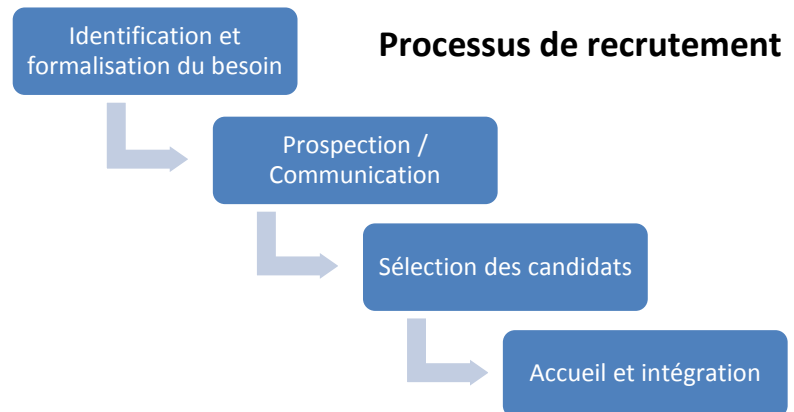


2. Recrutement du salarié

Le recrutement répond à un besoin spécifique en personnel, mais constitue aussi le moyen par lequel l'organisation accroît ses compétences et s'enrichit de valeurs et d'expériences nouvelles. Un mauvais choix dans le recrutement peut avoir des conséquences préjudiciables sur les relations de travail et sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, le processus de recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Il implique plusieurs étapes qui vont de la définition précise du besoin à l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise.

CONCEPTS CLES



DEFINITIONS

Assesment centers (ou centres d'évaluation) Méthodes d'évaluation des candidats sur la base de simulations, mises en situation, jeux de rôles.

Marketing de recrutement Approche mettant au cœur du recrutement la communication, et en particulier l'image de l'entreprise en tant qu'employeur, dans le but d'obtenir un avantage sur les concurrents dans le recrutement des meilleurs profils.

Sourcing (ou identification) Recherche de candidats correspondant aux profils ciblés.

Tests de recrutement Exercices standardisés et validés sur un grand nombre de candidats afin d'en mesurer certaines aptitudes professionnelles ou vérifier des types de personnalité.

PLAN DU CHAPITRE

1. Définition du besoin et décision de recrutement
 - 1.1. La fiche de poste
 - 1.2. Le profil de poste
2. La prospection
 - 2.1. Le recrutement interne
 - 2.2. Le choix des moyens de prospection
 - 2.3. La communication de recrutement
 - 2.4. La rédaction des annonces de recrutement et la réglementation relative aux offres d'emploi
3. Outils de sélection et choix du candidat
 - 3.1. La présélection administrative : CV et lettre de motivation
 - 3.2. L'entretien de recrutement
 - 3.3. Les tests de recrutement
 - 3.4. Prévention des discriminations et respect des libertés individuelles
4. Intégration du salarié et évaluation du coût du recrutement
 - 4.2. Bien accueillir le nouveau salarié
 - 4.3. La phase d'intégration
 - 4.4. La période d'essai
 - 4.5. Évaluation du coût du recrutement

1. Définition du besoin et décision de recrutement

Le recrutement est le moyen par lequel l'entreprise répond à un besoin précis en personnel. (**cas 2**). La première étape consiste donc à identifier le besoin et à le formaliser à travers une fiche de poste ou de fonction, et une description du profil du candidat recherché.

A. La fiche de poste

Lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste existant et devenu vacant, l'entreprise dispose déjà d'une fiche de poste, et cette étape peut ne pas être nécessaire. Il est toutefois fréquent, que des changements dans les responsabilités, dans les liaisons avec d'autres postes ou, dans les contraintes du poste, impliquent une actualisation de la fiche de poste. Cette description de poste donne donc l'occasion d'une réflexion sur l'organisation de l'emploi ou du service. (**Document 1 et cas 1**)

Éléments constitutifs de la fiche de fonction
<ul style="list-style-type: none"> • Intitulé du poste • Localisation géographique • Place dans la structure (Direction ou service auquel le poste est attaché, liaisons hiérarchiques avec d'autres postes) • Missions principales et responsabilités (finalité poursuivie, contribution aux objectifs de l'entreprise, responsabilités, résultats attendus) • Activités (activités principales nécessaires à l'accomplissement de la mission) et tâches (opérations concrètes permettant de réaliser ces activités) • Moyens matériels, techniques, financiers, humains mis à disposition • Contraintes spécifiques (horaires, déplacements...) • Conditions d'accès • Possibilités d'évolution vers d'autres postes • Autres conditions (type de contrats, caractéristiques de la rémunération...)

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

B. Le profil de poste

Le profil de poste présente les compétences requises pour la bonne tenue du poste et les principales exigences à l'égard du candidat recruté. (**Cas 1**)

Éléments constitutifs du profil de poste

- Compétences requises pour la bonne tenue du poste (savoirs, savoir-faire, savoir-être, aptitudes personnelles nécessaires à l'exercice des activités)
- Formation, qualification (niveau, diplômes, certificats...)
- Expérience (nombre de mois ou d'années dans le même poste, dans un poste voisin...)
- Motivation (désir de perfectionnement, d'évolution, de responsabilité, de pouvoir...)
- Autres : disponibilité, prétentions salariales...

