



GESTION DU PERSONNEL et ressources humaines



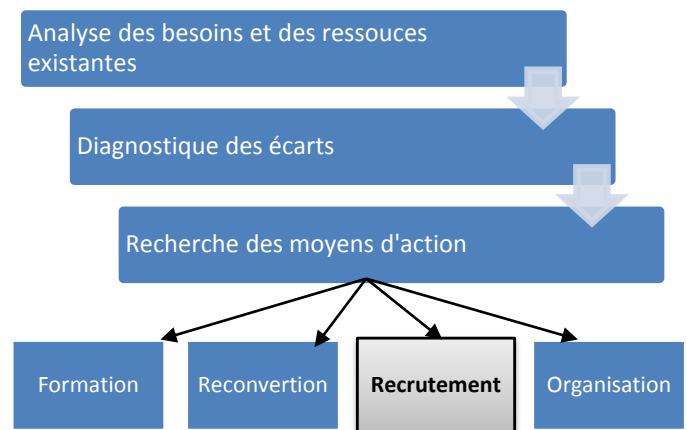
Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>
Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

2. Le Recrutement

« Le recrutement se définit comme « la meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne.
Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment ».

L'acte de recruter consiste à chercher et à trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché, et donc du poste à pourvoir. Un recrutement est jugé réussi après une certaine période d'activité sur le poste.

Tout recrutement n'aboutit pas forcément à une embauche, li peut



Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il permet à l'entreprise de bénéficier des compétences dont elle a besoin. La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection.

C'est un ensemble de processus méthodiques qui s'articule autour de grandes étapes :

- Identification du besoin
- L'élaboration de la fiche de fonction,
- L'élaboration du profil de poste,
- Le choix d'une procédure d'embauche,
- La prospection
- La rédaction et la diffusion d'annonces,
- La sélection,
- Les tests de sélection
- L'entretien et la décision finale,
- L'accueil et l'accompagnement à la prise de poste.

2.1. La définition des besoins

La première phase consiste à identifier le besoin et à les formaliser dans la fiche de fonction et le profil de poste.

2.1.1 Fiche de fonction

Ce document décrit le poste et les tâches qui seront exécutées par la personne qui sera embauchée.

Fiche de fonction	
Services :	Commerciale
Fonction :	Assistant(e) commercial
Responsable hiérarchique :	M. Fernand HUCHON
<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer les commandes arrivées par courrier, fax, e-mail ou téléphone sur le logiciel de gestion commerciale - Transfert des commandes au service logistique - Réception des bons de préparation de livraison du service logistique - Edition des bons de livraisons et factures puis transfert au service logistique - Classement des documents (BC, BL et facture) - Transfert des doubles des factures au service comptabilité - Suivi des problèmes liés aux commandes et livraisons - Réalisation de statistiques hebdomadaires et mensuelles 	

2.1.2. Le profil de poste

Réalisé avant chaque embauche. Il récapitule les compétences, savoirs faire, capacités, caractéristiques professionnelles, diplômes exigés pour occuper le poste qui fait l'objet de l'embauche et de la fiche de fonction ci-dessus,

Ce document se présente souvent sous la forme d'un tableau qui récapitule les exigences en colonnes :

Profil de poste	
Services :	Commerciale
Fonction :	Assistant(e) commercial
Capacités/Besoins	
Age :	> 20 ans
Sexe :	Indifférent
Niveau d'étude :	Bac + 2
Diplôme :	DUT TC ou BTS Action co
Expérience (année) :	2 ans impératif
Savoir – faire	
Connaissance des logiciels :	Word ; Excel ; Gestion commerciale (obligatoire)
Aptitude à rédiger	Bonne
Aptitude à s'exprimer, à communiquer	Excellente (contact clientèle)
Facilité de contact.	Calme, mesuré et tolérant pour régler les problèmes avec les clients
Aptitude à organiser	Bonne capacité à ranger, classer et à s'intégrer dans un processus sans introduire des problèmes dans les transferts de document et d'information
Sens des responsabilités	Doit être capable d'assumer les responsabilités liées à son poste sans les renvoyer sur les autres services
Autonomie/Initiative	Doit être capable de proposer des solutions en cas de problèmes en accord avec les autres services concernés
Aptitude à travailler en équipe	Excellente Doit être capable de travailler dans une chaîne de production administrative en facilitant la communication

2.2 Procédure de recrutement

C'est l'ensemble des activités visant à fournir à l'entreprise un nombre suffisant de candidats qualifiés. Elle peut être en interne (dans l'entreprise) ou en externe (marché du travail).

