**C 31** - **La Démarche de Recrutement et de Gestion des Ressources Humaines**

**Introduction : Le recrutement : un enjeu stratégique**

Le recrutement est l’un des enjeux essentiels de la fonction RH. Le succès ou l’échec du recrutement conduit à des impacts sur l’Entreprise et sa prospérité.

Actuellement dans un contexte de guerre des talents (bataille économique), le recrutement avec la gestion des compétences sont des facteurs de succès au regard d’une stratégie globale.

Le capital humain a un rôle stratégique dans la croissance économique de l’Entreprise.

Le progrès économique se réalise avant tout à travers un progrès dans le management des RH (aucun objectif chiffré sans les RH puisque c’est elles qui font fonctionner l’entreprise en étant elles-mêmes l’Entreprise). Dès lors le choix des RH est le choix le plus stratégique à faire par les managers c’est en cela que recruter est un acte stratégique majeur.

Les services RH au côté des opérationnels (managers, etc.) ont un rôle essentiel pour que le recrutement ne soit pas le résultat d’un pari fondé sur l’intuition d’un individu mais le fruit d’une réflexion commune assise sur des méthodologies très prouvées. Il convient donc de définir et répondre aux besoins réels de l’entreprise pour garantir sa pérennité et sa performance.

On peut distinguer plusieurs enjeux :

* **De productivité** : impact direct du recrutement sur l’efficacité et les résultats de l’Entreprise.
* **De coûts** : outils de publication d’une annonce, site, recours à des prestataires, personnel en interne. En cas d’échec il peut y avoir fin de période d’essai, cout de licenciement, cout d’une procédure en contentieux
* **D’image** : image, marque employeur – le recrutement est une opération de communication externe à travers les annonces, forum, entretien de recrutement, etc. Cette communication doit mettre en valeur l’E pour attirer les profils recherchés. Cible interne : Fidéliser les salariés Cible externe : Attirer des candidats
* **Gestion Prévisionnel de l’Emploi** : tenir compte de l’équilibre existant (pyramide des âges, qualification des métiers)
* **Flexibilité et d’Employabilité** : répondre aux fortes évolutions que connaissent les E. actuelles, recherche de candidat ayant une capacité d’adaptation importante
* **Culturel et Sociaux** : recruter un élément nouveau peut modifier profondément les équilibre et jeux de pouvoir lors d’une équipe déjà constituée, il faudra donc s’assurer de la capacité présumée à s’adapter au groupe. Avant de se lancer dans la recherche d’un candidat il est très important de faire une analyse approfondie de l’E. et de l’environnement dans lequel s’inscrit le recrutement.

Titre 1 – La Procédure d’Embauche

**Chapitre A) Le Cadre Législatif**

Développer une entreprise nécessite forcément un jour ou l’autre de recruter. Il convient alors de trouver des collaborateurs, qui ont les bonnes compétences. Si cela semble simple en théorie, c’est loin d’être évident dans la pratique. De nombreuses entreprises font face à un turnover important, notamment causé par des erreurs en matière de recrutement.

Le recrutement est un facteur de réussite pour une entreprise et particulièrement pour les jeunes entreprises. En effet, recruter un nouveau collaborateur coûte de l’argent. Il faut tout d’abord consacrer du temps au recrutement en lui-même : sourcing, entretiens, etc. Puis, il convient de former le nouveau collaborateur. Ainsi, tout ceci représente un coût conséquent. Or, en cas d’erreur de recrutement, l’investissement réalisé risquerait de ne pas être rentabilisé. Si cela s’avère déjà gênant pour une entreprise établie, cela pourrait être catastrophique pour une jeune entreprise. Il convient donc de recruter judicieusement.

Indépendamment de cet enjeu une entreprise doit respecter un cadre Légal lié au processus de recrutement

1. **Les Filières de Recrutement**

L’entreprise est libre, sauf cas particulier (recours à la mobilité interne), de choisir entre différents modes de recrutement (organismes de placement, petites annonces..). Il peut aussi recourir a du personnel mis à disposition (Entreprise de Travail Temporaire)

1. **Les activités de placement**

L’activité de placement consiste à rapprocher, à titre habituel, offres et demandes d’emploi, cette activité peut être exercée à titre lucratif par les Entreprises de Travail Temporaire.

Aucun service de placement ne peut être refusé à un demandeur d’emploi ou à un employeur pour l’un des motifs discriminatoires

Article L1131.1 à L1132.3 : ‘Aucune personne ne peut être écartée d’une procédure de recrutement , de l’accès d’un stage , sanctionné ou licencié ou d’une mesure discriminatoire pour l’un des motifs suivants

**Les 21 motifs :**

* l’origine, le sexe, les mœurs, l’orientation sexuelle, l’identité sexuelle, l’âge, la situation de famille, la grossesse, les caractéristiques génétiques, la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, l’appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales, les activités mutualistes, les convictions religieuses, l’apparence physique, le nom de famille, le lieu de résidence, l’état de santé, le handicap.

On peut relever deux exceptions à ce principe : embauche d’artiste et mannequin

L’activité de placement est essentiellement assuré par Pôle Emploi, mais on retrouve d’autres participants telles que certains organismes privés ou publics (Chambre de commerce, chambre des métiers, l’Apec). La région participe à la coordination des acteurs du service public de l’Emploi. Les autres collectivités territoriales (département, communes) peuvent concourir également au placement des demandeurs d’emploi

1. **L’embauche directe**

* **Les Annonces**

La diffusion gratuite des offres et demandes d’emploi est possible par tout moyen. Si la vente des offres et demandes est interdite sur tout support, leur insertion à titre onéreux est permise dans une publication papier ou électronique.

Le contenu des offres doit répondre à certaines règles, sous peine de sanctions pénales.

Ainsi, il est interdit sous peine d’amende de publier une offre d’emploi comportant :

* Une mention d’âge supérieure sauf obligation légale ou règlementaire
* Un texte rédigé en langue étrangère ; lorsque l’emploi ne peut être désigné que par un texte étranger, le texte français doit être suffisamment explicite pour ne pas induire en erreur.

Le fait de soumettre une offre d’emploi à une condition discriminatoire est passible d’une peine d’emprisonnement et d’une amende.