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 logiciels :	Word ; Excel ; Gestion commerciale (obligatoire)
Aptitude à rédiger	Bonne
Aptitude à 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. La prospection ou campagne de recrutement

Le choix des moyens de prospection doit être adapté au secteur d'activité, aux compétences recherchées, au nombre de postes à pourvoir, ou bien encore au type de contrat.

2.1. Le recrutement interne

L'entreprise peut d'abord choisir de privilégier le recrutement interne, par le biais des mutations et promotions. Moins coûteux, celui-ci est aussi une source importante de motivation pour l'ensemble du personnel et permet de fidéliser des salariés dont la bonne connaissance de l'entreprise (de ses valeurs, de sa culture, de ses marchés...) est un atout. Toutefois, dans bien des cas, l'entreprise ne peut trouver en interne les compétences dont elle a besoin. (document 2 et cas 2)

2.2. Le choix des moyens de prospection

Lorsque l'entreprise décide de recruter à l'extérieur de l'établissement, elle dispose d'un large choix de moyens de prospection, qui présentent, chacun, différents avantages.

- **Les réseaux professionnels** (Pôle emploi, APEC, cabinets de recrutement, agences d'intérim) peuvent participer à différentes phases du recrutement : analyse du besoin, définition du poste et du profil du candidat, conception et diffusion de l'annonce, présélection des candidats.
- **Les partenariats avec les organismes de formation** (écoles, universités, associations d'anciens élèves...) sont adaptés au recrutement de jeunes diplômés.
- **Les annonces** dans la presse ou par l'intermédiaire d'internet (utilisation de sites portails d'emplois, job boards, ou page recrutement du site de l'entreprise) participent aussi à la campagne de communication de l'entreprise. (document 3)
- **Les candidatures spontanées** seront d'autant plus nombreuses et intéressantes que l'entreprise a une bonne image sur le marché du travail.
- **Les réseaux informels** : relations professionnelles (dont CDD, stage, intérim...) ou personnelles. Entrent dans cette catégorie la **cooptation**, c'est-à-dire le recours à des candidatures présentées par des salariés en poste dans l'entreprise en contrepartie d'une prime lorsque la candidature se conclut par une embauche. S'ajoutent depuis peu les **réseaux sociaux numériques** qui se constituent par le biais d'internet tels que *Linked In, Viadeo* ou *6nergies*.
- **L'événementiel de recrutement** : organisation de journées de rencontres et de recrutement dans des stades, des théâtres... spots publicitaires dans les cinémas, affiches dans le métro invitant à des entretiens téléphoniques, émissions de télé-réalité, jeux d'entreprise, rencontres dans les « univers virtuels » du type *Second Life*...

2.3. La communication de recrutement

Dans un contexte où elles sont en concurrence pour recruter les meilleurs profils, les grandes entreprises ne cessent d'innover et développent une communication de recrutement centrée sur leur image d'employeur ou « **marque employeur** ». Cette communication relève du **marketing de recrutement**. Il ne s'agit plus de promouvoir l'entreprise en mettant en avant ses produits ou sa place sur le marché, mais son identité, son fonctionnement interne et sa politique de ressources humaines (opportunités de carrière, diversité des métiers, valeurs éthiques, culture d'entreprise...). Les principaux supports de cette communication sont les campagnes sur internet et l'organisation d'événements. (Document 4)

2.4. La rédaction des annonces de recrutement et la réglementation relative aux offres d'emploi

La diffusion d'une offre d'emploi est le canal de recrutement le plus utilisé, et c'est aussi celui par lequel se réalise la majorité des recrutements.¹ L'annonce reprend les informations essentielles de la fiche de poste et du profil de poste. (Cas 1)

¹ En 2008, lors de leur dernier recrutement d'un cadre, 81 % des employeurs ont diffusé une offre d'emploi, dont 64% exclusivement par Internet, et, plus d'un recrutement sur deux s'est effectivement réalisé par le biais d'une offre d'emploi. Source : APEC, « Comment les entreprises recrutent leurs cadres », avril 2009 pp.7-8.

Éléments constitutifs de l'annonce de recrutement

- Présentation brève de l'entreprise (secteur d'activité, effectif, chiffre d'affaires...)
- Intitulé du poste et type de contrat (CDI, CDD...)
- Missions et activités principales
- Profil du candidat (formation et expériences souhaitées, compétences et qualités requises...)
- Rémunération et avantages (éventuellement)
- Caractéristiques du dossier de candidature :
 - CV, lettre manuscrite, appel téléphonique, prétentions salariales...
 - Lieu où adresser la candidature (entreprise, journal, boîte postale)
 - Date limite de dépôt de la candidature.

La loi encadre la publication d'offres d'emploi (C. trav. art. 5331-1 et suiv.), en particulier en imposant la transparence. Ainsi, il est interdit de faire publier une annonce comportant « *des allégations fausses ou susceptibles d'induire en erreur et portant en particulier sur [...] l'existence, l'origine, la nature et la description de l'emploi ou du travail à domicile offert, la rémunération et les avantages annexes proposés ainsi que le lieu du travail* ».

Un texte ne peut pas non plus être rédigé en langue étrangère. Pour ce qui est des offres d'emploi anonymes, l'employeur, ou tout intermédiaire, est tenu de faire connaître son nom ou sa raison sociale et son adresse au directeur de la publication ou au responsable du moyen de communication.

