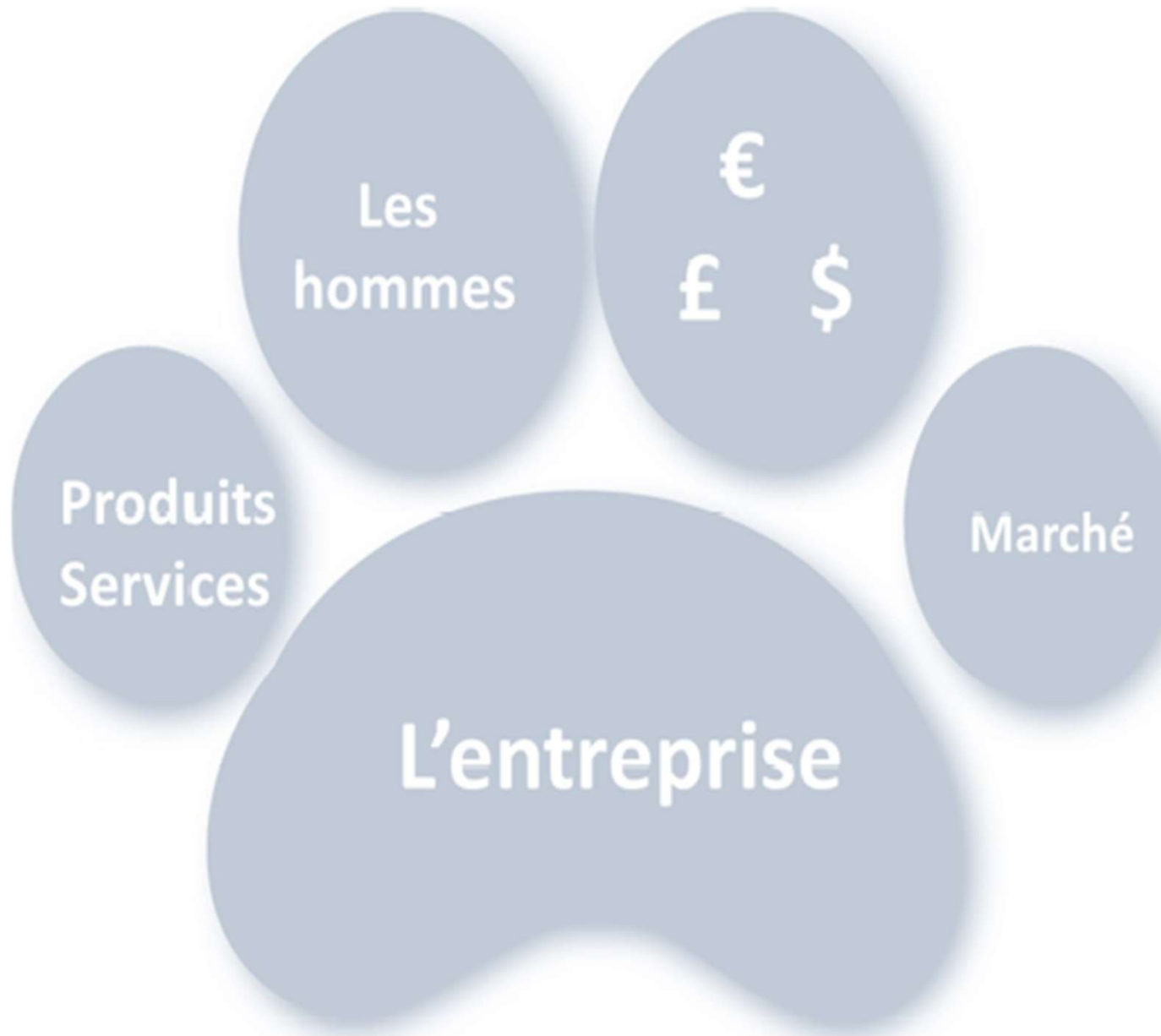


Qu'est-ce qu'une entreprise?



1. Les objectifs du recrutement

Pourquoi recruter ?

→ Augmentation de l'activité

- Croissance forte de l'entreprise et faire face à la demande.
- Nouveaux marché, augmentation du chiffre d'affaires
- Pics d'activité saisonnières

→ Turn-over et départs à la retraite

- Démissions
- Licenciements
- Départs à la retraite

→ Stratégie de développement

- Ouverture d'une nouvelle entité : agence, site industriel, magasin, etc.
- Nouveau produit ou service = nouvelles compétences
- Renforcement d'un service Ex R&D (recherche et développement).
- Structuration de l'entreprise : directeur commercial, manager, directeur financier, etc



→ **augmentation d'activité :**

- Sera-t-elle durable? Ou est-elle saisonnière? Ou liée a un marché?