* **Les cabinets de recrutement**

L’employeur peut confier les opérations de sélection à des cabinets de recrutement. Ces derniers sont tenus, vis-à-vis de l’employeur à une obligation de moyens et non de résultat. Cependant, les limites de l’obligation varient avec le nivau du poste à pourvoir, les moyens financiers lis à la disposition du cabinet et la qualité des renseignements fournis par le cabinet.

1. **La mise à disposition des salariés**

Constitue un prêt de main-d’œuvre illicite toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d’œuvre (voir par exemple le cas de la sous- traitance dans le BTP), sauf dérogation concernant les Entreprises de Travail Temporaire, de Portage Salarial, et les associations ou entreprise de services à la personne. Est également illicite le marchandage.

***Définition du Marchandage****:«Toute opération à but lucratif de fournitures de main-d'oeuvre qui a pour effet de causer un préjudice aux salariés qu'elle concerne ou d'éluder l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail, ou marchandage, est interdite".*

*Le délit de marchandage est le fait pour le salarié d'un prestataire de service de passer de l'autorité de son employeur à celle du client de son employeur, et de subir les conséquences de ce changement d'autorité. La notion de délit de marchandage est très proche de celle de prêt de main-d'oeuvre illicite. Les deux notions sont d'ailleurs tellement voisines l'une de l'autre que le délit de marchandage est très souvent concomitant du prêt de main-d'oeuvre illicite.*

La mise à disposition ne poursuit pas de but lucratif et est donc licite, lorsque l’entreprise prêteuse ne facture à l’entreprise que les salaires versés au salarié, les charges sociales et es remboursements remboursés à l’intéressé au titre de sa mise à disposition.

C’est ainsi, que les Groupements d’Employeurs suivants peuvent pratiquer la mise à disposition,

**Groupements d’Employeurs** : plusieurs personnes physiques ou orales entrant dans le champ d’application d’une même convention collective.

Par dérogation au principe de mise à disposition à but non lucratif, on retrouve donc les structures et organisations suivantes :

* **Les associations intermédiaires**. Ces associations ont pour objet d’embaucher des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles et de les mettre à titre onéreux à la disposition de personnes physiques et morales. Elles doivent à ce titre être conventionnées par l’Etat
* **Les associations et entreprise de services à la personne** Ces associations peuvent intervenir suivant un mode mandataire, un mode de prêt de main d’œuvre ou un mode de prestataire.

Ces association ou entreprise consistant en la fourniture des activités auprès de enfants ou de personnes âgés ou handicapé doivent obtenir un agrément du Préfet.

* **Entreprise de travail à temps partagé** L’activité exclusive de ces entreprises consiste à mettre à disposition d’entreprises clientes du personnel qualifié que ces dernières ne peuvent recruter en raison de leur taille ou de leurs moyens. Elles peuvent également apporter à leurs entreprises clientes des conseils en matière de gestion des compétence et de la formation.
* **Les Entreprises de portage salarial**
* Le système du portage, l'indépendant choisit de passer par un intermédiaire pour réaliser une prestation professionnelle auprès d'un client. Il sollicite alors une entreprise de portage salarial, avec laquelle il signe un contrat de travail, de son côté, la société de portage signe un contrat de prestation en portage salarial avec le client, permettant ainsi à chacune des trois parties d'être liée par un contrat et à la prestation d'être réalisée. reconversions professionnelles.

1. **Le Choix du Futur Salarié**

L’employeur dispose d’une très grande liberté en matière d’embauche sous réserve toutefois de respecter les priorités d’emplois ou de réemploi reconnues notamment aux handicapés et aux salariés licenciés pour motif économique ainsi que la règlementation propre à certaines catégories, notamment les jeunes et les étrangers.

L’employeur peut également pour se déterminer, tenir compte des différentes aides à l’embauche ou à l’emploi dont il est susceptible de bénéficier.

1. **Le principe de non discrimination**

Le choix du candidat ne peut être fondé sur l’un des motifs discriminatoires, tel que l’état de grossesse ou le sexe sauf si l’appartenance à un sexe est une condition déterminante ou si l’embauche tend à la mise en œuvre d’un plan d’égalité professionnelle

1. **Les informations demandées au candidat**

Les informations demandées à un candidat ne peuvent avoir comme finalité que d’apprécier sa capacité à occuper l’emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles et doivent avoir un lien direct et nécessaire avec cet emploi. Le salarié doit y répondre de bonne foi.

L’employeur peut demander au candidat de présenter un certain nombre de documents tels que ses diplômes et certificat de travail délivré par ses anciens employeurs mais pas le dossier scolaire.

La fourniture de renseignements inexacts ou mensongers par le salarié lors de son embauche ne peut entraîner la nullité du contrat de travail que si elle constitue un dol, à savoir « une manœuvre frauduleuse visant à tromper une personne dans le but d’obtenir son consentement, de sorte à ce que sans cette manœuvre, l’autre partie n’aurait pas contracté ».

Le candidat est expressément informé au préalables des méthodes et techniques d’aides au recrutement utilisé à son égard. Celles-ci doivent être pertinentes au regard du but poursuivi et les résultats obtenus sont confidentiels.

1. **L’essai professionnel**

Non réglementé par la loi, l’essai professionnel, qui doit être distingué de la période d’essai consiste en une épreuve ou un examen permettant à l’employeur de vérifier la qualification professionnelle du postulant et de son aptitude à occuper le poste demandé, il est de très courte durée.

L’employeur n’est pas tenu de rémunérer l’essai, sauf si cela est prévu dans la convention collective.

1. **La promesse d’embauche**

Une promesse d’embauche même verbale vaut contrat de travail, si elle est ferme, adressée à une personne désignée et précise au moins l’emploi proposé et la date d’entrée en fonction. Elle peut préciser la rémunération et le lieu de travail.

La rupture injustifiée par l’employeur d’une promesse d’embauche s’analyse en un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Elle s’analyse même en un licenciement nul si elle est fondée sur un motif discriminatoire tel que l’état de santé.

En cas de rupture injustifiée par le salarié, l’employeur peut prétendre à des dommages-intérêts en fonction du préjudice subi.