- **Interne**

Lorsque la procédure est interne, la procédure implique des opérations d'information et de communication à destination du personnel. Ces opérations doivent être les plus transparents possibles pour éviter les conflits et rumeurs.

Le recrutement peut être réalisé par promotion, mutation, transfert, rotation des postes, réembauchage et rappel...

- **Externe**

Le recrutement peut être réalisé en ayant recours aux institutions en charge de l'emploi (pôle emploi, ARPEC), les agences privées de placement, Société d'intérim, les institutions d'enseignement, les médias et internet.

Lorsque les procédures de recrutement ont été établies, il reste à faire la sélection. Celle-ci comporte plusieurs étapes:

2.3. Coût prévisionnel du salarié

Le coût d'un salarié correspond :

aux charges directes :

Salaires brut + charges patronales, sans oublier les primes exceptionnelles, avantages en nature, congés payés, taxes et impôts divers.

Plus les charges indirectes :

Coût administratif correspondant à l'embauche et à la paye chaque fin de mois

Poste assistant commercial	
salaires mensuel Brut	1 220 €
charges patronales 57 %	696 €
Total mensuel (1220+696)	<u>1 916 €</u>
Salaires annuel avec 13 ^e mois : 1916*13	24 908 €
Taxe et impôt divers 3 % (24908*3%)	747 €
Frais indirecte administratif (3 %)	747 €
Coût total direct et indirect	26 402 €

2.4. Annonce d'embauche

L'annonce qui est diffusée dans la presse ou les revues spécialisées résulte directement des documents préparatoires élaborés précédemment. Elle doit indiquer :

- Le nom de l'entreprise ou le N° de l'annonce dans le journal
- La nature du poste,
- Les fonctions principales exercées,
- Le niveau d'étude et l'expérience éventuelle
- La rémunération éventuelle
- La date limite de réponse
- Le lieu où répondre (journal, boîte postale ou entreprise)

Exercice 1 : Société Dramon

La société DRAMON SA est une agence de publicité et de communication située à Chambéry

Adresse : 73000 Chambéry, 23 rue Victor Emmanuel ; tél : 04-72-78-45-12 ; Fax : 04-72-78-45-45 ;

mel : dramonsa@quartz.fr

Elle souhaite se diversifier dans la réalisation de publipostages papier et email. Le personnel actuel a été formé sur des applications graphiques de type PAO (Publication Assistée par Ordinateur) ; DAO (Dessin Assisté par Ordinateur) ; CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et multimédia. Il ne maîtrise pas les applications traditionnelles de Bureautique (traitement de texte, tableur, base de données...) qui sont adaptées pour ce type de tâche. Monsieur Dramon ne souhaite pas que les salariés actuels se diversifient dans leur compétence. En conséquence il envisage le recrutement d'un nouveau salarié et l'achat d'un nouvel ordinateur.

Cette personne travaillera en étroite collaboration avec le service commercial pour définir les campagnes de publipostage et avec les infographistes qui seront chargés de réaliser les supports de communication.

A court terme : elle devra être autonome et capable de prendre en charge la création des fichiers et la réalisation des envois qui lui seront demandé par le service commercial. Elle devra contrôler la qualité des envois.

A moyen terme, elle épaulera le service commercial pour la prospection de nouveaux clients.

Vous devez :

1 - Etablir la fiche de fonction et le profil de poste de la personne à embaucher

2 - Chiffrer le coût prévisionnel annuel du salarié à partir des données suivantes :

Salaires net mensuel 1 400 € ; charges salariales : 22 % ; charges patronales 57 % ; prévoir le versement d'un treizième mois équivalent à un mois normal ; impôts et taxes diverses 3 % du total brut, frais administratifs Indirects 2 %.