Enfin, la « mention d'une limite d'âge supérieure » est aussi prohibée, sauf si elle est imposée par les textes législatifs et réglementaires, comme par exemple pour les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

3. Outils de sélection et choix du candidat

3.1. La présélection administrative : CV et lettre de motivation

Pour faciliter la suite des épreuves de sélection, l'entreprise ne retient à ce stade que les candidatures correspondant précisément au profil défini. Ainsi, l'analyse des CV (curriculum vitae) et lettres de motivation permet de réaliser un premier « tri » à l'issue duquel moins d'une dizaine de candidatures pour un poste est généralement retenue pour poursuivre la sélection. Certains CV peuvent être mis en portefeuille pour d'autres emplois à pourvoir, mais, pour la grande majorité des candidats, l'entreprise devra rédiger une lettre de refus définitif.

3.2. L'entretien de recrutement

L'entretien individuel est généralement la deuxième étape de la sélection. Il est parfois le seul moyen utilisé, après l'analyse du CV. Il autorise une première prise de contact, permet de vérifier les informations présentées dans le CV, mais surtout d'évaluer la motivation et certains savoir-être du candidat (critères de sélection prédominants).

Les pratiques sont nombreuses :

- **Entretien téléphonique** préalable à un entretien en face à face.
- **Speed networking** (ou job dating) : entretien chronométré d'environ 7 minutes, préalable à un entretien de recrutement plus approfondi.
- **Entretien individuel** en tête-à-tête ou devant un jury (responsable d'établissement, responsable RH, supérieur hiérarchique direct...). Son déroulement varie d'une entreprise à l'autre. D'une durée généralement comprise entre vingt minutes et une heure et demie, les entreprises peuvent convoquer les candidats à plusieurs entretiens. L'entretien est le plus souvent **semi-directif**, c'est-à-dire structuré autour de questions laissant le candidat s'exprimer librement sur son expérience, ses projets, sa motivation...
- **Entretien test** avec une mise en situation sur le poste de travail (mise à l'essai).
- **Entretien collectif** réunissant une dizaine de candidats. Ce type d'entretien est centré sur l'analyse des comportements des candidats au sein d'un groupe (écoute, prise de parole, coopération, influence sur les autres...) ou des aptitudes professionnelles. Il peut prendre la forme de discussions sur des sujets divers ou de jeux de rôle, et nécessite l'intervention de recruteurs formés à cette technique.

Pour faciliter le classement des candidats et limiter au mieux la subjectivité inhérente à l'entretien, une grille d'évaluation sert généralement de support, et permet un compte rendu écrit de l'entretien. Elle présente les différents éléments du profil de candidat recherché, les critères de sélection retenus, et met en évidence les points forts et les points faibles du candidat.

D'autres outils plus innovants tels que les **jeux d'entreprise** et le recours aux **assessment centers** peuvent aussi permettre, par le biais de mises en situation, une bonne évaluation des comportements et des aptitudes professionnelles. (**Document 5**)

3.3. Les tests de recrutement

On distingue trois grandes catégories de tests de recrutement (**document 6**) :

- **Les tests de connaissances** ou de culture générale permettant d'évaluer certains savoirs des candidats.
- **Les tests psychotechniques** comprennent deux catégories d'épreuves :
 - les **tests d'aptitudes** visent à évaluer certaines capacités telles que l'habileté, la rapidité d'exécution, le maintien de l'attention, la synthèse... Ils consistent en des mises en situation ou en des exercices de calcul, compréhension, classement, perception des objets dans l'espace... *Exemples : le BUR ou le test des habiletés techniques ;*
 - les **tests d'intelligence** ou de logique évaluent la capacité de raisonnement à partir d'exercices basés sur des suites de nombres, de mots, de figures... *Exemples : les dominos (D48 et D70), cartes de jeu (MGM)...*
- **Les tests de personnalité regroupent aussi deux types d'outils :**
 - les questionnaires de personnalité sont les plus courants. Établis sous forme de QCM, ils font correspondre aux réponses des candidats des profils types. *Exemples : PAPI, Sosie, Myer Briggs Type Indicator (MBTI)...*
 - les tests projectifs visent à analyser des traits de la personnalité « profonde » et sont destinés au domaine médical plutôt qu'à celui du recrutement. Contrairement aux questionnaires de personnalité, leur analyse nécessite des compétences spécifiques en ce domaine. *Exemples : test de l'arbre, test de Rorschach (taches d'encre)...*

3.4. Prévention des discriminations et respect des libertés individuelles

Le Code du travail encadre le processus de recrutement dans le cadre de la lutte contre les discriminations, mais aussi pour garantir la transparence du processus et le respect des libertés individuelles.

- L'article L.1132-1 dresse la liste des critères relevant de l'identité, des caractéristiques physiques, des mœurs, des opinions du candidat et autres critères sans rapport avec les aptitudes professionnelles, et sur lesquels « *aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement* ».
- La loi sur l'égalité des chances votée le 31 mars 2006, a introduit et rendu obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés le CV anonyme. Il s'agit de faire disparaître du CV tous les éléments relevant de l'identité du candidat (civilité, âge, adresse, nationalité...) et pouvant donner lieu à discrimination. Seuls doivent apparaître les critères relatifs aux compétences du salarié (formation, expérience...). Encore aujourd'hui, le décret d'application n'ayant pas été pris, la loi ne peut être appliquée et seules quelques grandes entreprises l'ont expérimenté.
- Le Code du travail impose aussi la transparence à l'égard du candidat qui doit être « *expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard* » (art. L.1121-8). Le CE doit bénéficier de la même information (art. L.2323-32).
- Les méthodes utilisées doivent respecter la vie privée des candidats. Ainsi, « *les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations* » (art. L.1121-6). Il appartient cependant à l'employeur de s'assurer de l'exactitude des renseignements fournis par le candidat (vérification du diplôme, de l'expérience...)
- Enfin, « *les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie* » (art. L.1121-8).
- L'article L.1121-8 impose aussi la confidentialité des résultats.