**Chapitre B) Les Formalités d’Embauche**

Le contrat d’embauche (voir chapitre suivant) finalise l’embauche. La procédure d’embauche doit respecter un certain nombre d’obligations légales

Le nombre et la nature des **formalités d'embauche** peuvent varier et sont conditionnés par :

* le nombre de salariés que compte l'entreprise : plus l'effectif est important plus il y a de formalités à accomplir ;
* la nature du contrat de travail conclu : certains contrats de travail nécessitent des formalités particulières ;
* le rang occupé par l'embauche : la 1re embauche conférant la qualité d'employeur multiplie les formalités (immatriculations/déclarations).

### Organismes et formalités d'embauche de l'employeur :

Les formalités sont réalisées en direction :

* de l'URSSAF (éventuellement la MSA) ;
* de la Sécurité sociale ;
* de Pôle emploi ;
* des caisses de retraite complémentaire ;
* de l'administration du travail ;
* du salarié lui-même.

1. **Les formalités d’embauche**

**a) La déclaration préalable à l’embauche (DPAE)**

L’embauche d’un salarié ne peut intervenir qu’après déclaration nominative accomplie par l’employeur auprès de l’URSSAF.

L’URSSAF se charge ensuite de transmettre les informations nécessaires aux différents organismes concerné ( Assurance Maladie,  Assurance chômage, INSEE, DDTE, Formation professionnelle) Cette formalité s’impose à tous les employeurs y compris les particuliers. Certains bénéficient de dispositifs simplifiés.

La DPAE est adressée au plus tôt 8 jours avant la date prévisible d’embauche et au plus tard au moment de l’entrée en fonctions

**b) La mise à jour du registre du personnel**

Quelque soit l’effectif de l’entreprise, l’employeur doit tenir et mettre à jour un registre du personnel . Dans ce document doit être mentionné dans l’ordre des embauches un certain nombre d’informations :

Nom, prénom, date de naissance, sexe, nationalité, qualification date d’entrée et de sortie, type de contrat et certaines mentions spécifiques à certains contrats (CDD, contrat en alternance). Doivent figurer également les stagiaires et l’entreprise doit par ailleurs disposer d’un registre du personnel propre aux intérimaires.

**c) La déclaration mensuelle des mouvements de main d’oeuvre**

Sauf s’ils ont optés pour la déclaration sociale nominative (DSN), les employeurs occupant au moins 50 salariés doivent déclarer à la Direction Départementale du Travail un relevé mensuel des emplois conclus ou résiliés

**d) Les autres formalités**

* La Visite Médicale , depuis le 1er janvier 2017, la visite médicale d’embauche n’est plus obligatoire. Elle est remplacée par la visite d’information et de prévention dans les 3 mois qui suivent l’embauche. Seuls les salariés mineurs et les travailleurs de nuit doivent se soumettre à une visite médicale avant leur embauche. Les salariés soumis à des risques particuliers font eux par contre l’objet d’un suivi renforcé.
* Le salarié est informé de ses droits à la formation professionnelle et des risques professionnels au sein de l’entreprise.
* Il peut également recevoir un livret relatif aux dispositifs d’épargne salariale dans l’entreprise.
* L’employeur doit être affilié aux organismes de retraite complémentaire et de prévoyance et affilier ses salariés

1. **Les formalités allégées**

Depuis le 19/05/2009, le Titre Emploi Service Entreprise (TESE) s’est substitué aux autres formalités allégées existantes. Le TESE concerne les entreprises dont l’effectif n’excède pas 9 salariés. Il permet à l’employeur de s’acquitter des principales obligations administratives (DPAE, contrat de travail), d’obtenir le calcul des rémunérations dues aux salariés et des cotisations par le centre national TESE sans avoir à produire de bulletin de paye.

1. **Le Contrat de Travail**
2. **Définition**

En l’absence de définition légale, la jurisprudence considère qu’il y a contrat de travail quand une personne s’engage à travailler pour le compte et sous la direction d’une autre moyennant une rémunération.

Cette définition fait apparaître 3 éléments :

* **La prestation de travail** qui peut avoir pour objet les tâches les plus variées
* **La rémunération**, contrepartie de la prestation de travail
* **La subordination juridique**, critère décisif pour lequel la jurisprudence donne une définition commune au droit du travail et de la sécurité sociale.

Le contrat de travail peut être à durée indéterminé ou à durée déterminée.

1. **La conclusion du contrat**

Un certain nombre de conditions de validité doivent être respectées :

Comme tout contrat, pour être valable, le contrat de travail doit avoir un objet certain ; celui-ci consiste dans la fourniture d’une prestation moyennant une rémunération.

Le contrat doit en outre avoir une clause licite, c’est à dire non prohibée par la loi ou contraire aux bonnes mœurs et à l’ordre public.

Deux personnes physiques ne peuvent valablement conclure un contrat de travail que si elles disposent de la capacité morale ou physique. Un mineur ne peut conclure un contrat de travail qu’avec l’accord de son représentant légal. De même, une personne sous tutelle doit être représentée par son tuteur.

Employeur et salarié doivent exprimer personnellement leur consentement réciproque traduisant sans ambiguité leur commune intention de s’engager. Le consentement des parties doit être exempt de tout vice, sous peine de nullité. Ce consentement n’est pas valable s’il a été donné par erreur, ou extorqué par violence physique ou morale

Le contrat de travail peut être annulé par le juge prudhommal dans le cas où l’une des conditions essentielles pour sa validité fait défaut

1. **La forme du contrat**

Le contrat de travail à durée déterminé (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail. Sauf disposition légale ou conventionnelle le prévoyant, l’écrit n’est pas obligatoire pour conclure un CDI à l’inverse d’un CDD.

Le droit de l’Union Européenne impose néanmoins à l’employeur d’informer le salarié par écrit dans un délai de 2 mois après le début du travail, des éléments essentiels applicables à la relation de travail. Il est néanmoins recommandé en pratique de rédiger un contrat de travail par écrit.

1. **Le contenu du contrat**

Le contrat peut comporter des clauses très variées sous réserve qu’elles ne portent pas atteinte aux libertés fondamentales de la personne et au respect de sa vie privée.

