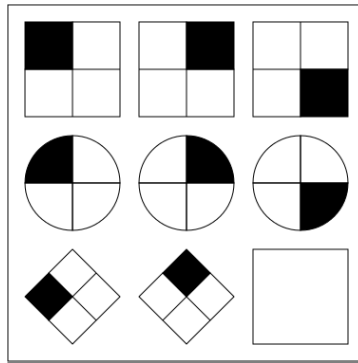
##### **1. Les tests d'intelligence et de logique**

Il s'agit souvent d'une suite de chiffres, de figures, poulies, cubes et autres engrenages à mettre en ordre... Ce type de tests mesure :

- le niveau intellectuel, ou **QI** : quotient intellectuel
- l'adaptabilité à de nouvelles situations,
- la compréhension verbale et/ou le sens logique.

On trouve par exemple les **matrices progressives de Raven** :

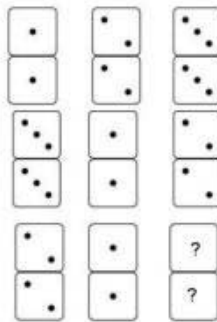
Ces tests permettent d'analyser le niveau d'intelligence et de raisonnement. Ils se présentent sous la forme d'une série de dessins qu'il faut compléter. Ce genre de test met en action des lois de mouvement.



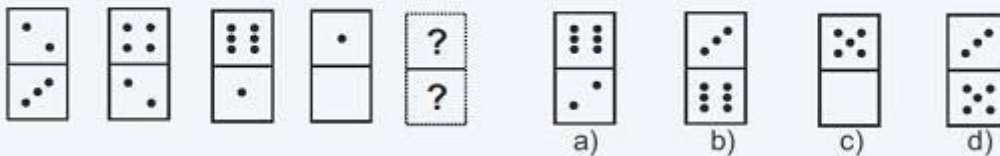
On peut également avoir : **des séries de dominos**

Ce type de test analyse le niveau d'intelligence, l'esprit logique et l'intelligence rationnelle. Il met en action des lois mathématiques simples.

Trouvez la valeur du dernier domino.

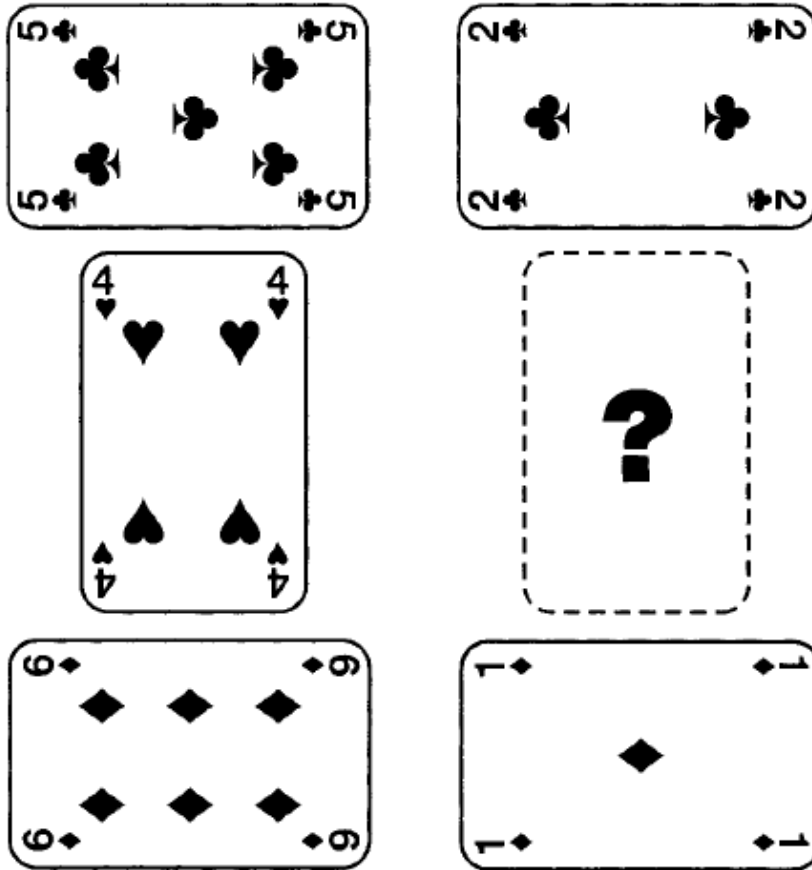


Complétez la série de dominos



Enfin, on peut également citer, **le MGM de Pire**

Ce test analyse le niveau logique d'intelligence. Il peut se comparer au test des dominos, mais fait apparaître un niveau supplémentaire, car en plus des valeurs, il faut également déterminer les couleurs (pique, carreau, trèfle, cœur).



## 2. Les tests d'aptitudes professionnelles

Les tests d'aptitudes générales mesurent les capacités nécessaires pour accomplir une tâche précise.

Ce sont des épreuves qui mesurent les capacités intellectuelles sur différentes aptitudes : mémoire visuelle ou auditive ; raisonnement logique ; capacité à jongler avec des données numériques, spatiales ou temporelles ; compréhension verbale.

Les résultats de ces tests d'aptitude constituent un indicateur de performance du candidat dans un travail qui requiert des aptitudes particulières : habileté manuelle, rapidité d'exécution, capacité de classement, mémoire, etc.

Ce type de test est principalement destiné à des métiers à fortes compétences techniques, et permet de mesurer :

- un savoir-faire technique précis,
- une compétence « réelle »,
- l'appropriation et la maîtrise d'une technique.

Il peut par exemple être utilisé pour des métiers manuels (cuisinier, maçon ; menuisier...), mais aussi pour des fonctions d'employés, une dictée ou un résumé de texte par exemple pour tester un candidat à une poste de secrétaire.

### Les tests projectifs :

Cette seconde catégorie de test est plus subjective, et porte sur des éléments tels que la personnalité, la résistance au stress, ou le comportement au travail.

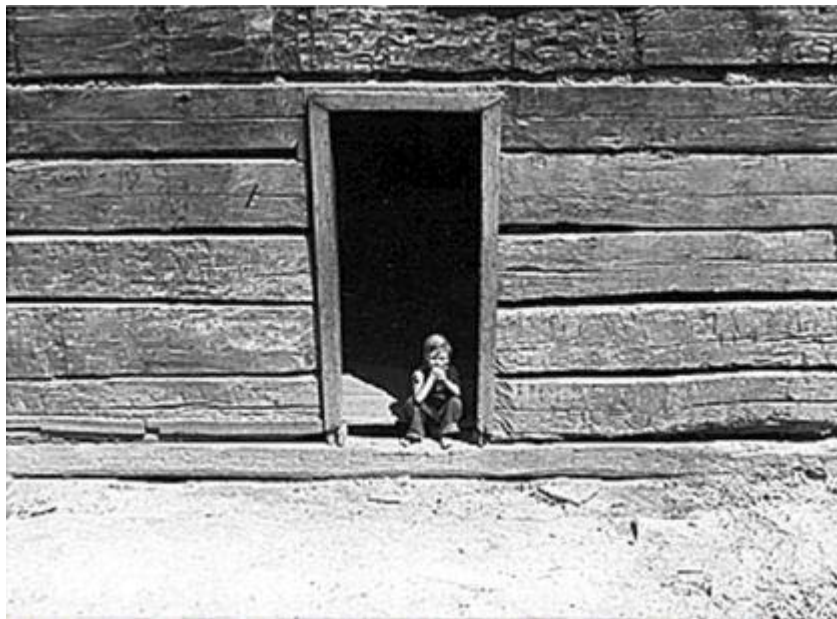
Ces tests sont construits par des psychologues, pour la plupart après-guerre, lors des 30 glorieuses et notamment aux USA. Ils permettent de mesurer :

- les grands traits de personnalité dans l'environnement professionnel,
- les comportements au travail,
- la dimension psychologique du candidat.

Ces tests n'ont de valeur que dans leur phase d'analyse, c'est avant tout la maîtrise du recruteur et notamment sa formation à l'outil, qui fera la différence. En effet ce type de test est à manier avec précaution et par des professionnels formés à leur utilisation.

On peut citer par exemple :

- **Le TAT (Thematic Apperception Test)** : il s'agit d'un test en images pour mesurer les motivations et les émotions intérieures. On demandera au candidat d'interpréter des planches dessinées où sont représentés des personnages dans des situations ambiguës.



*Cette image par exemple qui peut être interprétée comme une punition, ou un jeune garçon rêvant à ses projets futurs.*

- **Le test de Frustration de Rosenzweig** : ce test s'adresse surtout aux commerciaux, et permet de mesurer la résistance au stress. Sur 24 planches dessinées, on demande au candidat de compléter les propos d'un personnage mis en situation courante de frustration.
- **Le test de l'arbre de Koch** : il consiste à dessiner quatre arbres successifs selon des instructions précises. L'objectif est de mieux cerner les caractéristiques psychologiques du candidat. Ce test révèle sa personnalité, l'image qu'il véhicule et celle que le candidat a de lui-même.