Ainsi, certaines méthodes auxquelles ont parfois recours les entreprises telles que la graphologie, l'astrologie, la morphopsychologie... entrent en contradiction avec le Code du travail, dans la mesure où elles peuvent ne pas être jugées « *pertinentes au regard de la finalité poursuivie* ». En effet, elles ne portent pas sur des informations présentant un « lien direct avec l'emploi » et leur valeur prédictive n'est pas prouvée. Il en est de même des tests projectifs qui ne portent pas non plus sur des critères liés à l'exercice d'une activité et à des aptitudes professionnelles.

Toutefois, on constate aujourd'hui que ces techniques contestées sont de moins en moins utilisées dans les procédures de recrutement. Beaucoup d'entre elles, dont la graphologie, sont d'ailleurs interdites dans les pays anglo-saxons et certains pays européens.

4. Intégration du salarié et évaluation du coût du recrutement

4.1. Bien accueillir le nouveau salarié

La bonne intégration du nouveau salarié passe par une phase d'accueil et d'information sur le travail à réaliser et sur l'environnement du poste. Les pratiques sont diverses : présentation de l'équipe, des services, livret d'accueil, brochures, DVD, supports numériques.

Le **livret d'accueil** est un outil de communication interne. Il présente de nombreuses informations sur :

- les caractéristiques de l'entreprise (historique et actualité, activités, structure, effectifs, organigramme...),
- l'organisation du travail (environnement matériel et humain, conditions de travail, formations...),
- les règlements divers (horaires de travail, congés, règles d'hygiène et de sécurité...)
- la vie quotidienne (restaurant d'entreprise, cafétéria, œuvres sociales et culturelles, transports...).

Ces informations pratiques facilitent l'intégration du salarié, mais le livret d'accueil permet aussi de diffuser les valeurs de l'entreprise et contribue ainsi à développer le sentiment d'appartenance. Il commence ainsi généralement par un mot de bienvenue de la Direction.

4.2. La phase d'intégration

La phase d'intégration est quant à elle une **phase d'apprentissage**, d'acquisition de savoirs et savoir-faire spécifiques au poste de travail. Elle implique un accompagnement et un suivi du salarié, par exemple par le biais d'entretiens réguliers, voire par l'affectation d'un tuteur. Une période de formation est également le plus souvent prévue.

Le **tutorat** permet au salarié nouvellement recruté de se familiariser plus rapidement avec son environnement professionnel. Il participe directement au transfert des compétences, et son rôle contribue d'ailleurs au maintien dans l'emploi des seniors. L'encadrement du nouveau salarié permet donc à ce dernier d'être plus rapidement opérationnel. Mais la phase d'intégration est aussi une **phase de socialisation** (développement de relations avec les membres de l'entreprise, assimilation des valeurs et de la culture) et un moyen de fidéliser le salarié.

Etant donné le coût d'un recrutement, il est important de soigner cette dernière étape du processus de recrutement pour éviter que le candidat déçu ne quitte rapidement l'entreprise. L'accueil et l'intégration sont d'autant plus importants que l'entreprise aura développé une communication de recrutement axée sur son image en tant qu'employeur. Les entreprises de plus de 300 salariés présentent ces pratiques dans leur bilan social (rubrique « information et communication »). (**Document 7**)

4.3. La période d'essai

Le plus souvent, le contrat de travail prévoit une **période d'essai** durant laquelle l'employeur, comme le salarié, peut mettre fin au contrat de travail sans que la rupture soit motivée. Depuis la loi du 25 juillet 2008 relative à la modernisation du marché du travail, la durée maximale de la période d'essai est fixée, pour les contrats en CDI, à 2 mois pour les ouvriers et employés, à 3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens et à 4 mois pour les cadres, renouvelable une fois si un accord de branche le prévoit. La période d'essai n'est pas obligatoire. Lorsqu'elle est prévue, sa durée et la possibilité d'un renouvellement, doivent être précisées dans le contrat de travail ou la lettre d'engagement. Cette période permet à l'employeur comme au salarié de s'assurer de son choix.

Au terme de la période d'essai, le salarié est définitivement embauché. En cas de rupture de la période d'essai, il y a un **délai de prévenance**, qui pour l'employeur ne peut être inférieur à 24 heures en deçà de 8 jours de présence, 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence, deux semaines après 1 mois de présence, un mois après 3 mois de présence. Si c'est le salarié qui met fin au contrat de travail pendant la période, le délai de prévenance est de 48 heures, ramené à 24 heures si la durée de présence du salarié dans l'entreprise est inférieure à 8 jours. Il existe aussi des limites à la possibilité de rompre la période d'essai, qui ne peut, par exemple, être fondée sur un motif discriminatoire.

4.4. Évaluation du coût du recrutement

Le processus de recrutement implique différents types de coûts directs ou indirects :

- coût de la campagne de prospection (temps consacré à la définition du besoin et à la rédaction de l'annonce, coûts de publication, recours aux cabinets de recrutement, déplacements dans les forums, écoles...);
- coût de la phase de sélection (temps mobilisé pour les épreuves de sélection, recours à des spécialistes du recrutement...);
- coût de la phase d'intégration et d'apprentissage où le salarié doit s'adapter à son nouveau poste de travail, peut commettre des erreurs, a besoin d'un suivi, voire d'une formation.