Les principales clauses sont les suivantes**:**

* Identité des parties
* Lieu du travail
* Désignation du poste et de l’emploi occupé
* Date du début de contrat
* Durée des congés, durée du préavis, durée journalières ou hebdomadaire du travail
* Elément de Rémunération
* Convention collective applicable

Certaines clauses spécifiques peuvent être intégrées telles que :

* Une Clause de responsabilité financière

Elle a pour objet de permettre à l’employeur d’obtenir réparation du préjudice que lui a causé le salarié. Elle ne peut produire effet, quels qu’en soient les termes, qu’en cas de faute lourde.

* Une Clause de non concurrence

C’est une règle par laquelle un salarié se voit une obligation (sous contre partie financière) de ne pas concurrencer l’entreprise pour laquelle il travaille après son départ de celle-ci.

* Une Clause de dédit-formation

Le salarié démissionnant avant un certain délai devra rembourser les frais exposés pour sa formation

Clause de Garantie d’Emploi, Clause de mobilité géographique, clause d’objectifs, etc..

Les clauses ne sont pas explicitement régies par des dispositions législatives. Les conditions de leur validité et de leurs modalités d’application résultent donc de la prise en compte des différentes jurisprudences.

1. **La période d’essai**

La période d’essai permet à l’employeur d’évaluer les compétences du salarié et à ce dernier d’apprécier si ses fonctions lui conviennent.

La durée maximale de la période d'essai est de **deux mois** pour les ouvriers et employés. Elle est fixée à **trois mois** pour les agents de maîtrise et les techniciens. La période d'essai maximale pour un cadre d'entreprise est plus longue, ce statut supposant d'exercer des fonctions d'encadrement et de direction. La durée maximale de la période d'essai d'un cadre est ainsi de **quatre mois.**

En cas de renouvellement, la durée totale de l'essai ne peut dépasser les limites maximales fixées par l'article L. 1221-21 du Code du travail, à savoir :

* quatre mois pour les ouvriers et employés,
* six mois pour les agents de maîtrise et les techniciens,
* huit mois pour les cadres.

En cas de rupture avant le terme de la période d’essai, les règles relatives à la résiliation du contrat de travail à durée indéterminée ne sont pas applicables.

Par conséquent les parties n’ont en principe pas à motiver leur décision de rompre et ne sont tenues, sauf dispositions conventionnelles contraires, à aucune obligation d’ordre procédural, sous réserve du respect du préavis.

Toutefois, pour des raisons de questions de preuve, il est nécessaire de notifier la rupture de la période d’essai par lettre recommandé avec accusé de réception soit par remise en mains propres. L’employeur ne saurait rompre la période d’essai pour maladie ou pour un motif discriminatoire.

Chaque partie désirant rompre la période d’essai doit respecter un délai de prévenance dont la durée dépend du temps de présence du salarié.

* Le salarié doit prévenir l’employeur au moins 48 heures à l’avance ou 24h00 s’il est depuis moins de 8 jours dans l’entreprise
* L’employeur doit respecter, lorsque la période d’essai est prévue pour au moins une semaine, un préavis qui ne peut être inférieur à :
* 24h00 si le salarié est depuis moins de 8 jours dans l’entreprise
* 48h00 entre 8 jours et un mois de présence
* 2 semaines après un mois de présence
* 1 mois après 3 mois de présence

1. **Les Droits et Obligations des Salariés et Employuersl**
2. **L’étendue des obligations**

Le salarié est tenu d’exécuter personnellement et consciencieusement le travail prévu au contrat. Il doit respecter les prescriptions du règlement intérieur et l’organisation du travail matière d’horaire, de discipline, d’hygiène et de sécurité.

Le salarié doit aux instructions de l’employeur, sous réserve que celles-ci soient conformes à ses attributions et ne soient pas illicites, vexatoires ou immorales.

De même, un employeur ne saurait exiger d’un salarié qu’il effectue un travail dangereux (droit de retrait)

* **Le droit de retrait** permet à un salarié, lorsque la situation de travail présente un **danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé**, de quitter son poste de travail ou de refuser de s'y installer, sans l'accord de son employeur.

Le droit de retrait est très clairement encadré par le Code du travail ([*C. trav., art. L4131-1*](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000006903155&idSectionTA=LEGISCTA000006178068&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200226)) : « Le travailleur alerte immédiatement l'employeur de toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ainsi que de toute défectuosité qu'il constate dans les systèmes de protection.

Il peut se retirer d'une telle situation.

L'employeur ne peut demander au travailleur qui a fait usage de son droit de retrait de reprendre son activité dans une situation de travail où persiste un danger grave et imminent résultant notamment d'une défectuosité du système de protection ».

## Quand un salarié peut-il exercer son droit de retrait ?

Si on se réfère à l’article du Code du travail visé ci-dessus, le salarié doit avoir une croyance raisonnable en un danger grave et imminent. La notion de « danger grave et imminent » n’est définie nulle part. Il est donc à l’appréciation personnelle de chacun. En cas de litige avec l’employeur, la Cour de cassation appréciera « si le salarié justifiait d’un motif raisonnable de penser qu’elle présentait un danger grave et imminent pour sa vie et sa santé » (par exemple, [*Cass., soc., 28 nov. 2000, pourvoi n° 98-45.048*](https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000007416270&fastReqId=83071179&fastPos=1)).

Toute la difficulté réside donc dans l'évaluation de cette gravité : le danger incriminé ne doit pas être un simple risque lié aux conditions de travail, mais être susceptible de porter rapidement atteinte à la vie ou à la santé du salarié.

Exemples de situations professionnelles dans lesquelles le droit de retrait ne peut pas légitimement s’exercer :

* Travailler dans une ambiance sonore à la limite du supportable ne justifie pas un droit de retrait.
* Enchaîner toute la journée des tâches qui pourraient pénaliser un jour votre dos non plus.

Exemples de situations professionnelles dans lesquelles le droit de retrait peut légitimement s’exercer :

* L’employeur décide d’envoyer un salarié dans une zone à risque (guerre, épidémie de coronavirus…).
* Le médecin du travail a demandé, sans succès, d'améliorer l'aménagement d’un poste de travail, le salarié peut revendiquer ce droit.
* Un bureau est placé sous une dalle de plafond qui menace de s'écrouler.
* Dans le cas ou un salarié doit se déplacer en clientèle avec un véhicule dont les freins sont prêts à lâcher.