3 - Ecrire l'annonce qui sera diffusée dans les journaux :

Le recrutement sera réalisé en juin pour un contrat qui débutera le 1^{er} septembre. Date limite de réponse 20 juin. L'annonce sera diffusée dans les 2 journaux locaux (Dauphiné libéré et Progrès). Les réponses seront envoyées par courrier au service emploi (CV + Lettre de motivation) ou par mel : dramonsarecrutement@quartz.fr

Exercice 2 : Société CLOVER (BTS AG 2007)

Ajustement des ressources humaines aux besoins en commerciaux et recrutement

Vous êtes assistant(e) de gestion dans l'entreprise CLOVER.

L'entreprise CLOVER fabrique et pose des vérandas sur mesure. En position de leader dans le Nord de la France, son réseau commercial est constitué de 15 centres d'exposition, appelés agences, regroupées en réseaux.

Réseaux	Picardie	Lille	Artois	Littoral	Hainaut	Paris	Reims
Agences	Amiens Hesdin	Armentières Lille- Bondues Lille-Seclin	Arras Lens	Boulogne- sur-Mer Dunkerque Hazebrouck	Cambrai Saint-Quentin Valenciennes	Herblay	Reims

Trente-deux commerciaux sont répartis dans les quinze agences. Chaque agence dispose d'une assistante.

L'un des principaux atouts et objectifs de CLOVER est sa proximité avec sa clientèle : il faut qu'il y ait toujours une agence proche du prospect ou client pour encadrer son projet et l'aider à le réaliser. C'est pourquoi le directeur commercial, M. AZUR, vérifie régulièrement l'adéquation entre la taille de son équipe commerciale et le nombre de ses prospects.

Pour répondre à cette exigence :

- 1. Déterminez le nombre optimal de commerciaux dont devrait disposer l'entreprise en tenant compte du détail de la mission des commerciaux.**
- 2. Qu'en concluez-vous ?**

CLOVER favorise la mobilité des personnels et la promotion de ses meilleurs salariés : en six ans, un(e) commercial(e) peut devenir directeur de réseau, une assistante d'agence peut occuper un poste de commerciale après cinq ans d'ancienneté. Mademoiselle MAHYOU, assistante d'agence, a fait part lors de son dernier entretien annuel d'évaluation, de son souhait d'évoluer vers une fonction de commerciale. Monsieur AZUR vous confie l'étude de la promotion éventuelle de mademoiselle MAHYOU.

- 3. Concevez le document administratif (fiche de profil de poste) récapitulant les qualités et capacités requises pour occuper le poste de commercial chez CLOVER.**
- 4. Évaluez la candidature de Mlle MAHYOU en utilisant le document précédemment créé.**
- 5. Faites part de vos conclusions à M. AZUR en rédigeant la note à lui adresser.**

Pour mener à bien vos missions, vous disposez des documents présentés dans les annexes 1 à 4.

Annexe 1 : Extrait d'un entretien avec M. AZUR, Directeur commercial**Pouvez-vous décrire l'organisation du temps de travail des commerciaux chez CLOVER?**

Les commerciaux travaillent cinq jours par semaine (sur la base d'une année de cinquante deux semaines). Ils ont droit à cinq semaines de congés payés et à huit jours fériés disséminés dans l'année. Par ailleurs, chaque commercial va en moyenne quatre jours par an en formation (notamment sur les nouveaux produits).

Enfin, le nombre de jours d'arrêt maladie moyen dans notre entreprise est de six jours (qui auraient dû être travaillés). Les commerciaux n'échappent pas à cette règle.

Chaque journée de travail dure en moyenne sept heures. Durant cette journée, une heure environ est consacrée à des réunions et des tâches diverses non liées directement aux ventes

Quelle est la mission des commerciaux dans l'entreprise ?

La mission des commerciaux s'exerce dans le respect du processus de vente (voir ci-dessous). Ils disposent d'un ordinateur portable et utilisent un logiciel de gestion de relation clientèle (G.R.C).