Globalement, le coût du recrutement est estimé à environ 25% du salaire annuel brut du salarié recherché. Plus le besoin concerne un poste à responsabilités, et plus il peut être nécessaire de multiplier les supports de communication et les outils de sélection, d'où une élévation du coût du recrutement. En cas de recrutement non concluant, où le nouveau salarié finit par quitter rapidement l'entreprise, les coûts sont démultipliés, puisqu'il faut recommencer le processus. (**Document 8**)

L'entreprise peut établir un bilan de la procédure de recrutement pour en suivre le coût et vérifier l'efficacité à partir de différents indicateurs.

Bilan de la procédure

- Coût de la prospection et de la sélection
- Coût de la période d'adaptation
- Nombre de candidatures reçues
- Nombre de candidatures retenues pour un entretien,
- Nombre de candidats présents à l'entretien,
- Nombre de refus (désistements) de la part de candidats sélectionnés,
- Nombre de séparations (ruptures de contrat) durant la période d'essai, à l'initiative du salarié
- Nombre de séparations durant la période d'essai, à l'initiative de l'employeur
- Nombre de séparations durant les 12 premiers mois

Document 1 La fiche de poste

Définition

Une fiche de poste permet à l'encadrement et au salarié de définir les missions liées à un poste de travail et les principales dispositions nécessaires à mettre en œuvre pour les mener à bien. [...]

L'intérêt de la fiche de poste

La fiche de poste est très utile dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

- Elle sert de base au recrutement aussi bien au candidat qu'au chargé du recrutement.
- Elle permet de mettre en œuvre une politique de mobilité interne.
- Elle permet au salarié de faire rapidement le diagnostic des compétences et ressources déjà acquises.
- Elle permet d'élaborer un plan de formation adaptée pour les salariés et d'en suivre les effets.
- Elle permet, lors de l'entretien annuel d'évaluation, de disposer d'un support à l'analyse de l'atteinte des objectifs, et à la fixation d'objectifs réalistes.

Qui rédige la fiche de poste ?

- Le supérieur hiérarchique prépare la fiche de poste. Il note tous les éléments permettant de remplir la fiche de poste. Il mène une réflexion sur l'activité de son unité ainsi que son organisation, ce qui va l'orienter dans la description des activités de chaque poste.
- Le supérieur hiérarchique s'entretient avec le titulaire du poste. L'entretien entre le salarié et son responsable hiérarchique pour l'élaboration conjointe de la fiche est un moment privilégié pour clarifier les responsabilités et les objectifs confiés au salarié et établir ensemble le contenu de la fiche.
- Le supérieur hiérarchique valide la fiche avec le titulaire du poste. La fiche de poste ainsi arrêtée est communiquée au titulaire du poste par le supérieur hiérarchique. Elle est datée et signée par le responsable.

<http://www.opcalia.fr/>

Questions

1°/ Dans le cadre de quelles politiques RH, la fiche de poste peut-elle être utilisée ?

2°/ Quels sont les acteurs qui participent à la rédaction de la fiche de poste ?

Document 2. Une mobilité interne pas toujours possible, pas toujours souhaitée

Dans l'ensemble, les postes pourvus en 2005 l'ont été plus souvent par recrutement externe à l'établissement que par mobilité interne, surtout s'il s'agissait de CDD. Mécaniquement, le recours à l'interne est plus rare dans les établissements de petite taille que dans les plus grands. [...]

Mais même lorsque le recrutement en interne est théoriquement possible, il n'a pas nécessairement lieu. Soit l'employeur ne veut pas recruter en interne. C'est le cas de la moitié des recrutements sous CDI et des deux tiers des recrutements sous CDD. [...] Soit aucun salarié n'est intéressé : les trois quarts des offres de poste en CDI diffusées en interne ne trouvent pas de candidat, en particulier quand l'offre de formation est insuffisante, quand les salariés ont une faible propension à la mobilité ou lorsque les postes proposés ne sont pas suffisamment attractifs.

Si l'employeur ne diffuse pas son offre d'emploi en interne, c'est généralement parce qu'il lui faut augmenter ses effectifs. Recruter en interne ne ferait que déplacer le problème de recrutement. Cela peut aussi être parce qu'il souhaite recruter une personne extérieure qu'il avait en vue (un sixième des processus de recrutement) ou, plus particulièrement pour les CDI, parce qu'il ne voyait personne en interne qui possédait le profil désiré (un quart des procédures).

Par ailleurs, pour 67 % des recrutements sous CDI et 80 % sous CDD, l'employeur estime qu'il n'aurait pas été possible de former un de ses salariés pour occuper l'emploi à pourvoir. Pour justifier ce faible recours à la formation, l'employeur considère soit que cela n'aurait pas été possible (aucun salarié n'aurait accepté une telle formation), soit qu'une formation aurait été matériellement trop lourde à mettre en œuvre ou compliquée en termes de réorganisation interne.

Dares, *Premières Synthèses*, nov. 2006, n°48.1, p. 7

Questions

1 Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les entreprises privilégient le recrutement externe ?

2 Quels autres avantages apporte le choix de candidats extérieurs à l'établissement ?

Document 3. Evaluation des Jobboards : mode d'emploi...