Le droit de retrait doit se distinguer du droit de grève

La loi ne fixe aucune formalité en la matière de droit de retrait : le salarié doit seulement **informer, même oralement, l'employeur**du danger constaté et ce peut être sans délai, concomitamment à son retrait.

À sa charge également de s'assurer que l'arrêt de son travail n'entraînera pas un autre danger pour ses collègues. La faculté de retrait ouverte au salarié doit être exercée « de telle manière qu’elle ne puisse créer pour autrui une nouvelle situation de risque grave et imminent » ([*C. trav., art. L4132-1*](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=AE990073D838E90ABEF59CC7AED9DEA1.tplgfr35s_1?idArticle=LEGIARTI000006903159&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200227)).

## Le droit de retrait peut-il également de façon collective

 Le droit de retrait peut tout à fait être exercé collectivement : « Aucune sanction, aucune retenue de salaire ne peut être prise à l'encontre d'un travailleur ***ou d'un groupe de travailleurs*** qui se sont retirés d'une situation de travail dont ils avaient un motif raisonnable de penser qu'elle présentait un danger grave et imminent pour la vie ou pour la santé de chacun d'eux » ([*C. trav., art. L4131-3*](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=AE990073D838E90ABEF59CC7AED9DEA1.tplgfr35s_1?idArticle=LEGIARTI000006903157&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200227)). Dans un tel cas, chaque salarié informe individuellement son employeur qu'il se retire de la situation de travail dangereuse, ce qui suppose que chacun ait un motif raisonnable de penser qu'il existe un risque grave et imminent pour sa vie ou sa santé.

## Les conséquences du droit de retrait

### Les conséquences du droit de retrait pour le salarié

« Aucune sanction, aucune retenue de salaire ne peut être prise à l'encontre d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs qui se sont retirés d'une situation de travail dont ils avaient un motif raisonnable de penser qu'elle présentait un danger grave et imminent pour la vie ou pour la santé de chacun d'eux » ([*C. trav., art. L4131-3*](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=AE990073D838E90ABEF59CC7AED9DEA1.tplgfr35s_1?idArticle=LEGIARTI000006903157&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20200227)). Cette formulation employée par le législateur est risquée pour le salarié, qui ne peut savoir a priori si sa démarche sera jugée légitime en cas de litige sur la notion de danger grave et imminent avec l’employeur.

Deux options existent suite au retrait du salarié :

* L’exercice du droit de retrait est fondé : le dispositif légal s’applique. L’employeur ne pourra pas sanctionner l’employé, ni effectuer de retenue sur son salaire.
* L’exercice du droit de retrait n’est pas fondé : l’employeur peut prendre une sanction disciplinaire (mise à pied, avertissement ou même [licenciement disciplinaire](https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/droit-du-travail/detail/article/les-fautes-graduees-du-licenciement-disciplinaire.html)) à son encontre (comme un acte d’insubordination) et une retenue pourra être pratiquée sur son salaire, en raison d’un travail non fait.

### Les conséquences du droit de retrait pour l’employeur

L’exercice de ce droit s’avère risqué pour le salarié s’il l’exerce à mauvais escient, mais il peut être également dangereux pour l’employeur si celui-ci ne prend pas suffisamment au sérieux l’avertissement qui lui est ainsi délivré. Après un droit de retrait exercé, l'employeur doit faire face à ses responsabilités et permettre au salarié de reprendre le travail en toute sécurité. Si ce dernier vient à être victime d'un accident à cause d'un risque signalé et non pris en compte, l'entreprise peut être condamnée pour faute inexcusable. Dans ce cas, le salarié a droit à des indemnités majorées et à une rente d'accident du travail.

## les sanctions possibles en cas d’exercice abusif du droit de retrait

Le salarié qui s’est retiré d’une situation qu’il estime à tort (et de manière non raisonnable) constituer un danger imminent pour sa vie ou sa santé peut au contraire faire l’objet d’un licenciement à titre de sanction de son insubordination (refus d’accomplir sa tâche), et ne pourra en tout état de cause prétendre à réintégration au cas où son retrait serait jugé légitime.

## L’exemple du Covid-19

Appliqué au Coronavirus, on parle de droit de retrait lorsque le travailleur se retire valablement d’une situation de **danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé** dû à un risque de contamination par la Covid-19.

En période d’épidémie, c’est à l’employeur qu’il revient de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé de son personnel. C’est dans l’hypothèse où le salarié estime que les mesures prises ne sont pas suffisantes à garantir sa sécurité sanitaire qu’il peut mettre en place la procédure de retrait pour risque de contamination au Covid-19.

### Exemple de droit de retrait Coronavirus qui ne serait pas fondé

Dès lors qu’un employeur suit les recommandations du Gouvernement, le salarié ne pourrait a priori pas invoquer le droit de retrait au motif qu’un de ses collègues revient d’une zone à risque ou a été en contact avec une personne contaminée.

### Exemple de droit de retrait qui serait fondé

Le droit de retrait qui vise une situation particulière de travail et non une situation générale de pandémie. C’est-à-dire que le danger grave et imminent doit provenir des conditions de travail et non du Coronavirus en lui-même. Par exemple, exposer ses salariés à des poussières d’amiante sans protection.

Ou alors, si l’employeur ne respecte les consignes sanitaires pour se protéger du Coronavirus données par les pouvoirs publics. Un salarié serait donc fondé à exercer son droit de retrait pour la seule situation où, en violation des recommandations du Gouvernement, son employeur lui demanderait de se déplacer en l’absence d’impératif.

1. **Les principales obligations des salariés**

* **Obligations de loyauté**

Le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi, le salarié doit s’abstenir de tout acte contraire à l’intérêt de l’entreprise en particulier de tout acte de concurrence. Cette obligation subsiste lorsque le contrat est suspendu.

Le salarié doit se garder de commettre un acte moralement et/ou pénalement répréhensible à l’égard de son entreprise ou de ses collègues telles que : tromperie, manoeuvre, indélicate ou frauduleuse, vol ou malversation.