- **Le Rorschach** : c'est un test basé sur l'interprétation de taches d'encre. Il permet d'analyser les traits de personnalité des candidats, et peut permettre de déceler certains troubles. Le recruteur présente 10 planches comportant chacune une tache d'encre et demande ce que cela pourrait être. Ce test est très peu utilisé dans la procédure de recrutement, car il est long à réaliser et à interpréter, et de plus son usage est réglementé.

### **Les tests sans valeur scientifique**

Les tests suivants peuvent parfois être utilisés, mais ils n'ont pas de caractère scientifique, et ne permettent pas objectivement de prédire une quelconque performance professionnelle.

#### **La graphologie**

Très en vogue en France (et très peu à l'étranger). La graphologie part du principe que le caractère et les traits de personnalité de chaque individu peuvent s'interpréter à partir de son écriture. Elle passe souvent par la demande au candidat d'une lettre de motivation manuscrite.

Le graphologue étudie un ensemble de critères

- La présentation et la mise en page
- La forme, l'inclinaison, la taille, la direction et la pression des caractères
- Les coupures ou liaisons entre les mots
- La partie supérieure, médium ou inférieure des lignes d'écriture

#### **La morphopsychologie**

C'est l'étude de la forme du visage dans le but de déterminer le caractère.

L'analyse se fait suivant 6 éléments :

- Le cadre : la forme du visage
- Les zones : supérieure (front, yeux), médiane (nez, joues), et inférieure (bouche, menton)
- Le profil
- Les capteurs : yeux, nez, bouche, oreille
- Le modelé : forme extérieure du visage
- Les expressions

Mais très peu d'entreprises utilisent ce genre de technique.

#### **L'astrologie**

Cela consiste à voir dans les astres si un candidat est adapté au poste ou à l'équipe de travail.

#### **La numérologie**

Cela consiste à calculer un *chiffre de destinée*, en donnant une valeur à chacune des lettres du nom et prénom du candidat, et en ajoutant le tout à sa date de naissance

### **La chirologie**

Cette dernière méthode consiste à analyser les traits de caractères dans les lignes de la main.

### **La mise en situation professionnelle – les « assessments centers »<sup>12</sup>**

Le recrutement peut également s'effectuer à travers des méthodes reposant sur : la **simulation de situation professionnelle**. Ici l'objectif n'est pas d'évaluer les compétences sur la base d'un CV ou d'un entretien, mais de tester les aptitudes d'une personne qui agit dans le cadre d'une situation professionnelle reconstituée.

Cette méthode s'est développée grâce à l'ex ANPE, et son emploi se généralise en France depuis 2005.

Elle consiste à mettre en situation un individu à travers une mise en situation professionnelle reconstituée pour mesurer ses réactions, ses actions, sa façon de s'adapter, ses comportements, aptitudes et compétences.

Le cadre de l'expérience peut porter sur une série de documents, mails, organigrammes, réclamations clients à traiter, classer, mémoriser et à prioriser. Ou alors l'animation d'une réunion, un entretien de recadrage ou de vente.

Ce type de test mesure :

- les compétences professionnelles des candidats,
- le potentiel et la flexibilité comportementale,
- les comportements en situation de travail.

Les **assessments centers**, sont des outils de recrutement très performants, toutefois ce type d'approche n'est pas mobilisable pour tous les postes ; et n'est pas adapté à tous les budgets. Ils se développent sous la forme de **centres d'évaluation** qui organisent des sessions d'un ou deux jours pendant lesquels les candidats doivent passer des tests individuels, collectifs, et des mises en situation.

De plus il ne s'agit que de mise en situation, il faut donc savoir prendre du recul avec ce type d'exercice. Il est important de bien savoir dimensionner ce type d'exercice au profil que l'on souhaite recruter. Par ailleurs ce type d'exercice semble plus adapté à des processus d'évaluation en interne, notamment pour évaluer des potentiels managers.

---

<sup>12</sup> Assessments centers : centres d'évaluations

## Choix et réponse aux candidats

Cette dernière phase de l'étape consiste à effectuer le choix final, au regard de tous les éléments établis précédemment. Et de répondre au candidat sélectionné pour le poste, mais également à tous les candidats non retenus.

### *Etape 6 : Accueil et intégration du candidat*

La sélection finale du candidat ne marque pas la fin du processus de recrutement. La dernière étape d'accueil et d'intégration est très importante et ne doit pas être négligée car elle conditionne la capacité du collaborateur à être rapidement efficace dans sa nouvelle mission, et aussi et surtout à garantir son implication durable.

#### Avant l'arrivée du candidat

Dans la période qui précède l'arrivée du candidat recruté, il convient de mettre en œuvre quelques actions dans le but de faciliter son intégration.

Ces actions sont d'ordre **logistique**, en effet il faut notamment préparer et aménager son poste de travail (PC, bureau, cartes de visite, téléphone,...).

De plus il faudra également mener des actions de **communication**, en effet un bon accueil des futurs collègues du collaborateur contribuera à sa réussite. Il faut informer les collaborateurs au préalable, planifier l'arrivée et les encourager à accueillir le nouveau venu, par un petit « pot d'accueil » par exemple.

#### À l'arrivée du candidat

À l'arrivée du candidat il faut veiller à son bon **accueil** dans l'organisation : accueil physique, accueil matériel, café de convivialité, organisation du déjeuner par exemple.

Ensuite, vient la phase de **présentation** : présentation de l'entreprise (histoire, produits, marchés, culture de l'entreprise) ; présentation des collègues, les équipes, le parrain/tuteur éventuel. Présentation des usagers, des locaux. En enfin, une présentation des missions et objectifs du nouvel arrivant. En effet les responsabilités et autorités doivent être définies et communiquées à la personne lors de sa prise de poste.

Enfin l'arrivée du candidat coïncide avec la remise d'un certain nombre de **documents**, certains ne lui seront utiles que plus tard, mais il peut être utile de les avoir à disposition avant. Les documents peuvent par exemple être: le contrat de travail, l'enregistrement mutuelle, la caisse de retraite, le livret d'accueil, le règlement intérieur, un organigramme, sa fiche de fonction / poste, ses objectifs individuels, un manuel qualité, les consignes de sécurité, le répertoire téléphonique, le formulaire de demande de congés / note de frais, etc...

#### Après l'arrivée du candidat

La phase d'accueil et d'intégration ne prend pas fin à la prise de poste du candidat. En effet il est important d'assurer un suivi de l'intégration. Tout d'abord au cours de la période d'essai, s'il en a une. Puis tout au long de la carrière du salarié s'il n'y en a pas.

Ce suivi s'opérera grâce aux entretiens annuels de carrières, cela permettra de faire le point sur les objectifs professionnels du salarié, mais également sur ses ambitions et envies de mobilité.

Pour déterminer si la phase d'intégration est réussie, il faut se demander si le salarié a le sentiment d'appartenir à l'organisation. Les indicateurs possibles sont : la qualité de son travail, l'attitude générale, la fréquence d'absentéisme, la prise de position, la participation, le sentiment d'appartenance, l'adhésion à la culture d'entreprise, le turn-over...

A l'issue de ces différentes étapes constituant le processus de recrutement, il convient de définir si le recrutement est réussi ou non. On peut choisir comme indicateurs la rupture ou non de période d'essai, sa répétition éventuelle. On peut également réaliser un entretien d'évaluation avant la fin de la période d'essai, évaluer les performances du candidat recruté, l'atteinte de ses objectifs, etc....

Les différentes étapes structurant le processus de recrutement doivent permettre d'aboutir à un recrutement réussi. Parvenir à avoir « le bon profil, au bon endroit ».

Nous allons tenter dans la dernière partie de ce mémoire d'auditer le processus de recrutement de l'entreprise Segula Technologies, et voir quelles actions peuvent être mises en œuvre dans le but de l'améliorer.



### III. Troisième partie : L'audit de la procédure de recrutement chez Segula

Nous avons vu dans la seconde partie de ce mémoire le processus de recrutement théorique, mais en réalité les étapes sont beaucoup plus informelles et moins structurées. Et surtout chaque entreprise adapte son processus à son organisation, son fonctionnement, et sa culture d'entreprise.

Le processus de recrutement chez Segula est moins formel que celui évoqué précédemment. Et l'organisation de la structure et son découpage, font que la procédure de recrutement est plus particulière. En effet dans son organisation, Segula emploie un chargé de recrutement, qui est chargé de répondre aux besoins des agences au **niveau régional**. C'est-à-dire que M. Clément Brétecher est chargé du recrutement de toutes les agences de la région Ouest, soit les 6 agences principales cités précédemment (Le havre, Cherbourg, Lorient...)

Nous allons dans cette dernière partie analyser le **processus de recrutement** en place chez Segula Saint-Herblain, dans le but d'identifier ses points forts et améliorations à apporter. Pour chacune de ces étapes, nous allons identifier comment elle est prise en charge par l'entreprise, et voir quelques **indicateurs** qui peuvent être mis en place pour mesurer et contrôler leur efficacité. Enfin nous verrons dans quelle mesure Segula s'insère dans un type de recrutement 2.0, et quelles seront les **pratiques de recrutement de demain**, qu'elle pourrait mettre en œuvre.