« *Ce n'est pas la quantité qui fait la qualité* ». Christophe Lecomte, responsable marketing du groupe Studyrama-Vocatis, annonce la couleur. « *Avant de diffuser une offre d'emploi sur un jobboard, un recruteur ne doit pas se fier au seul volume d'offres diffusées. Pour s'assurer d'être visible auprès du plus grand nombre, un recruteur aura bien évidemment intérêt à s'afficher sur l'un des grands généralistes, la notoriété et le trafic constituant leur principale valeur ajoutée. Mais lorsque la recherche concerne un profil très spécifique, il faut aussi passer par un site spécialisé qui ne diffusera lui qu'une centaine d'annonces, mais qui constitue la référence dans son domaine parce que tous les professionnels du marché le consultent. Cette présence simultanée sur un généraliste et sur un spécialiste permet de marier le quantitatif et le qualitatif. Dans le premier cas, le recruteur recevra beaucoup de CV, mais avec beaucoup de déchets. Dans le second, il en recevra très peu, mais qui répondront peut-être mieux aux critères recherchés.* »

Sur les sites généralistes, Il faut prendre en compte la finesse du moteur de recherche. « *Plus vous avez à votre disposition de critères de recherche, plus vous aurez de chances de faire ressortir votre annonce du lot*, souligne Christophe Lecomte. *Pour jauger de la souplesse d'un moteur, Il suffit de se mettre en position de candidat et de faire un test de recherche pour voir le niveau de concurrence sur le poste recherché. Il faut également analyser la manière dont l'offre est publiée et comment elle peut être valorisée par rapport à celles des concurrents. Le site permet-il de mettre en avant l'entreprise, la mission, le poste... Quel est l'ordre de lecture proposé...* »

Attention à la transmission des candidatures

Autre critère à évaluer, la facilité pour les candidats à postuler. « *Lorsqu'ils sont obligés d'effectuer une dizaine de clics pour candidater, le taux de déchets sera très important*, assure Christophe Lecomte. [...] »

Pour les sites spécialistes, vous l'aurez compris, inutile de s'attacher au nombre d'offres diffusées. Il faut en revanche s'assurer que sur le profil recherché, il y aura suffisamment d'annonces pour attirer les candidats. « *C'est la concurrence qui attire les bons profils*, affirme Christophe Lecomte. [...] *Il faut également s'assurer que le site dispose d'un réseau de partenaires importants qui permettra à votre annonce d'être présente sur un grand nombre de supports. Parfois, derrière un petit site spécialisé se cache un grand généraliste.* »

La prime au contenu de qualité

Dernier paramètre à prendre en compte pour Christophe Lecomte : l'ergonomie générale du site. « *De manière générale, l'image has been d'un jobboard rejaillit sur celle de l'entreprise. Il faut donc privilégier ceux qui possèdent une ergonomie agréable et efficace, et qui proposent du contenu rédactionnel de qualité et actualisé. Cela prouve qu'au-delà de la simple diffusion d'annonces, le site anime sa communauté et se donne les moyens d'attirer des candidats de qualité* », conclut Christophe Lecomte.

Yves Rivoal, 13/04/2010, www.focusrh.com

Questions

- 1/ Pourquoi le recrutement par internet est-il devenu incontournable ?
- 2/ Quels sont les inconvénients associés à ce type de recrutement ?

Document 4. D'autres façons de recruter

Assessment center, un concept basé sur la mise en situation

[...] « L'idée de fond de l'assessment center est de mettre les candidats en situation et d'observer leur comportement. Grâce à des tests et des jeux de rôle, on peut ensuite déterminer si leur profil correspond à nos attentes », résume Yves Buisson, directeur général en charge des RH d'Unilog. [...] Utilisé dans le cadre d'un recrutement, l'assessment center est préconisé dans des cas particuliers, relativement complexes, où l'entreprise choisit d'investir sur son futur collaborateur. [...] Pour cerner leur leadership, leur capacité de travailler en équipe et leur esprit de solidarité, Yves Buisson a mis en place un test : « Notre jeu de l'an dernier rassemblait des candidats supposés appartenir à des entreprises différentes, qui devaient réussir à s'associer pour atteindre leur objectif: vendre des photocopieurs à un autre candidat. » [...] La session peut être animée par des consultants spécialisés mais aussi par des collaborateurs des ressources humaines ou des managers opérationnels. [...]

Le test du tri-courrier ou "in-basket"

La situation : vous êtes dans la peau d'un salarié d'une entreprise fictive, au poste pour lequel vous postulez. Après un temps d'absence (congrés, maladie...), vous revenez au bureau et trouvez votre boîte aux lettres (variante: votre boîte e-mail) pleine.

Ce que vous devez faire : Vous devez traiter ce courrier, c'est-à-dire à la fois éliminer les lettres inintéressantes, ranger les autres par ordre de priorité et définir les actions à mener pour résoudre les problèmes.

Vous serez testé sur : votre capacité à vous organiser et à faire face aux difficultés, mais aussi à ne pas vous disperser.

Jeux d'entreprise : un outil de recrutement bien réel

[...] L'Oréal utilise depuis longtemps cet outil : en 1993, le géant français de la cosmétique organisait le premier « L'Oréal Brandstorm », jeu d'entreprise consacré au marketing, dont l'objectif est de gérer une marque, de l'élaboration de la stratégie générale à la conception du produit, de son packaging et de sa promotion. En 2000, « e-Strat Challenge » [...] et « Ingenius Contest » [...] ont également vu le jour. [...]