Il lui est également interdit d’abuser de ses fonctions (délit de corruption) pour s’octroyer un avantage particulier.

* **Obligations de discrétion**

Le salarié ne doit pas divulguer les informations confidentielles dont il a connaissance dans l’exercice de ses fonctions, ni à l’extérieur ni à l’intérieur de l’entreprise.

Tout salarié est par ailleurs tenu au secret de fabrique, sous peine d’une amende et d’un emprisonnement

secret de fabrique : procédés de fabrication d’une certaine originalité ayant un intérêt pratique et commercial pour l’entreprise (amélioration de la production, diminution du prix de revient) s’ils sont traités de façon confidentielle.

1. **Les sanctions**

Tout manquement volontaire du salarié à ses obligations peut donner lieu à une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu’à son licenciement.

* Responsabilité civile

En principe, le salarié ne peut voir sa responsabilité civile engagée à l’égard de son employeur que s’il a commis une faute lourde.

A défaut d’une telle faute, il est donc interdit à l’employeur d’opérer une compensation entre le salaire et la dette du salarié à son égard en raison d’une mauvaise exécution de son travail (à l’exception des éventuelles sommes détournées).

* Responsabilité pénale

Le salarié engage sa responsabilité lorsqu’il commet une infraction de droit commun dans le cadre de l’exécution de son travail.

Le fait que cette infraction ait été commise sur instruction de l’employeur ou d’un supérieur hiérarchique n’est pas une cause d’exonération de cette responsabilité.

Les principale infractions commises à la législation sociale sont les suivantes ; délit de corruption, violation du secret de fabrique, faits de harcèlement moral ou sexuel.

* + 2) **Les Droits et Obligations de l’Employeur**

Comme le salarié, l’employeur est tenu d’exécuter le contrat de travail de bonne foi.

1. **Les obligations en terme d’exécution du contrat de travail et**

**de la règlementation**

L’employeur doit respecter les dispositions prévues dans le contrat de travail, et en particulier, fournir au salarié le travail et les moyens nécessaires à son exécution et doit lui payer le salaire convenu à l’échéance prévue.

Manque à son obligation de loyauté, l’employeur qui fournit au salarié des informations insuffisantes, erronées ou tardives

L’employeur doit faire également faire bénéficier le salarié des conventions, accords collectifs et usages applicables dans l‘établissement et observer la règlementation en vigueur.

Selon la jurisprudence, l’employeur est tenu par ailleurs d’une obligation de résultat en matière de protection, de sécurité et de santé de ses salariés.

Il doit également garantir ses salariés à raison des actes accomplis en exécution du contrat de travail ; en particulier, il doit prendre en charge les frais engagés pour assurer leur défense lorsqu’ils sont poursuivis pénalement pour des faits relatifs à l’exercice de leurs fonctions.

1. **Les obligations en terme de gestion des carrières**

L’employeur est tenu d’assurer l’adaptation des salariés à leur poste de travail essentiellement au moyen de la formation. Cette obligation s’impose en particulier en cas de projet de licenciement économique. L’employeur doit également veiller au maintien de l’employabilité des salariés, au regard notamment de l’évolution des emplois, technologies et des organisations.

L’absence de formation du salarié pendant une longue période caractérise un manquement de l’employeur à son obligation même si l’intéressé n’a pas demandé à en bénéficier.

L’employeur est tenu par ailleurs de réaliser deux types d’entretien :

* L’entretien professionnel

L’employeur doit faire bénéficier chaque salarié tous les 2 ans d’un entretien professionnel, distinct de l’entretien d’évaluation, notamment en termes de qualification et d’emploi. Le salarié est informé de ce droit lors de l’embauche. L’entretien professionnel doit être systématiquement proposé au salarié à son retour après une des absences suivantes ; congés de maternité, d’adoption, parental d’éducation, de soutien familial, sabbatique, longue maladie, mandat syndical.

* L’entretien d’évaluation professionnelle

L’entretien annuel d’évaluation est une procédure facultative qu’une entreprise peut choisir de mettre en œuvre afin d’évaluer chaque année les compétences de ses salariés. Cet entretien, qui a lieu en présence d'un supérieur hiérarchique, peut notamment permettre de faire le bilan des performances d’un salarié et de faire le point sur ses objectifs passés et à venir.

Une [convention collective](https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/24547-convention-collective-definition) peut néanmoins prévoir une telle procédure : dans ce cas, elle s’impose à l’entreprise, qui doit alors respecter les conditions prévues dans la convention (fréquence des entretiens, déroulement, formalités et délai de convocation…) sous peine de devoir indemniser le salarié. Ce dernier, quant à lui, ne peut pas refuser l’entretien dès lors que son employeur l’a informé des techniques d’évaluation utilisées. Le refus d'un salarié de se rendre à son entretien d'évaluation annuel est passible d'une sanctiondisciplinaire.

1. **Les obligations en terme respect des droits et libertés du salarié**

Il est interdit à l’employeur de prendre des mesures discriminatoires ou contraires à l’égalité de traitement des salariés. L’employeur doit respecter la vie personnelle de chacun d’eux. Il ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives que des restrictions justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

Sous réserve de respecter ces principes, l’employeur peut surveiller ses salariés et évaluer leur travail.

* Liberté d’expression

Le salarié jouit, dans l’entreprise et hors de celle-ci, de sa liberté d’expression (notion distincte du droit d’expression) sous réserve de respecter ses obligations de discrétion et de loyauté.

De fait les conversations privés entre collègues sont autorisées dès lors qu’elles ne nuisent pas au travail ou à la sécurité, ainsi que les propos portés sur le l’organisation et le fonctionnement de l’entreprise.

* Liberté de témoigner et d’agir en justice

Le salarié qui relate ou témoigne de bonne foi, des faits de corruption, des délits ou des crimes dont il a eu connaissance dans l’exercice de ses fonctions bénéficie d’une protection comparable à celle accordée aux témoins de harcèlement. Sont également protégés les lanceurs d’alerte en matière sanitaire, environnementale ou signalant un conflit d’intérêts affectant un responsable public. Par ailleurs le salarié est libre de déposer une plainte pénale à l’encontre de son employeur ou de témoigner en justice en sa défaveur.