#### *A. La procédure de recrutement en vigueur dans l'entreprise*

##### **Etape 0 : Les préalables au recrutement**

Dans une société de prestation de services cette étape préalable où l'on se demande si un besoin en recrutement est bien réel, n'existe pas. En effet si l'entreprise cliente a décidé de faire appel à un tiers c'est que son besoin existe réellement.

Le client peut faire appel à Segula, parce qu'elle a un besoin qui nécessite une réponse très rapide. Parce que c'est d'usage courant dans son organisation de faire appel à un prestataire extérieur. Ou parce qu'elle a un besoin de court terme et qu'elle ne souhaite pas mobiliser ses ressources pour recruter des collaborateurs sur des missions de courte durée.

Concernant l'outil de gestion des ressources humaines évoqué pour cette étape, Segula dispose d'un SIRH nommé « **Profil.net** », ou « espace recruteurs ». Cette interface est accessible par tous les membres de l'entreprise qui assurent des fonctions de gestion de ressources humaines. Accessible en interne, mais également à partir de l'extranet il dispose de nombreuses fonctionnalités.

Les onglets sont les suivants :

- **Administration** : à travers cet onglet, « profil.net » permet aux recruteurs d'avoir des modèles d'offres d'annonces d'emplois ; des modèles de documents : de DAR notamment (demandes d'autorisation de recrutement). Il permet de

suivre les courriers envoyés à partir de l'interface (accusées de réception d'une candidature, etc...). Il permet également d'accéder au carnet d'adresses des contacts Segula (opérationnels et autres collaborateurs). Enfin, c'est à partir de cet onglet administration que l'on peut gérer les Job boards auxquels est abonné Segula à partir desquelles elle effectue ses actions de sourcing et publie ses annonces.

- L'onglet **D.A.R** : il permet de créer, suivre, ou accéder aux listes de demandes d'autorisation de recrutement.
- **Offres** : à partir de l'espace offres de l'interface « profil.net », les recruteurs ont la possibilité de créer une offre d'emploi, suivre les offres existantes, et assurer un suivi grâce à un tableau de bord.
- **Candidats** : l'onglet candidats permet de créer ou de rechercher des candidats dans la base de données interne.
- **Statistiques** : enfin le logiciel permet également d'établir des statistiques, et faire un suivi de l'activité recrutement.

En plus de l'interface de gestion des ressources humaines : « profils net », un second outil de gestion du recrutement a été mis en place, au cours de mon stage. Il s'agit d'un tableau Excel recensant les divers profils de candidats qu'on a été amenés à pré-qualifiés. Il s'agit d'une **base de données interne** qui reprend les candidats récemment sourcés, leur mobilité, leur secteur d'activité, années d'expérience, et compétences logicielles par exemple.

Ces outils de gestion des ressources humaines sont très utiles, le problème réside dans le fait que « profil net » nécessite beaucoup de temps.

De son côté la base de données exige elle aussi beaucoup de temps, et ne comporte que des noms et caractéristiques. Pour pouvoir joindre les gens par la suite, il faut mener une seconde recherche. L'idéal serait de joindre les coordonnées des candidats, ou leurs cv à la base de données.

De plus bien que l'activité de reporting soit essentielle à l'entreprise pour constituer sa base de données, c'est une tâche qui demande du temps, surtout lorsqu'il faut renseigner « profil.net » d'une part, et le tableau de base de données, avec les mêmes informations, d'autre part.

## **Etape 1 : Identification, définition et analyse du besoin en recrutement**

L'analyse du besoin en recrutement s'établit en collaboration avec les opérationnels, et/ou avec le client. Lors de nos actions de chargés de recrutement, c'est souvent ce document qui nous sert de base pour nos recherches de candidats, bien que ce doive être la fiche de poste, et/ou le profil du candidat.

Chez Segula, chaque semaine M. Bretécher chargé de recrutement de la région ouest établit **les faits essentiels recrutement**, c'est un document synthétique qui permet de visualiser les besoins de recrutement en cours pour chacune des agences, mais également de faire un suivi au niveau des objectifs de la semaine précédente.

Le besoin peut également relever des **appels d'offre des clients**. C'est un document établi par le client qui reprend les éléments du contrat de prestation, des informations sur le poste et le profil de candidat recherché. C'est un document très complet, mais il y a peu d'offres pour lesquels on émet un appel d'offre.

Le besoin peut également s'exprimer à travers des fiches « **demandes de ressources** ». Etablies par les opérationnels elles comprennent une brève description du poste à pouvoir, ainsi que les compétences recherchées, puis quelques informations générales sur le poste (dates de la prestation ; durée de la mission, lieu de prestation, rémunération...).

Un éventuel problème résiderait dans le fait que parfois dans cette étape même si le besoin est bien défini en interne, à cause de nombreux intermédiaires, ou dans un souci de réactivité il ne nous arrive que partiellement. Il est alors difficile de le cerner.

## **Etape 2 : La description du poste**

Nous avons vu précédemment que la description de poste est l'un des éléments-clés de la procédure de recrutement.

Lors de mes actions de recrutement chez Segula Technologies, j'ai pu observer que malheureusement, souvent nous n'avons pas de fiche de poste à disposition. En effet nous menons nos recherches à partir d'un intitulé, d'une description du besoin ou de quelques mots-clés définis par notre responsable.

Les métiers de l'ingénierie sont divers et spécifiques, il convient à mon sens, pour optimiser le processus de recrutement de Segula Technologies d'établir des **fiches de postes** pour les **emplois clés de** l'organisation, qui sont à recruter le plus fréquemment.

## **Etape 3 : Etablissement du profil de candidat**

L'efficacité de cette étape se mesure dans la formulation claire des exigences du profil pour un poste donné.

Toutefois comme dans l'étape précédente, il n'y a pas réellement de fiche résumant le profil de candidat lors de la procédure de recrutement de Segula Technologies.

L'entreprise pourrait en effet constituer des fiches de profil-type de candidats pour ses postes clés, dont les besoins parviennent fréquemment.

## **Etape 4 : Recherche du candidat**

Dans la phase de recherche du candidat, Segula utilise les deux modes de recherches à sa disposition, la recherche de candidats en interne, et en externe.

### *La recherche de candidats en interne :*

Pour cette étape, on utilise les bases de données internes, constituées par « profil net », et la nouvelle base de données récemment mise en place.

### *La recherche de candidats en externe :*

L'entreprise fait également appel aux bases de données extérieures. Ces dernières évoquées dans la partie 2 sont nombreuses, nous allons identifier dans la partie sourcing, celles qui sont utilisées par Segula.

### **L'annonce**

C'est l'un des modes de recherche en externe utilisé par Segula, toutefois ce n'est pas le premier moyen utilisé, en effet dans le but d'être réactif Segula commence la plupart du temps ses recherches par du sourcing.

L'entreprise peut avoir à publier une annonce lorsque le besoin est compliqué et requiert un profil spécifique, ou lorsque le besoin n'est pas immédiat. L'annonce suit toujours la même structure, celle-ci comprend les rubriques suivantes :

**Le Profil principal** : il s'agit du type de profil du poste offert, il peut s'agir :

- D'un profil « Etudes et ingénierie produit »
- « Industrialisation et production »
- « Ingénierie de construction et installations générales »
- « Maintenance - qualité - HSE »
- « Commercial management »
- Ou « Gestion - Finance - Rh - Achats »

### **L'intitulé du poste**

**L'expertise** : ce sur quoi porte le poste, il peut s'agir d'études, de planification de projets, de tests, etc....

**Le secteur d'activité** : Naval, aéronautique, automobile, etc....

### **La description de la mission**

**Le profil du candidat recherché** : ce bref paragraphe reprend les compétences que doit avoir le candidat, son niveau d'études, ou les logiciels qu'il doit maîtriser par exemple.

Et enfin quelques **informations techniques** comme le pays, région, ou département, mais le salaire est y rarement indiqué.

Bien que ces annonces permettent de répondre à leur fonction technique (rechercher un candidat), elles ne sont pas particulièrement attractives.

L'offre d'emploi est l'un des moyens les plus efficaces pour rendre publique les opportunités de carrière de l'entreprise et recruter de nouveaux talents. Il faut la rendre attractive en mettant en avant l'entreprise, en présentant les opportunités de carrière qu'elle peut proposer, et surtout ne pas hésiter à être créatifs et énoncer les différents avantages du poste.

## Le sourcing

Le sourcing est le premier outil de recherche utilisé par Segula, l'entreprise est abonnée à un certain nombre de job boards.

Les plus fréquemment utilisés sont les suivants :

**Cv Aden** : il s'agit d'un espace de recrutement qui regroupe les 4 jobs boards suivants :



Il permet via son interface d'accéder à 4 millions de CV.

**Monster** : le site Monster qui permet lui également d'accéder à une importante base de données de CV, mais également de diffuser des annonces, ou de promouvoir son entreprise.