Ils n'ont pas en charge le premier contact avec les prospects intéressés par nos produits (qui nous téléphonent ou viennent directement dans une de nos agences ou encore nous envoient une demande d'information par courriel).

Le premier contact est pris en charge par nos assistantes d'agence, chargées d'accueil, qui prennent alors un rendez-vous entre le prospect et un commercial disponible.

Environ 2 200 prospects nous contactent ainsi tous les ans.

Le processus de vente d'une véranda comporte quatre étapes.

La première étape a pour objet la prise de connaissance par le commercial des besoins du prospect (type de véranda souhaité, budget, délais, prise de mesure, ébauche de plan, etc.). Cette étape consiste en une ou plusieurs visites chez le prospect et dure en moyenne quatre heures. Il utilise ses connaissances du secteur de l'habitat.

Dans 20 % des cas, le projet de véranda ne peut aboutir (problème de faisabilité, projet non réaliste, etc.) et le commercial met un terme au processus de vente.

La deuxième étape a pour objet l'établissement et la présentation de la proposition commerciale : le commercial établit à l'agence le plan de la future véranda et chiffre le devis. Cela lui prend environ quatre heures. Puis il se rend de nouveau chez le prospect parfois à plusieurs reprises : il lui présente les plans et devis, argumente et répond à ses éventuelles objections. Ces visites supplémentaires représentent environ six heures.

Après cette deuxième étape, la moitié des prospects ayant suivi cette étape ne donne pas suite à la proposition et le commercial arrête alors le processus de vente.

La troisième étape a pour objet la conclusion de la vente. Elle consiste en une ultime visite chez le prospect lors de laquelle est signé le bon de commande et versé le chèque d'acompte. Cette étape dure environ deux heures.

La quatrième étape a pour objet le suivi de la vente réalisée : le commercial transmet aux services techniques le dossier, suit le déroulement du chantier, procède à l'encaissement des sommes dues et s'assure de la constante satisfaction du client. Cette étape dure environ vingt heures.

Annexe 2. Extrait de la fiche métier « Relation commerciale auprès de particuliers »

Activités et compétences de base

- Etablir le plan de prospection et préparer la visite (sélection d'échantillons...)
- Identifier les besoins du client, lui présenter les produits et le conseiller (produits, coût, financement...)
- Etablir avec un client les modalités de réalisation d'une commande
- Effectuer le suivi d'une commande et proposer des solutions au client en cas de dysfonctionnement
- Effectuer le suivi de la clientèle (opération de fidélisation, mise à jour des fichiers, enquêtes de satisfaction...)
- Renseigner les supports de suivi d'activité et échanger des informations avec l'équipe

Activités et compétences spécifiques

- Elaborer ou participer à l'élaboration d'études techniques (chiffrage, relevé de mesures, planning prévisionnel, ...)
- Suivre un portefeuille de clients en situation d'impayés (relances téléphoniques, plan de règlement des dettes,...)
- Procédures de recouvrement de créances
- Mener des actions commerciales lors de manifestations événementielles

Fiche Rome D1403, mise à jour février 2010, <http://www2.pole-emploi.fr>

Annexe 3. Fiche de description de poste

Société CLOVER Poste de Commercial d'agence

Rattachement hiérarchique : Directeur commercial / Responsable de réseau

Missions du poste:

- présente les différents produits de l'entreprise aux prospects ;
 - établit le plan, chiffre le devis ;
- présente la proposition commerciale, l'argumente, conclut la vente
- réceptionne le chèque d'acompte
 - suit le déroulement du chantier

Relations internes :

- le responsable de réseau pour les objectifs ;
- le bureau d'études pour la faisabilité du projet ;
- l'assistante d'agence pour le suivi administratif des dossiers ;
- les équipes de pose pour le déroulement du chantier

Relations externes :

- les clients et les prospects

Responsabilités :

- commerciales : atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs, s'assurer de la solvabilité du client;
- techniques : s'assurer de la faisabilité technique du projet ;
- financières : respecter le budget alloué.