Les jeux d'entreprise permettent aux recruteurs d'apprendre beaucoup plus sur le candidat que ne le permettrait un simple entretien individuel. Les recruteurs et managers de Danone peuvent ainsi observer les qualités des candidats durant le « Trust Day », étape centrale du jeu durant laquelle les équipes gèrent leur entreprise en temps accéléré et au gré des événements extérieurs (grève dans l'usine, démission d'un responsable clé...) qui ponctuent la journée. [...] « Lors de l'entretien individuel, les candidats sont dans un contexte où ils cherchent à se vendre eux-mêmes alors qu'au cours d'un jeu, ils veulent vendre leur projet, renchérit Deborah Fenwick, directrice Marketing du recrutement corporate de L'Oréal. [...] » Le jeu étant une simulation réaliste de problèmes réels de l'entreprise, il est également l'occasion d'observer si le candidat est bien en adéquation avec la culture d'entreprise. [...]

Si les jeux d'entreprise sont un outil de recrutement utile pour détecter les profils les plus adéquats dans un vivier de jeunes diplômés, ils restent néanmoins difficiles à mettre en place. Lourds à organiser, en particulier à l'échelle internationale, ils doivent également affronter une forte concurrence. [...]

Journal du Management, 10/05/2006, www.journaldunet.com

Questions

1. Qu'apportent les méthodes de recrutement présentées dans le texte par rapport au processus traditionnel de sélection (tri des CV/ entretien) ?
2. Quelles en sont les limites ?

Document 5. Quelques tests de recrutement

Test de BUR (Auteur : Duchapt)

Il étudie la rapidité et les compétences à travers des tests d'orthographe, de calcul, de classement, de compréhension et de logique. [...]

Type de questions :

Mettre les phrases au pluriel : *Le journal annonça la mort du paparazzi dès le matin.* [...]

Mathématique : 1 h 10 min. + 45 min. + 2 h 15 min. = ?

$$2/3 + 3/2 + 12/3 = ?$$

$$1 \text{ litre} = ? \text{ décilitres}$$

L'attention : Une liste ou un texte, où vous devrez cocher les lignes, les mots ou les lettres correspondant à un critère précis. Cela commence par des listes simples et courtes avec 1 critère, puis peut évoluer vers plusieurs listes avec plusieurs critères.

Le collationnement : Deux colonnes de chiffres ou de noms, (ou les deux) à comparer. Vous devez signaler soit les identiques, soit les différents.

6854239.....6854239

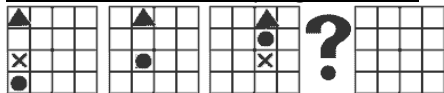
8596523.....8586523

8745962.....8745962

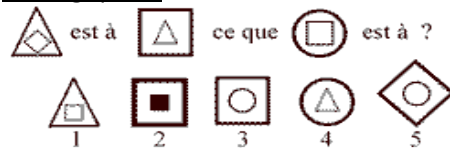
7412564.....7412664

TEST DES MATRICES PROGRESSIVES (PM-38, Auteur : Raven)

Les mouvements ou progressions :



Les logiques :



TEST DE ROSENZWEIG (test de frustration, Auteur : Paul Rosenzweig)

Le test se compose d'un livret contenant vingt-quatre situations frustrantes ou conflictuelles, présentées sous forme de bandes dessinées de deux personnages : l'un explique une situation, l'autre doit répondre. La bulle vide doit être remplie le plus vite possible [...]

Ce test peut être utilisé pour des commerciaux ou des responsables.

Exemples :

1/ Un automobiliste s'excuse de vous avoir éclaboussé, vous devez lui répondre.

2/ Vous êtes chez une amie et vous cassez un vase. Elle vous dit que sa mère tenait à ce vase, vous devez lui répondre.

3/ Vous êtes derrière une femme portant un grand chapeau, une autre vous fait remarquer que vous ne devez rien voir, vous devez lui répondre.

TEST GZ (Inventaire de Tempérament. Auteur : Guilford et Zimmerman)

Il analyse 10 traits de personnalité : Activité générale, Contrainte - caractère sérieux, Ascendance, Sociabilité, Stabilité émotionnelle, Objectivité... Les questions ressemblent à celles-ci :

Aimez-vous prendre la parole en société : OUI NON

Préférez-vous exécuter plutôt que diriger : OUI NON

Il est rare que les gens tiennent leur parole : OUI NON

Source : <http://www.aide-emploi.net>

Question

A quelle catégorie de test appartient chacun des tests présentés dans ce document ?

Document 6. Combien coûte un recrutement ?

[...] L'exemple qui suit est un calcul du coût d'un recrutement « basique ». Il prend en compte le minimum des tâches demandées dans un tel processus.

Tâches / Frais :

Définition de l'annonce et des besoins :

Cette opération est longue et mobilise généralement plusieurs responsables au sein de l'entreprise. La durée de cette opération peut être estimée à 4 heures.

Acheter un espace de diffusion d'annonce :

Les coûts des annonces sur Internet varient en fonction de la notoriété des sites. Il faut compter 600 € HT pour pouvoir diffuser une annonce sur un site généraliste à forte audience. Pour une entreprise recrutant régulièrement de l'ordre de 20 personnes à l'année minimum, on estime pouvoir obtenir une réduction sur la facture totale portant le tarif d'annonce à 450 € HT. Prenons donc une moyenne de 450 € HT pour notre exemple.

Afin de tenter de toucher un panel complet de candidats pour son poste, il faut également louer un espace de diffusion sur un site spécialisé, et compter 150 € HT de frais supplémentaires.