Monster dispose d'un important réseau : des alliances avec certains **medias** qui lui permettent d'assurer une plus grande diffusion des offres, des **agrégateurs** qui diffusent plus largement ses offres emplois, et une présence sur les **réseaux sociaux** qui permettent une plus grande visibilité.



**L'APEC** : spécialisé dans l'emploi des cadres permet lui aussi de sourcer des candidatures, et publier des annonces. Le site compte 500 consultants à disposition pour conseiller les demandeurs d'emplois cadres, il représente un vivier de 800 000 candidats, et est utilisé par plus de 39 000 entreprises



**Regions Job** : il permet l'accès à une CVthèque d'un million de candidats. Il permet de publier et de suivre les annonces d'offre d'emploi qu'on a pu émettre. Mais également d'accéder à la revue « Modes Rh », c'est un magazine qui informe de toutes les informations principales du marché de l'emploi et de la formation.



Segula est présente sur la majorité des grands job boards, ce qui lui permet d'accéder à une importante base de cv en externe.

L'entreprise se développe également peu à peu sur les médias sociaux professionnels tels que Viadeo et LinkedIn (avec lequel elle a développé un partenariat).



### *Les organismes officiels de placement*

L'agence Segula Saint-Herblain n'a pas de réel contact avec ces organismes officiels de placement, elle s'en sert surtout pour faire du sourcing, et éventuellement publier des offres de temps à autre.

Elle dispose de comptes recruteurs sur l'interface pole-emploi.fr et également sur l'apcc.fr.

### *Le Marché invisible*

C'est un moyen fréquemment utilisé par l'entreprise, et qu'elle exploite très bien.

Pour commencer, via son site internet, Segula reçoit un nombre conséquent de **candidatures spontanées**, qu'elle conserve dans son vivier, la base de données « profil.net ».

Elle accueille également un nombre important de **stagiaires**, ce qui lui permet d'embaucher des candidats par cet intermédiaire.

Enfin, l'entreprise recrute également par le biais du **parrainage**, en effet l'entreprise pratique beaucoup ce qu'on appelle la cooptation, et offre notamment une prime de cooptation pour les collaborateurs qui transmettent des cv intéressants correspondants aux métiers de l'entreprise. Cette recherche porte sur les collaborateurs directs: ingénieurs ou techniciens sur les métiers de l'entreprise ; mais également les collaborateurs indirects: ingénieurs d'affaires, directeurs de pôle, responsables grands comptes. La cooptation porte également sur les opportunités d'offre d'emploi à l'international où l'on cherche de préférence à recruter des candidats locaux.

La prime de cooptation est versé dès lors que le collaborateur est définitivement intégré à l'entreprise, c'est-à-dire à la fin de sa période d'essai si celle-ci est validée.

### *Les contacts avec les écoles et les Universités*

L'agence s'axe dans une optique de développement des relations écoles, notamment avec l'Ecole des mines à Nantes. Cela lui permet d'accueillir des stagiaires, ou doctorants. Mais également de développer son image, et d'avoir une certaine visibilité auprès des futurs acteurs du marché du travail.

C'est un aspect qui est un peu délaissé par l'entreprise ces dernières années, mais qu'elle tente de reprendre en main.

Il peut être judicieux d'avoir une personne en charge de cette mission dans l'entreprise, un **responsable des relations écoles**. Une personne en charge de gérer la stratégie de communication du groupe Segula auprès des écoles et des jeunes diplômés. Développer des relations avec des partenaires dans le cadre des relations écoles, et participer / faire connaître l'entreprise dans les forums écoles ou emplois.

## **Etape 5 : Appréciation et sélection des candidats**

### *Tri des CV et des lettres de motivation*

A Segula Technologies, on opère un tri des cv et lettres de motivations à partir de mots-clés, et compétences clés correspondant à un poste. Mais cette phase de tri est rare puisque le principal mode de recherche utilisé est le sourcing, nous recherchons nous-mêmes les candidats parmi la cible recherchée.

### *Présélections téléphoniques*

C'est le principal mode d'appréciation des candidats utilisé par Segula. Il permet d'être réactif et de déterminer si la candidature vaut d'être poursuivie en entretien.

L'objectif des chargés de recrutement porte d'ailleurs sur le **volume de pré-qualifications effectuées**.

Lors de ces brèves conversations avec les candidats potentiels on cherche à déterminer un certain nombre de points.

- La **disponibilité** : savoir si le profil sourcé est désormais en poste ou non, si oui déterminer la durée du préavis, et les raisons qui le poussent à vouloir changer de poste

- La **mobilité** : géographique et professionnelle, connaître les secteurs d'activité qui l'intéresse et son périmètre de recherche
- **L'adéquation au poste proposé** : dans cette étape on cherche à vérifier et valider brièvement les compétences du candidat, et leur correspondance aux attentes du client.
- Et enfin les **prétentions salariales** du candidat au poste proposé.

L'indicateur permettant d'évaluer la pertinence de cette étape serait, au delà du nombre de pré-qualifications effectué, le rapport entre pré-qualifications et entretiens effectifs.

### *Les entretiens*

Un candidat peut être reçu en entretien chez Segula dans deux configurations :

La première est qu'après la phase de sourcing et de pré-qualification, le profil a été jugé intéressant, et correspondant au poste. Ici le but de l'entretien s'il est concluant est de terminer par une embauche.

La seconde est que le profil a été jugé intéressant lors d'une opération de sourcing, mais ne correspondant à aucun besoin immédiat. On rencontre alors le candidat, pour un entretien en « avance de phase ». Ces entretiens sont fréquents chez Segula, c'est d'ailleurs à ce niveau que se situent les objectifs du chargé d'affaire (commercial) de l'agence.

Le problème est qu'à l'origine l'entretien vise à confirmer un candidat pour un poste donné, un entretien sans poste peut favoriser la constitution d'un vivier en interne, mais cela a l'inconvénient d'être long et pas forcément utile si le candidat est embauché entre-temps dans une autre société.

Pour optimiser les entretiens sans poste, il conviendrait peut-être de les dématérialiser. Bon nombre d'entreprises proposent des entretiens automatisés sur des plateformes en ligne. Dans ce cas, le candidat répond à des questions établies par un logiciel face à sa webcam. L'avantage est que cela économiserait du temps, l'inconvénient serait que l'entretien serait bien moins interactif et qu'on ne pourrait pas « rebondir » sur les réponses des candidats.

Les indicateurs que l'on pourrait mettre en œuvre au niveau de l'entretien sont les suivants :

- il serait judicieux de juger de l'efficacité de la pré-selection des candidats ;
- évaluer les délais entre le 1<sup>er</sup> contact et l'entretien,
- et/ou mesurer les coûts liés à l'entretien.

### *Les Tests et mises en situation professionnelles*

Ces méthodes d'appréciation vues dans la partie 2 de ce mémoire, ne sont pas utilisées par l'entreprise. En effet les tests ou mises en situation professionnelle représentent des phases trop longues pour être mises en place dans le processus de recrutement de Segula Technologies.



Les tests sont très longs à mettre en place et à exploiter. Bien que ce soient des outils de recrutement parfois utiles, il ne serait pas vraiment judicieux de les insérer dans cette procédure de recrutement.