Aspect Physique

A la condition d’être propre et décent, le salarié est libre de s’habiller et de se coiffer à sa guise, de porter une barbe ou une moustache… Toutefois, l’employeur peut restreindre la liberté de se vêtir, qui n’est pas une liberté fondamentale, en imposant par exemple le port d’un uniforme ou d’un insigne particulier lorsque cette contrainte répond à des impératifs de sécurité (port d’une blouse, d’un casque, de chaussures de sécurité,.. ) ou est liée dans l’intérêt de l’entreprise à l’exercice de certaines fonctions ; activité de gardiennage, contacts avec la clientèle,.. ).

Liberté d’opinion religieuse

L’employeur est tenu de respecter les opinions et les convictions religieuses de ses salariés. Il ne peut apporter de restrictions à cette liberté que si elles sont justifiées par la nature de

la tâche à accomplir, répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et sont proportionnées au but recherché. Le salarié ne peut réclamer un traitement en raison de ses croyances, sauf stipulation contractuelle ou usage en ce sens et doit se garder de tout prosélytisme.

1. **Les obligations en terme respect de la dignité du salarié**

L’employeur doit se garder d’avoir un comportement humiliant ou vexatoire à l’égard de son personnel. Il doit faire en sorte que les salariés aient une attitude respectueuse entre eux.

Une atteinte à la dignité d’un salarié peut justifier la résiliation judicaire du contrat aux torts de l’employeur.

Un salarié victime de violences physiques ou morales de la part d’un collègue peut invoquer un manquement de l’employeur à son obligation de sécurité et prendre acte de la rupture de son contrat de travail, laquelle peut produire les effets d’un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Par ailleurs l’employeur peut licencier pour faute grave un salarié ayant injurié un de ses subordonnés.

* + **La Protection contre le harcèlement**

On doit apprécier deux types de harcèlement : le harcèlement moral et le harcèlement sexuel.

1. **Le harcèlement moral**

Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d’altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Pour être constitué, le harcèlement ne nécessite ni l’intention de nuire de son auteur, ni de de condition de durée, les agissements pouvant se répéter sur une brève période ou être espacé dans le temps. Des méthodes de gestion peuvent le cas échéant caractériser un harcèlement, même si aucune de différence de traitement entre salariés n’est constatée.

L’auteur du harcèlement peut être l’employeur, un supérieur hiérarchique, un collègue, un subordonné. Le harcèlement moral peut donc exercé sans lien hiérarchique.

Responsabilité de l’employeur

L’Employeur peut voir sa responsabilité civile engagée en cas de non respect de ses obligations, en particulier en cas de manquement à  l’exécution de bonne foi du contrat de travail dont la preuve incombe au salarié. Le salarié peut également demander à son employeur réparation du dommage causé par sa faute ou sa négligence. Au plan civil, l’employeur doit également répondre des actes ou faits dommageables commis par des tiers exerçant de fait ou de droit une autorité sur son personnel.

1. **Le harcèlement sexuel**

Le harcèlement sexuel est caractérisé par des propos ou des comportements à connotation sexuelle répétées qui soit portent atteinte à la dignité de la victime en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Par ailleurs est assimilé à un harcèlement sexuel, le fait même non répété, d’user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d’obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l’auteur des faits ou d’un tiers. Le harcèlement sexuel

peut être constitué par l’employeur, un supérieur hiérarchique, un collègue, un subordonné. Le harcèlement sexuel tout comme le harcèlement moral peut donc exercé sans lien hiérarchique. Le harcèlement sexuel peut être constitué même si les faits sont intervenus hors du temps et du lieu de travail.

Responsabilité de l’employeur

Le chef d’entreprise doit prévenir le harcèlement. En matière de harcèlement sexuel, la loi impose également de mettre un terme aux agissements et des les sanctionner.

Il est tenu, en matière d’une obligation de sécurité de résultat. Sauf s’il a pris des mesures conformément aux prescriptions légales, il manque à cette obligation dès qu’un salarié est victime de tels faits même s’il prend les mesures nécessaires pour y remédier aussitôt qu’il en a connaissance.

1. **Le Contentieux et les Sanctions liés au harcèlement**

La victime d’un harcèlement peut engager une action devant le juge civil. Les syndicats représentatifs dans l’entreprise peuvent engager l’action en justice, au lieu et place du salarié, sous réserve de justifier de son accord écrit. L’évaluation du préjudice est apprécié par le juge prud’homal.

Le salarié auteur de harcèlement moral ou sexuel est passible d’une sanction disciplinaire.

Le harcèlement sexuel caractérise une faute grave justifiant un licenciement. Concernant le harcèlement moral, la faute grave est généralement admise. Néanmoins, il appartient à l’employeur de prouver la gravité des faits et l’impossibilité de maintenir la salarié dans l’entreprise.

La personne coupable de harcèlement moral ou sexuel est passible de 30 000 € d’amende et de 2 ans d’emprisonnement au plus.

* S’il est commis par une personne qui abuse de l’autorité conférée par ses fonctions, par plusieurs personnes, ou sur une personne dont la particulière vulnérabilité physique ou psychique, à sa grossesse, ou à la précarité de sa situation économique ou sociale, le harcèlement sexuel est puni de 45 000 € d’amende et de 3 ans d’emprisonnement.
* L’auteur de harcèlement moral, est passible de 45 000 € d’amende et de 3 ans d’emprisonnement, si deux des circonstances aggravantes suivantes sont réunies : la victime est une personne dont la particulière vulnérabilité est connue de son auteur ; les faits ont causé une incapacité de travail d’une durée supérieur à 8 jours, les faits ont été commis au moyen de l’utilisation d’un service de communication au public enligne

**Titre 2 – Le Processus de Recrutement**

Tout commence par un besoin, il s’agit soit

* D’un Remplacement d'un collaborateur suite à un départ, une mutation...
* D’une Création d'un poste pour absorber une charge de travail supplémentaire, etc.

Le besoin se matérialise par une décision de recruter, c'est le point d'entrée du processus.