Annexe 4 : grille d'entretien annuel d'évaluation de mademoiselle Mahyou (Assistante d'agence)

(Recto)
GRILLE D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Collaborateur évalué

Nom : **Mahyou** Prénom : **Isabelle**
 Fonction : **Assistante d'agence** Agence : **Seclin**
 Ancienneté dans l'entreprise : **cinq ans** Ancienneté dans l'échelon : **deux ans**

Responsable évaluateur

Nom : **DUPUIS** Prénom : **Michel** Fonction : **Responsable de réseau**

BILAN DE LA PÉRIODE ÉCOULÉE

Aptitudes professionnelles	Qualités personnelles
- Qualité du travail (A) B C D	- Ponctualité (A) B C D
- Accueil des clients (A) B C D	- Assiduité (A) B C D
- Accueil téléphonique (A) B C D	- Présentation (A) B C D
- Expression orale (A) B C D	- Disponibilité (A) B C D
- Utilisation des TIC (A) B C D	- Dynamisme (A) B C D
- Utilisation de logiciels (A) B (C) D	- Curiosité (A) B C D
- Assistance (A) B C D	
- Prise d'initiative (A) (B) C D	Aptitudes relationnelles
- Rapidité (A) B C D	- Sensibilité clientèle (A) B C D
- Autonomie (A) B C D	- Capacité d'écoute (A) B C D
- Capacité d'adaptation (A) B C D	- Relation avec les commerciaux (A) B C D
- Organisation (A) B C D	- Rapport avec la hiérarchie (A) B C D
	- Pertinence à la communication (A) B C D
	- Travail en équipe (A) B C D
	- Sociabilité (A) B C D

Légende : A = Très bien B = Bien C = Nécessite une amélioration D = Insuffisant

Commentaires

Collaborateur évalué	Responsable évaluateur
<p><i>Je pense avoir surmonté maintenant mon manque de rapidité de réaction face à une contrainte soudaine. J'aime travailler chez Clover car les tâches confiées sont variées. J'apprécie tout particulièrement la relation avec les clients.</i></p>	<p>A tenu compte des remarques faites en 2006 pour progresser et maîtriser désormais les missions confiées.</p>

☞ Les objectifs ont-ils été atteints ? Oui Non

☞ Forces du collaborateur :
Beaucoup de motivation et d'implication dans son travail.
A toujours le souci de satisfaire le client dans les meilleurs délais.

☞ Points à améliorer :
Utiliser mieux et régulièrement le logiciel de gestion de relation de clientèle.

(Verso)
PÉRIODE À VENIR

Dans le cadre cette fonction, de nouveaux objectifs sont-ils fixés ?
 Oui Non

Si oui, lesquels ? **Utiliser plus l'informatique.**

Évolution professionnelle

☞ Aujourd'hui, envisagez-vous une mobilité professionnelle ? Oui Non
 Si oui, vers quelle fonction ?
Je souhaite évoluer dans ma carrière et occuper un poste de commerciale (J'ai eu un Bac Pro Vente en 2002).

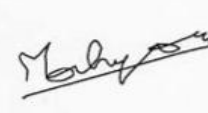
Pourquoi ?
Je connais bien le travail des vendeurs de la société (je travaille avec eux). De plus, j'ai appris à connaître le marché des vérandas. Disponible, je ne veux plus être sédentaire.

☞ **Avis du responsable** : Favorable Défavorable
 Pourquoi ?
Mademoiselle Mahyou a déjà été amenée à remplacer un commercial en arrêt maladie (son tempérament commercial est incontestable). Ce changement de fonction sera une source de motivation supplémentaire.

Formation professionnelle

☞ Souhaitez-vous suivre une formation ? Oui Non
 Si oui, laquelle ?
Maîtrise du logiciel de gestion de relation de clientèle
 Dans quel cadre ? **Droit individuel à la formation**

☞ Avis du responsable : Favorable Défavorable
 Pourquoi ?
Cette formation en informatique la rendra entièrement apte à occuper un poste de commerciale.

Collaborateur évalué	Responsable évaluateur
Date et signature 7/05/2007 	Date et signature 7/05/2007 