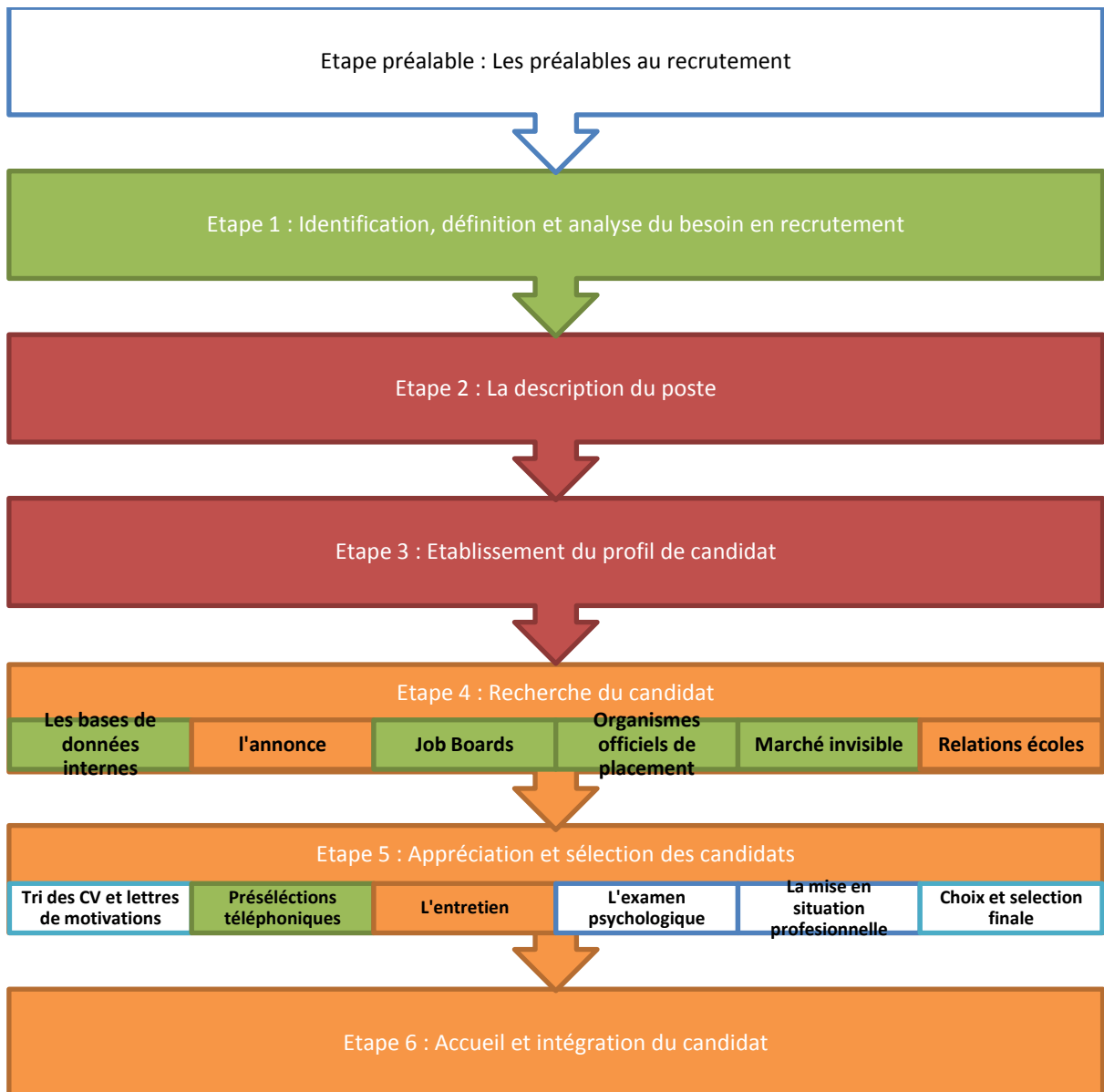
Les mises en situation, ou assessments centers ne correspondent pas à l'activité de l'entreprise. Réservés à des besoins spécifiques, il ne conviendrait pas de les mettre en œuvre pour tout type de poste, cela considérerait une phase bien trop coûteuse et longue, ce qui dévaluerait le processus de recrutement chez Segula.

## **Etape 6 : Accueil et intégration du candidat**

Une fois que le choix a été effectué, et que le candidat est embauché, on met en place ce qu'on appelle une « fiche d'intégration nouveau collaborateur », qui permet de suivre l'intégration du candidat.

Chez Segula Technologies, ce ne sont pas les chargés de recrutement qui s'occupent de cette dernière phase, bien qu'elle fasse partie du processus de recrutement. Cette mission est déléguée aux gestionnaires de pôles Rh, ou responsables Rh, qui réalisent les tâches administratives (contrats, visites médicales d'embauche, etc...). Ce suivi concerne avant tout l'aspect logistique et matériel. En effet on s'assure qu'à son arrivée, on remet au nouveau salarié un livret d'accueil qui détaille les règles de vie dans l'entreprise. Un livret qualité, avec les normes et directives auxquelles se soumet l'entreprise. Ainsi qu'un livret de sécurité, avec tout ce qui concerne les consignes de sécurité, règles d'évacuation d'urgence etc....

La synthèse de mon évaluation ci-dessous permet de décomposer le processus de recrutement chez Segula Technologies, et d'avoir un point de vue global sur les points forts et points faibles de ce dernier.



Avec en blanc les éléments neutres. En rouge les points qu'il faudrait améliorer. En orange les éléments mitigés. Enfin, en vert : les éléments pertinents du processus de recrutement de chez Segula Technologies.

Il est toutefois important de noter que les règles et procédures de recrutement ne sont pas figées. En effet le recrutement est un concept évolutif, ses acteurs et outils sont en constante évolution.

## ***B. Les évolutions : du recrutement 2.0 au recrutement 3.0***

Segula pratique en partie ce qu'on appelle le recrutement 2.0. Bien que l'entreprise utilise encore le mode classique qui consiste à réceptionner cv et lettres de motivation, publier des annonces, ou recruter via des stages et parrainages, elle se développe de plus en plus le recrutement 2.0.

Nous allons définir dans cette dernière partie comment se caractérise le recrutement 2.0, et voir ses évolutions, dans le but d'envisager ce que peut être le recrutement de demain chez Segula Technologies, qui se veut à jour en matière de pratiques Rh.

### **1. Le recrutement 2.0**

Dans les ressources humaines, les pratiques de recrutement évoluent avec les outils, le recrutement, évolue et s'adapte aux évolutions de la société. Actuellement Segula évolue dans un environnement de recrutement 2.0, tout ce qui est **e-recrutement**. Les terminologies marketing 2.0 ou 3.0 servent notamment à définir les évolutions qui découlent de la transformation de notre société.

Longtemps considéré comme l'avenir du recrutement ce terme de recrutement 2.0 définit les nouvelles pratiques d'utilisation, les nouveaux outils et surtout la nouvelle dimension sociale et participative des ressources humaines.

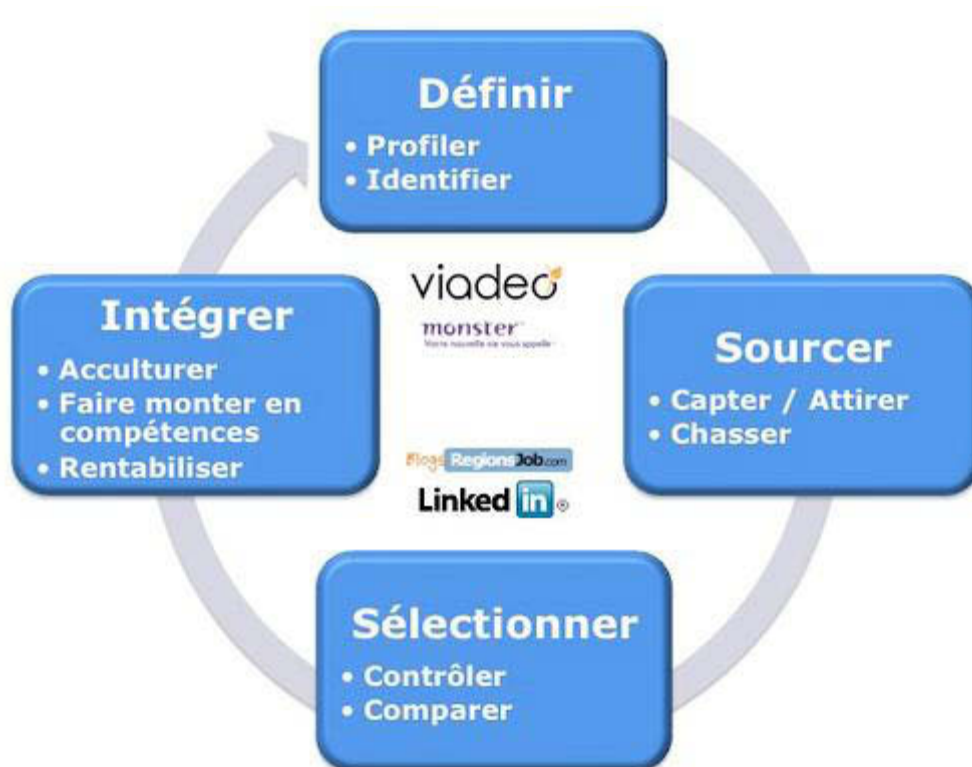
Nous allons voir comment l'entreprise suit cette tendance, et comment elle pourrait évoluer dans l'avenir avec les nouvelles pratiques de recrutement.

Le recrutement 2.0 ou e-recrutement, est un recrutement traditionnel auquel on ajoute de nouveaux outils technologiques, de nouvelles méthodes, de nouveaux professionnels des ressources humaines. Ce type de recrutement se veut plus rapide, plus performant, et plus économique, son but est notamment de parvenir à une meilleure visibilité entre employeurs et candidats.

L'e-recrutement se caractérise principalement par l'émergence des **réseaux sociaux professionnels** et des **sites de recrutement en ligne (job boards)**. Ils constituent une réelle mutation du marché de l'emploi. Avec la démocratisation de l'internet, les méthodes de recrutement ont fondamentalement évolué, nous sommes passés de « l'ère papier » à « l'ère Internet ». On peut noter une évolution des processus de recrutement ce qui impacte fortement le métier du recruteur.

Le recrutement 2.0 s'axe autour de 4 étapes :

- La définition de l'offre : identifier et définir le besoin en recrutement
- Le sourcing à partir des medias sociaux et bases de données internes ou externes
- La sélection des profils pertinents par comparaison notamment.
- Et enfin l'intégration du ou des candidats retenus, à l'organisation



### *Le sourcing, nouveau métier du recruteur*

On s'aperçoit que le Web 2.0 a un réel impact sur le métier du recruteur. En effet avec le sourcing qui devient peu à peu un élément-clé du processus de recrutement, le recruteur devient peu à peu un chercheur.