**Chapitre A) La Phase de Préparation**

1. **La Définition du Poste à pourvoir**

L'objectif est de décrire précisément le contenu du poste à pourvoir. La description est simple, directe, elle s'appuie sur des verbes d'action. Elle donne lieu à [une fiche de poste.](https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/rediger-une-fiche-de-poste)

Cette dernière contient :

* les grandes missions (finalités du poste dans l'activité de l'entreprise)
* les principales tâches et activités
* le positionnement du poste dans la structure (relations hiérarchiques...)
* les responsabilités et prérogatives (management d'équipe, budget géré, etc.)
* les liaisons avec les autres fonctions
* les conditions de travail
* les spécificités du poste (difficultés ...)

La fiche de poste sert à évaluer les compétences d’un candidat. Elle constitue le socle pour le recrutement au niveau de l’évaluation des candidatures ou de la rédaction des annonces de recrutement.

1. **L’Elaboration du Profil du Candidat**

Après avoir rédigé une fiche de poste décrivant de manière générique l'emploi proposé, il convient de définir le profil du candidat idéal à mettre en face. Il est principalement question de compétences.

* Pour les compétences suivantes :
* **Savoirs :**connaissances - matérialisés par le cursus et les diplômes obtenus
* **Savoir-faire :**les pratiques maîtrisées, de l'ordre de l'expérience
* **savoir être :**qualités personnelles, comportementales, sociales
* On attribuera une mention suivante
* **Indispensables :**requises absolument pour la tenue du poste. Un manque éliminatoire
* **Importantes :** les compétences "normales" attendues pour exécuter ses missions convenablement
* **complémentaires :**un plus, pas indispensable, mais intéressant

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Savoirs** | **Indispensables** | **Importants** | **Complémentaires** |
| **Savoirs (diplômes)** |  |  |  |
| **Savoir –Faire (pratiques)** |  |  |  |
| **Savoir – Etre (pratiques)** |  |  |  |

Hôtesse d’Accueil : Accueil, donner des informations, prendre des Rendez Vous

**Savoirs : BTS Tourisme, CAP Hôtesse,**

**Savoir-faire : (période d’essai professionnel ?), Débutant Accepté**

**savoir être : Bonne présentation, bon relationnel, accueillant, souriant, à l’écoute, capacité d’adaptation, bonne maîtrise de soi, bonne gestion de stress, réactive**

Par exemple, la maîtrise de langues étrangères peut être une compétence indispensable pour un fonction évolutive sur l’internationale

D'autres informations peuvent venir compléter le profil ? telles que :  **la mobilité géographique, la détention du permis de conduire ou encore la disponibilité**(avec la date de début souhaité).

1. **Le Choix des Méthodes et Moyens de Recrutement**

A cette étape, il convient de définir si on privilégie :

* Le recrutement interne ou externe
* Nos ressources internes pour recruter ou un cabinet extérieur
* Quels moyens de recrutement ou canaux de sourcing:
* publication d'offre d'emploi (insertion dans la presse, sur des sites de recrutement appelés aussi jobboards, via les réseaux sociaux, dans les écoles...),
* exploitation d'une base de CV (Pôle emploi, APEC),
* recherche dans le vivier de candidatures spontanées,
* approche directe (chasseur de têtes),

cooptation, : pratique de + en + courante, consistant à ce qu’un collaborateur de l’E. présente un candidat, certaines E. demandent à leurs salariés de se faire les portes paroles de l’E. auprès des personnes de leur entourage afin de les inciter à postuler, elles vont même parfois jusqu’à offrir une prime ou un cadeau au salarié qui ont permis le recrutement d’un nouveau collaborateur = recrutement participatif ou parrainage. - Avantages : candidatures proposées de bonne qualité car le salarié qui coopte apporte en quelque sorte sa caution morale, recruter des candidats du même milieu socio-pro que les collaborateurs en place (atout stabilité/intégration), peu onéreuse au niveau des coûts directs du recrutement et du temps consacré, pratique valorisante pour les S. considérés comme des ambassadeurs de l’E – Vecteur de la MARQUE EMPLOYEUR. - Inconvénients : La cooptation par le clonage des profils (même études, réseaux, empreintes culturels) ne permet pas l’enrichissement de l’équipe de TAF en y intégrant des profils nouveaux venus d’autres horizons. Cela peut à terme nuire à la

* affichage sur place (pour une boutique un restaurant...),
* job dating (rencontre flash entre candidats et recruteurs),
* forums et salons,
* le recrutement expérientiel ou gamification,

Les méthodes de recrutement sont de plus en plus diversifiées. Et pour une bonne raison, nous assistons à une transformation conséquente des relations de pouvoir entre les recruteurs et les candidats. Aujourd’hui, de bons candidats qualifiés comme « talents » deviennent de plus en plus rares que les postes à pourvoir. Nous devons donc être en mesure de les attirer à sa compagnie et finalement les convaincre de rester là.

En outre, un autre type de recrutement a vu le jour ces dernières années, le recrutement dit « **expérientiel** ». Comme l’adjectif le suggère, il s’agit d’une méthode qui va au-delà de l’entrevue et de la conversation. Ils ont prouvé leurs limites. Le recrutement expérientiel implique une certaine interaction entre les protagonistes, qui peuvent prendre diverses formes. Parfois, c’est une expérience de recrutement informelle, parfois un jeu. Dans ce dernier cas, parlons du recrutement de **gamification**.

La gamification sert maintenant le le monde des ressources humaines permettant aux talents de séduire, en particulier parmi les Millennials. C’est à eux de trouver du plaisir et de relever un défi par le recrutement. Non seulement pour se préparer à une série de réponses à des questions pré-arrangées qui, à la fin, ne révèlent pas leurs capacités réelles. Cela permet au recruteur d’élargir le type de candidats et de trouver celui qui présente les compétences douces vraiment recherchées par l’entreprise, ainsi que les compétences techniques.

* Quels outils de recrutement utilisé si on retenu le recrutement en interne ?
* **tests**(de personnalité, d'aptitude, d'intelligence, mise en situation...)
* **entretien en face en face**
* **entretien téléphonique**
* **entretien de groupe**

1. **Elaboration du Budget**

Ces décisions débouchent sur l'estimation d'une enveloppe budgétaire pour mener la campagne de recrutement.

**Chapitre B) La Conduite du Recrutement**