Traiter les candidatures reçues :

Si les espaces de publication d'annonces ont été bien choisis (et que l'annonce a été rédigée de manière suffisamment attrayante), la facilité de postuler proposée par l'Internet doit amener un volume de candidatures de l'ordre de 100 à 150 par site. On prendra 250 candidatures reçues dans notre exemple. Le temps estimé au traitement complet d'une candidature par e-mail (lecture du message, ouverture des pièces jointes, analyse du contenu, réponse au candidat et traitement final du dossier) prendra 5 minutes minimum.

L'accès et la recherche dans une Cvthèque :

Dans une démarche active de recrutement, la recherche de candidats passe par l'exploration d'une Cvthèque. Ensuite l'exploitation de cette Cvthèque passe par la création de requêtes d'interrogations ainsi que la mise en place d'alertes qui généreront des retours de profils de candidats à traiter comme les candidatures liées à l'annonce. Ces seuls coûts d'accès, pour 15 jours et en illimité d'un grand généraliste se chiffrent à 1400 € HT environ.

Nous estimons 10 retours par jour sur 15 jours, soit 150 candidatures à traiter, et en étant très rapide il faut compter 5 minutes par candidature.

Les entretiens :

- Entretiens préliminaires téléphoniques avec 30 candidats pour qualifier leurs candidatures. 15 minutes par appel téléphonique, incluant les rappels nécessaires pour pouvoir joindre les candidats
- 1ère série d'entretien avec les 10 candidats sélectionnés. 30 mins avec la DRH et 30 mins avec le manager opérationnel
- Debriefing entre le DRH et l'opérationnel afin d'effectuer la short list. Cette opération dure en général 45 minutes
- Entretiens approfondis avec les 3 candidats de la short list avec le manager afin de valider définitivement le candidat retenu, le responsable opérationnel recevra en entretien chaque candidat durant 1h

Coût d'opportunité :

20 h de prospection durant un mois, c'est un volume d'heures impressionnant que l'on n'a pas consacré à la gestion effective de l'entreprise, et cette gestion effective de l'entreprise à la différence de la prospection a un retour immédiat sur la performance de l'entreprise. Prenons un coût symbolique de 1000 € HT minimum. [...]

A partir de la plaquette du cabinet Uman Partners, <http://www.uman-partners.com>

Questions

1. Calculez le coût moyen d'un recrutement à partir de l'exemple présenté dans ce document, en estimant à 25€ (charges comprises), le coût du salaire horaire moyen des différents salariés intervenant dans le processus (managers, responsables RH...).
2. Quel pourcentage du coût total représente la campagne de communication ?
3. Quels autres coûts peuvent venir s'ajouter à ceux présentés dans ce document ?

CAS PRATIQUES

CAS 1. SOCIETE DRAMON SA

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 demandés 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.

- 1. Etablissez la fiche de fonction et le profil de poste de la personne à embaucher**
- 2. Chiffrez le coût prévisionnel annuel du salarié à partir des données suivantes :**
Salaire 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. Rédigez l'annonce qui sera diffusée dans les journaux. Le recrutement sera réalisé en juin pour un contrat qui débutera le 1er septembre. Date limite de réponse 20 juin. L'annonce sera diffusée dans les deux journaux locaux (Dauphiné libéré et Progrès). Les réponses seront envoyées par courrier au service emploi (CV + Lettre de motivation) ou par mel : dramonsarecruitment@quartz.fr**

<http://btsag.com/>

CAS 2. SOCIETE CLOVER

Ajustement des ressources humaines aux besoins en commerciaux et recrutement

Vous êtes toujours assistant(e) de gestion dans l'entreprise CLOVER. (Cf. Chap.6, Cas 1).

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 liés 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 - Qualité du travail (A) B C D - Accueil des clients (A) B C D - Accueil téléphonique (A) B C D - Expression orale (A) B C D - Utilisation des TIC (A) B C D - Utilisation de logiciels (A) B (C) D - Assistance (A) B C D - Prise d'initiative (A) B C D - Rapidité (A) B C D - Autonomie (A) B C D - Capacité d'adaptation (A) B C D - Organisation (A) B C D	Qualités personnelles - Ponctualité (A) B C D - Assiduité (A) B C D - Présentation (A) B C D - Disponibilité (A) B C D - Dynamisme (A) B C D - Curiosité (A) B C D Aptitudes relationnelles - Sensibilité clientèle (A) B C D - Capacité d'écoute (A) B C D - Relation avec les commerciaux (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 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.	Responsable évaluateur A tenu compte des remarques faites en 2006 pour progresser et maîtriser désormais les missions confiées.
☞ Les objectifs ont-ils été atteints ? Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> ☞ 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 <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui, lesquels ? Utiliser plus l'informatique.	
Évolution professionnelle	
☞ Aujourd'hui, envisagez-vous une mobilité professionnelle ? Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> 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 <input checked="" type="checkbox"/> Défavorable <input type="checkbox"/> 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 <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui, laquelle ? Maîtrise du logiciel de gestion de relation de clientèle Dans quel cadre ? Droit individuel à la formation	
☞ Avis du responsable : Favorable <input checked="" type="checkbox"/> Défavorable <input type="checkbox"/> Pourquoi ? Cette formation en informatique la rendra entièrement apte à occuper un poste de commerciale.	
Collaborateur évalué	Responsable évaluateur
Date et signature	Date et signature
7/05/2007	7/05/2007
	

Source : A partir d'un sujet BTS AGPME, Gestion administrative comptable et commerciale, session 2007