Le recrutement 2.0 met en avant un marché du travail quasi-instantané, où offre et demande cohabitent. C'est en ce sens que l'outil internet a changé le profil type du recruteur. Le sourcing devient un métier à part entière et les nouvelles générations ont le sens de cette démarche car ils connaissent et maîtrisent les outils informatiques. Désormais, le chargé de recrutement doit avant tout travailler son réseau, qui devient l'un de ces principaux outils de travail... La difficulté du sourcing n'est pas tant l'évaluation des compétences des candidats, mais plutôt cette phase de recherche, la capacité du recruteur à dénicher les bons profils rares et expérimentés.

Les facteurs de réussite du recrutement 2.0 résident dans la **définition précise du besoin et du profil recherché**. Mais aussi et surtout le **temps** que l'on peut accorder à cette démarche. En effet, le temps est un des facteurs de succès, il faut en octroyer beaucoup au chargé de recherche, les candidats sont sur le Web et il faut les connaître pour pouvoir les aborder.

### *L'importance des medias sociaux*

Aujourd'hui les réseaux sociaux sont devenus la première occupation sur le net. Ils constituent un moyen de plus en plus important dans les outils des recruteurs. En

recrutement, le terme médias sociaux permet de désigner les **sites classiques d'emplois ou job boards** (Cadremploi, APEC, ANPE, etc.) **mais aussi les réseaux sociaux professionnels** comme LINDEKIN ou VIADEO.

L'internet s'impose peu à peu comme le **média numéro un pour le recrutement**. En effet il permet de communiquer, de sourcer, et même d'avoir une première mise en relation. S'engager sur les réseaux sociaux pour les entreprises sert tout d'abord à communiquer, et cela peut rapporter des profils intéressants.

Le réseau a toujours été un moyen privilégié pour trouver un emploi. Aujourd'hui, il devient naturel et pratique pour les candidats de gérer leur réseau grâce à ces médias sociaux, qu'ils soient professionnels ou non.

Les candidats du recrutement 2.0 sont en majorité des diplômés de la tranche d'âge 25-35 ans. Le recrutement par le web est pertinent pour des emplois sur un petit marché de compétences. La recherche est notamment efficace pour les commerciaux spécialisés, les cadres, les profils informatiques et **ingénieurs** tous domaines. Ce type de recrutement permet également d'avoir un suivi sur les candidats passifs, des candidats en poste à l'écoute d'opportunités, ou les talents particuliers.

**Les médias sociaux en chiffres** : On compte notamment plus d'un milliard d'utilisateurs interconnectés avec des entreprises. Il y a 1 milliard d'utilisateurs Facebook dans le monde, chaque seconde, 2 personnes s'inscrivent sur LinkedIn, et 90% des personnes font confiance aux recommandations de leurs amis sur les réseaux sociaux alors que seulement 14% font confiance à la publicité télévisuelle.<sup>13</sup>

- En **2010**, on ne comptait que **20,3** millions de français inscrits sur les réseaux sociaux.
- En **2013**, **32** millions d'utilisateurs, inscrits sur deux réseaux en moyenne, dont 63% les consultaient chaque jour.
- En **2014**, le chiffre s'est stabilisé à **32** millions de Français sur les réseaux sociaux, mais avec plus d'assiduité avec trois réseaux chacun en moyenne.<sup>14</sup>

**De plus les entreprises y sont de plus en plus présentes** : en effet, les 100 plus grandes entreprises sont mentionnées 350.000 fois par jour, dont 60.000 fois sur Twitter. 82% des grandes entreprises françaises sont sur Twitter, 74% sur Facebook, 79% sur YouTube, 25% sur Pintèrent, et 93% mettent leur contenu à jour hebdomadairement.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Source : Stéphane Rivière, directeur de Talentéo (2013)

<sup>14</sup> Sondage mené en septembre auprès de 3.000 internautes. Médiamétrie

## *E-réputation ou identité numérique*

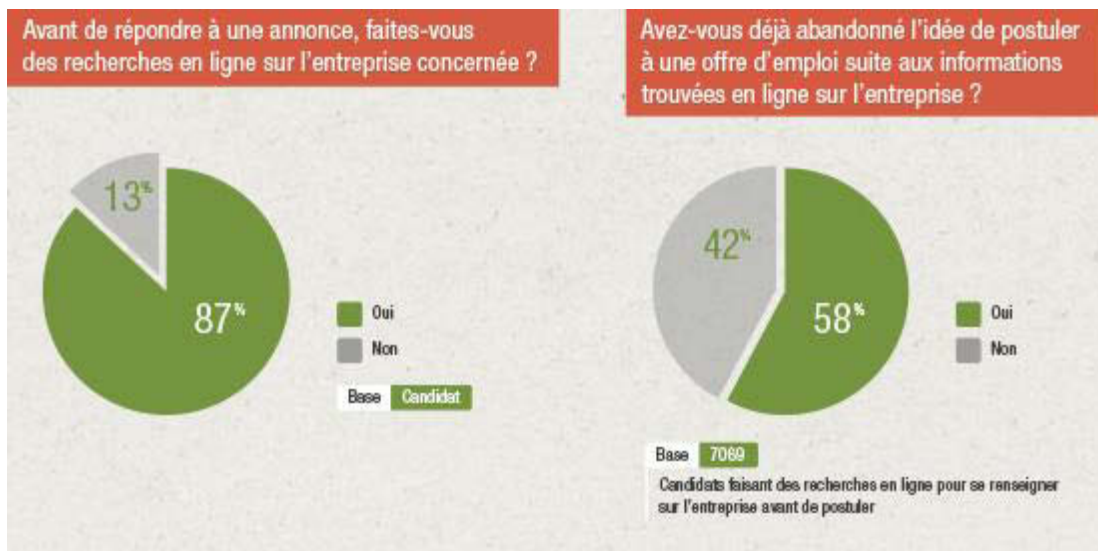
L'un des enjeux principaux de ce mode de recrutement 2.0 est la « **e-réputation** » ou **l'identité numérique**. En effet l'une des conséquences de ces évolutions technologiques récentes réside dans l'importance de l'image que l'on renvoie sur le net, que ce soit pour les entreprises ou les candidats.

En effet le **web devient social, collaboratif**. Rare deviennent ceux qui optent pour un restaurant sans s'enquérir dans un premier temps des commentaires et avis à son sujet, pour le candidat et les recruteurs la situation est la même.

Comme on peut le voir sur ce sondage publié par la revue « Modes RH » :

### **Du côté des candidats :**

87% d'entre eux font des recherches sur une entreprise avant d'y postuler, et pour 58% d'entre eux, il est déjà arrivé de renoncer à la candidature à cause de l'e-réputation de l'entreprise en question.



15

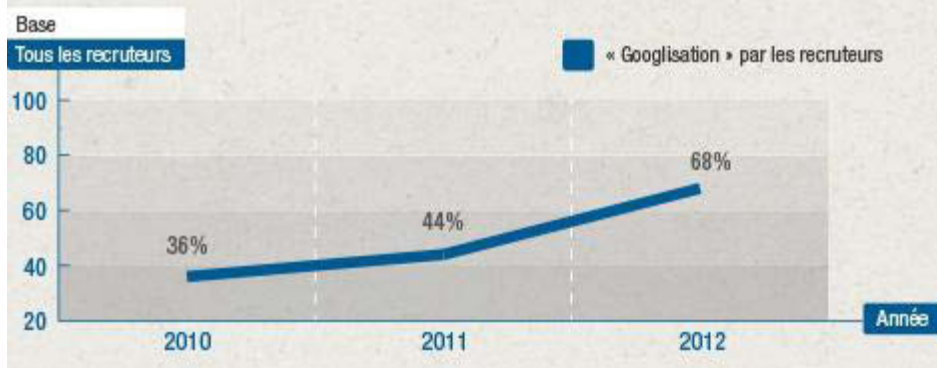
Les candidats ont désormais tous les moyens à disposition pour connaître les entreprises où ils s'appêtent à postuler, c'est pourquoi il est primordial pour l'entreprise de gérer son image, de communiquer sur ses valeurs et son identité.

### **Du côté des recruteurs :**

On peut voir via le graphique ci-dessous qu'ils étaient 68% à faire des recherches en ligne sur un candidat en 2012, contre 44% en 2011, et 36% en 2010. Ce chiffre en constante évolution traduit bien cet enjeu d'e-réputation qui existe dans le recrutement 2.0.

<sup>15</sup> Revue « Modes RH » de Regions job : Marque employeur et Recrutement 2.0 : les bonnes pratiques et exemples. Les résultats cette enquête sur l'usage des réseaux sociaux dans le recrutement ont été publiés fin novembre 2012. 8 116 candidats et 490 recruteurs ont été interrogés sur leur usage des médias sociaux en matière d'emploi. Revue Rh

Faites-vous des recherches en ligne pour vous renseigner sur des candidats ayant postulé dans votre entreprise ?



15

Pour optimiser leur approche réseaux sociaux, les employeurs doivent mettre en avant la **communication de l'entreprise**. En effet la notion d'image est primordiale dans ce type de recherche et les entreprises doivent travailler leur « marque employeur » et soigner leur « e-réputation ». Le recrutement 2.0 vise la transparence pour chacune des deux parties, l'entreprise s'implique, donne des informations sur elle pour « séduire » les candidats, qui en retour fournissent des CV.

Ce processus demande un travail quotidien. Cette logique de marque employeur est de plus en plus importante pour attirer les meilleurs profils. Les candidats ayant le choix de leur destination, ils choisiront l'entreprise qui leur semble la plus attractive, et présente les meilleures opportunités.

Il est également important de mesurer les résultats lorsque l'on met en œuvre ce type de recrutement dans l'entreprise, en effet la démarche peut vite demander beaucoup de temps, et donc s'avérer coûteuse. Pour mettre en œuvre un type recrutement 2.0 dans l'entreprise il faut mobiliser des outils, ainsi que des moyens financiers et humains. Mais également suivre les résultats, notamment en mettant en œuvre ce qu'on appelle des « KPI »<sup>16</sup> (les indicateurs de performance clé), définis selon la stratégie de l'entreprise et effectuer un suivi.

## 2. Les limites du recrutement 2.0

Le monde des réseaux sociaux évolue très rapidement, et il peut être difficile de suivre le mouvement en temps réel. On peut notamment citer Pinterest, Quora, Instagram ou tout récemment Vine qui viennent de faire leur apparition dans la famille des réseaux sociaux.

Un réseau social peut être défini comme un bon canal Rh dès lors que la cible de l'entreprise (candidat potentiel, salarié...) y est présente. Toutefois leur prolifération ne garantit pas leur efficacité. Bien qu'employeurs et candidats soient très présents sur les réseaux sociaux, leur utilité en matière de recrutement reste limitée.

<sup>16</sup> Key Performance Indicators

Tout d'abord l'utilisation des réseaux sociaux est, et reste secondaire à celles des job boards et candidatures spontanées classiques. En effet toujours selon l'enquête de la revue « modes RH » :

- 35% des candidats déclarent utiliser les réseaux sociaux dans le cadre de leur recherche d'emploi, contre 30% et 36% les années précédentes.
- Les jobs boards, de leur côté, voient leur cote de popularité rester au même niveau : 97%, puis 98% et 96%.

Il semblerait même que les réseaux sociaux soient plus plébiscités par les employeurs que par les candidats en termes de recrutement, contrairement aux jobs boards :

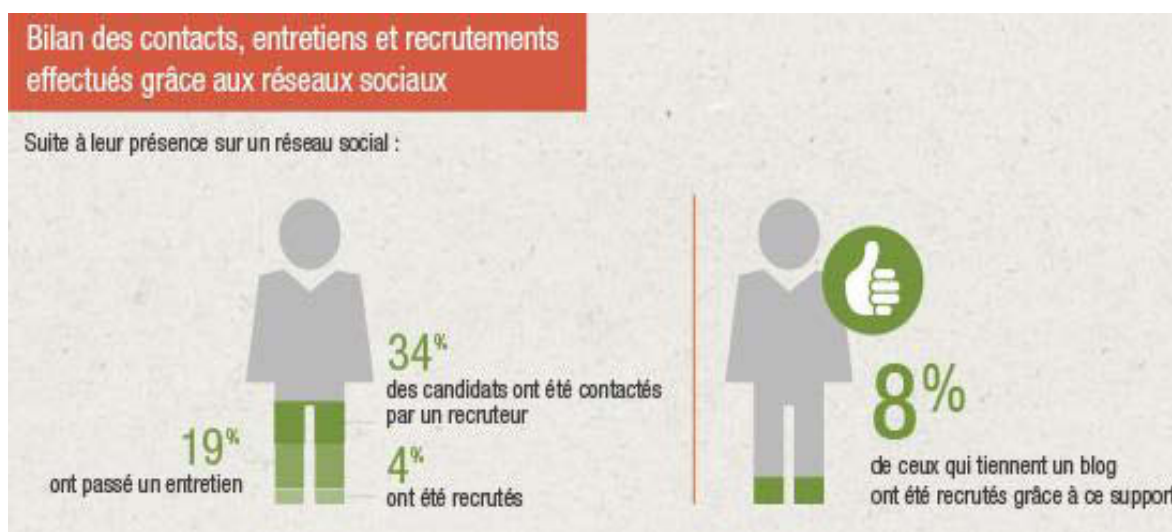
- On recense 47%, 49% puis 53% d'utilisation pour les réseaux sociaux,
- Contre 88%, 87% et 85% pour les sites emploi.

Bien qu'il existe de nombreux cas où les réseaux sociaux permettent de trouver un emploi il semblerait que les résultats en matière de recrutement sont quelque peu décevants. Toujours selon l'enquête de la revue « Modes Rh », même si un recruteur sur deux les utilise, ils ne sont que 37% à avoir réussi à trouver un collaborateur par ce biais, et surtout 11% à avoir effectué plus de 3 embauches sur les 12 derniers mois.

Les principales limites du recrutement 2.0 résident dans le fait qu'il existe une certaine inadéquation entre les profils présents et les profils recherchés. En effet un candidat recherchera des voies alternatives de recherche d'emploi si son secteur présente une pénurie d'offres d'emplois. Inversement un recruteur se tournera vers ce mode de recherche pour chercher un candidat rare, qui n'a généralement pas besoin d'être en ligne pour être chassé.

Le schéma ci-dessous permet de faire un bilan des résultats des réseaux sociaux pour le recrutement, où 34% des candidats ont été contactés par un recruteur suite à leur présence, mais seulement 4% ont été effectivement embauchés par ce biais.

15





### 3. Vers un recrutement 3.0

Nous allons dans cette dernière partie identifier les nouvelles tendances en termes de recrutement. Ouvrir une réflexion sur ce que pourrait être le recrutement de demain. Le recrutement 3.0 se définit comme plus ouvert, plus efficace, plus réactif et plus humain.

#### Une évolution marquée de la relation recruteur – candidat

On passe peu à peu d'une relation verticale (avec le recruteur qui a le dessus sur les candidats), à une relation horizontale plus équilibrée. Le recruteur est plus exposé, on vend vers une situation où recruteurs et candidats sont à égalité, puisque le candidat dispose des mêmes outils que le recruteur pour se rendre visible, se renseigner sur l'autre et entrer en contact. Chacun affiche ses attentes et ce qu'il peut apporter à l'autre. On tend vers un rééquilibrage des interlocuteurs en présence.

Les entreprises doivent prendre conscience de leur image qui circule au travers des candidats, des collaborateurs, ou ex-collaborateurs. Et mettre en place une stratégie médias sociaux pour optimiser leur attractivité. L'entreprise doit séduire et attirer les candidats. Cela passe notamment par la mise en œuvre de techniques du marketing par les directions Rh, pour définir une stratégie d'attraction des talents (applications mobiles, newsletters, blogs, chaînes YouTube, campagnes institutionnelles média et hors média...).

#### La cooptation

Cette transparence dans les relations professionnelles débouche sur l'échange des bonnes pratiques, et des bons contacts. En effet la crise économique pousse les recruteurs à trouver des solutions de sourcing à faible coût. La cooptation est un canal de recrutement qui permet de répondre à ces préoccupations.

#### Evolution de la démarche

Le recrutement 3.0 tend vers une évolution de la démarche de recrutement, en effet plutôt que d'un recrutement dans l'urgence, on passerait vers un **sourcing conversationnel**, bâtir un début de relation avec les candidats potentiels. D'une **recherche passive** (diffusion d'offres et réception de CV) de candidats en recherche active, on passerait à une **logique active** (envoi de l'offre aux meilleurs profils qualifiés et ciblés) de candidats passifs, pas forcément en recherche active d'un emploi. Enfin on passerait d'une **logique quantitative** à une **logique qualitative**, moins de candidats mais des profils plus pertinents.

#### Une convergence des réseaux sociaux

Au niveau des réseaux sociaux, au-delà de l'utilisation des sites emplois, et réseaux sociaux professionnels utilisés actuellement, le recrutement 3.0 vise également l'utilisation des réseaux sociaux non professionnels, par exemple Twitter ou Facebook.

De plus tous les réseaux sociaux existants ne pourront survivre et on tend vers le rachat des plus petits ou jeunes, par les plus importants et anciens. On peut imaginer des

fusions entre réseaux sociaux professionnels puis rachat de ceux-ci par des réseaux sociaux généralistes.

### **Moins de discriminations**

Le recrutement sera donc plus ouvert, et cela est également lié aux discriminations. Les acteurs du recrutement prennent peu à peu conscience de l'importance de moins discriminer. On peut remarquer cela avec l'utilisation du CV anonyme, du recrutement sans CV lancé par l'Apec. Ce sont d'ailleurs actuellement expérimentées par des grands groupes (Danone, Areva, Konika Minolta, Auchan...).

On cherche à s'ouvrir sur un recrutement plus humain, au-delà du candidat (origines, sexe, âge, diplôme, lieu où il habite...), on cherche ses compétences et ses diplômes, mais surtout une personnalité globale, des qualités intrinsèques qui pourront apporter quelque chose à l'entreprise (investissement, communication sur la marque employeur). En effet, le premier ambassadeur de la marque sera le futur collaborateur et l'on peut imaginer cela dès la relation candidat/recruteur.

### **Nouvelles pratiques**

Les pratiques RH évoluent beaucoup avec les changements apportés par l'invasion des nouvelles technologies. On peut notamment citer par deux exemples les plus flagrants :

- Le développement ces dernières années, des « **serious games** ». Ce sont des plateformes de jeu en ligne créées par des entreprises. Leur cible est des jeunes diplômés. Le but est de tester des étudiants, les éventuels futurs candidats, mais également de communiquer sur son entreprise, ses valeurs, ses métiers.
- On recense également un grand développement des **Mooc : Massive open online course**. Le principe est d'offrir des cours en ligne, gratuits et ouverts au grand public. Cette pratique a vu le jour dans les établissements d'enseignement supérieur anglo-saxon, avant de développer ces dernières années en France.

Les Mooc d'entreprise se développent pour capter les meilleurs profils et ils sont également utilisés comme vecteurs de notoriété par les établissements, les universités ou les écoles.

L'avantage est qu'ils permettent de capter des publics éloignés des circuits classiques de formation. Et d'avoir des candidats qui se forment d'eux-mêmes aux outils, concepts, et cours de l'entreprise dans le but d'obtenir une certification.

Les Mooc représentent une **piste privilégiée de réflexion de la coopération future entre entreprises et établissements d'enseignement.**

## Conclusion

Activité principale du groupe Segula, la **mission de recrutement** est au cœur de l'organisation de l'entreprise.

Il est important pour une organisation de maîtriser les bases du processus de recrutement, et d'en connaître les outils et méthodes. Malgré tout, dans un contexte en **perpétuelle évolution**, le processus de recrutement n'est pas figé.

Dans un contexte hautement concurrentiel comme celui du consulting en ingénierie, il est important de mener une veille concernant **l'optimisation** des diverses pratiques dans l'entreprise.

Nous avons pu découvrir à travers ce rapport ce qu'est le processus de recrutement classique, et quels sont les outils à disposition des recruteurs.

Nous avons pu analyser le processus de recrutement de chez Segula Technologies et définir ses points forts et points faibles au regard de la procédure classique.

Enfin nous avons pu identifier les nouvelles pratiques qui semblent émerger en termes de recrutement.

Segula Technologies opère un recrutement à cheval entre recrutement classique et recrutement 2.0, et les principales préconisations portent sur une optique de recrutement 3.0.

Il serait judicieux pour l'entreprise de développer une **stratégie de communication Rh**, notamment en ligne. Augmenter sa notoriété en ligne et se créer une e-réputation, dans la mesure où cela devient peu à peu un enjeu déterminant du recrutement.

Mais l'entreprise doit également améliorer les outils dont elle dispose, et en assurer un suivi à l'aide de divers indicateurs évoqués précédemment.

Ce mémoire marque la fin de la première partie de mon stage, qui doit prendre fin en Aout 2015. Dans la seconde partie, je prévois de définir avec mon responsable, les actions pertinentes identifiées dans ce mémoire, qui pourraient être mises en œuvre dans l'entreprise; et mettre en œuvre les indicateurs réalisés qui permettront d'assurer un suivi de la performance de l'entreprise en matière de recrutement.

## Bibliographie / Webographie

- « Le recrutement, mode d'emploi » Guide de Marie Archambault Véronique Planel
- Journal du Net : Citations Warren Buffet  
<http://www.journaldunet.com/economie/magazine/citations-warren-buffet.shtml>
- Extranet Segula : Présentation et informations sur le groupe
- Photos de SEGULA Technologies (Copyright © SEGULA Technologies – Tous droits réservés)
- Article « Présélection recrutement » - de Selexens  
[www.selexens.com/preselection-recrutement/](http://www.selexens.com/preselection-recrutement/)
- 10 règles d'or pour réussir sa présélection - Focus RH  
[www.focusrh.com](http://www.focusrh.com) › Recrutement
- 5 Etapes pour trier les CV efficacement - iDeasRH  
[www.ideasrh.fr/5-etapes-trier-les-cv-efficacement/](http://www.ideasrh.fr/5-etapes-trier-les-cv-efficacement/)
- Comment trier et sélectionner les CV - L'Entreprise - L'Express  
[entreprise.lexpress.fr/.../recrutement/comment-trier-et-selectionner-les-c...](http://entreprise.lexpress.fr/.../recrutement/comment-trier-et-selectionner-les-c...)
- Article « Le job dating » - Pôle Emploi  
[www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr) › ... › Actualités › "Mode d'emploi" › Pratique
- « 5 tests pour bien recruter » – Site Recruteurs et candidats  
<http://www.recruteuretcandidats.fr/>
- Les outils de recrutement – Article « focus RH »  
<http://www.focusrh.com/recrutement/outil-recrutement.html>
- Article « 10 règles d'or pour réussir sa présélection » – Focus Rh
- Les médias sociaux : « recrutement 2.0 » - Article de l'ESGRH  
<http://www.esgrh.fr/recrutement-20.html> medias sociaux
- Journal du Net : Article : l'e recrutement, à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux  
<http://www.journaldunet.com/management/expert/53166/l-e-recrutement-a-l-ere-du-web-2-0-et-des-reseaux-sociaux.shtml>
- Article : Les Echos : 32 millions de français sur les réseaux sociaux  
<http://www.lesechos.fr/32-millions-de-francais-sur-les-reseaux-sociaux.htm>
- Blog MyRhLine : « Recrutement 3.0 Avenir ou science fiction »  
<http://www.myrhline.com/actualite-rh/recrutement-3-0-avenir-ou-science-fiction.html>

- Revue « Modes RH » de régions job : « Marque employeur et Recrutement 2.0 : les bonnes pratiques et exemples »
- Enquête de l'étudiant.fr « recrutement 3.0 ce qui va changer »  
<http://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/recrutement-3-0-ce-qui-va-changer.html>
- Blog Rh de Noe « les nouvelles tendances du recrutement, vers le recrutement 3.0 »  
<http://rhdenoe.com/les-nouvelles-tendances-du-recrutement-vers-recrutement-3-0/>
- Blog Job2.0 : « Le recrutement 3.0 selon Gilles Gobron »  
<http://www.job2-0.com/article-le-recrutement-3-0-selon-gilles-gobron-73524720.html>

# Table des matières

Remerciements.....	
Table des matières.....	
Index des sigles et acronymes.....	
Introduction .....	1
<b>I. Première Partie : Le Contexte du Stage .....</b>	<b>2</b>
A. Présentation de l'entité d'accueil : Segula Technologies .....	2
Les secteurs d'activités .....	3
L'organisation du Groupe .....	6
Le département automobile.....	7
Le Département E&C - Segula France.....	7
Le département international.....	8
Le département aéronautique .....	9
B. Le contexte du Stage.....	10
Le consulting en général et les concurrents .....	10
La dimension RH chez Segula Technologies.....	11
L'agence de Saint-Herblain.....	11
Le poste de chargé de recrutement.....	12
Objectifs du stage .....	13
<b>II. Deuxième partie : le processus de recrutement .....</b>	<b>14</b>
Etape 0 : Les préalables au recrutement .....	16
Etape 1 : Identification, définition et analyse du besoin en recrutement.....	16
Etape 2 : La description du poste.....	17
Etape 3 : Etablissement du profil de candidat.....	19
Etape 4 : Recherche du candidat.....	19
La promotion interne :.....	19
La recherche à l'extérieur .....	20
Etape 5 : Appréciation et sélection des candidats.....	24
Tri des CV et Lettres de motivation.....	24
Présélections téléphoniques.....	26
L'entretien .....	27

L'examen psychologique : les tests.....	28
La mise en situation professionnelle – les « assessments centers ».....	33
Choix et réponse aux candidats.....	34
Etape 6 : Accueil et intégration du candidat.....	34
Avant l'arrivée du candidat.....	34
À l'arrivée du candidat.....	34
Après l'arrivée du candidat.....	34
<b>III. Troisième partie : L'audit de la procédure de recrutement chez Segula.....</b>	<b>36</b>
A. La procédure de recrutement en vigueur dans l'entreprise.....	36
Etape 0 : Les préalables au recrutement.....	36
Etape 1 : Identification, définition et analyse du besoin en recrutement.....	37
Etape 2 : La description du poste.....	38
Etape 3 : Etablissement du profil de candidat.....	38
Etape 4 : Recherche du candidat.....	38
Etape 5 : Appréciation et sélection des candidats.....	42
Etape 6 : Accueil et intégration du candidat.....	44
B. Les évolutions : du recrutement 2.0 au recrutement 3.0.....	46
1. Le recrutement 2.0.....	46
2. Les limites du recrutement 2.0.....	50
3. Vers un recrutement 3.0.....	52
<b>Conclusion.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliographie / Webographie.....</b>	<b>55</b>