- Y a-t-il une personne de l'effectif qui pourrait remplir la fonction?
- Proposer des heures supplémentaires?
- Recrutement pour quelle durée? quel temps de travail?
- Quel poste?
- Que rapportera le recrutement ? Gain > au coût de recrutement?

→ Turnover

Turnover = (rotation) le renouvellement des effectifs, suite à des recrutements et des départs du personnel : démissions, départs à la retraite.

Dans les grandes entreprises on calcul le taux de turn-over ou taux de renouvellement du personnel

Taux de turn-over = $[(\text{Nombre de départs au cours de l'année } N + \text{Nombre d'arrivées au cours de l'année } N)/2] / \text{Effectif au 1er janvier de l'année } N$



- Recruter exactement au même poste?
- Remplacer la personne qui part à la retraite ?
- Quel profil?
- Pourquoi la démission du prédécesseur? Comment éviter un nouveau départ?
- Quel gain?

→ Stratégie de développement

Ouverture d'une nouvelle UC, Innovation (nouveau produit ou service)



- Combien de personnes?
- Qui dans l'effectif actuel peut rejoindre la nouvelle équipe?
- Quel(s) profil(s) de postes? Quelles compétences?
- Structurer pour améliorer l'activité



"C'est bien connu, recruter, c'est investir"

**Réflexion,
Anticipation**

2. Identifier les besoins de recrutement

1. Définir l'objectif du recrutement

1. Pallier l'augmentation temporaire de l'activité :

- Saisonnalité : ex Noël, les soldes : l'UC aura besoin de recruter des vendeurs ou de personnes pour la mise en rayon
- Une commande importante ponctuelle : Ex: grosse commande de produits, un gros chantier. L'entreprise aura besoin temporairement d'ouvriers, de préparateurs de commandes.

1.

2. Répondre aux perspectives d'évolution :

- Ouverture d'une nouvelle agence : l'entreprise pourra avoir besoin d'un manager, de vendeurs, d'hôtesse de caisse.
- Création d'une nouvelle activité : Ex création d'un service clients, l'entreprise pourra avoir besoin de télé conseillers, de télé prospecteurs, de managers.,
- Augmentation durable de l'activité

2. Réaliser un diagnostic quantitatif et qualitatif

A/ Le diagnostic quantitatif des besoins en personnel

Objectif : Évaluer la taille optimale d'une équipe compte tenu des contraintes liées à l'UC : horaires de travail (ouverture), temps de travail de chaque salarié, type de contrat de travail.

1. Volume d'heures réalisables par l'équipe concernée(*a*) : nombre de salariés, durée de travail,
2. Calculer le temps nécessaire pour assurer la mission au cours d'une période donnée.(*b*)
3. Comparer les 2 temps pour déduire le nombre d'heures nécessaires et donc le nombre de personnes : $(a) - (b) = \text{heures nécessaires}$

Exemple 1 :

Le rayon « Poissonnerie » d'un grand magasin alimentaire emploie habituellement 4 vendeurs (3 contrats à 35 heures et un contrat étudiant de 10 heures). En période de fêtes de fin d'année, l'activité augmente fortement ; le besoin en personnel supplémentaire est nécessaire car les 4 vendeurs ne peuvent pas assumer efficacement les missions. Le manager a évalué le temps nécessaire à 175 heures par semaine

Exemple 1 :

Le rayon « Poissonnerie » d'un grand magasin alimentaire emploie habituellement 4 vendeurs (3 contrats à 35 heures et un contrat étudiant de 10 heures). En période de fêtes de fin d'année, l'activité augmente fortement ; le besoin en personnel supplémentaire est nécessaire car les 4 vendeurs ne peuvent pas assumer efficacement les missions. Le manager a évalué le temps nécessaire à 175 heures par semaine

Correction exemple 1 :

Volume d'heures hebdomadaire disponible : $(3 \times 35) + (1 \times 10) = 115$ heures

Temps nécessaire : 175 heures par semaine

Besoin d'heures : $175 - 115 = 60$ heures/semaines

Quelles solutions ?

- Recruter une personne?
- Demander aux salariés de faire des heures supplémentaires ? : opportunité d'augmentation
leurs revenus MAIS voir quel coût engendrés pour le budget de l'UC
- Augmenter le temps de travail du salarié à temps partiel.

B/ Le diagnostic qualitatif

Objectif : déterminer les besoins en compétences

Objectifs

Évaluer les compétences existantes dans l'entreprise :

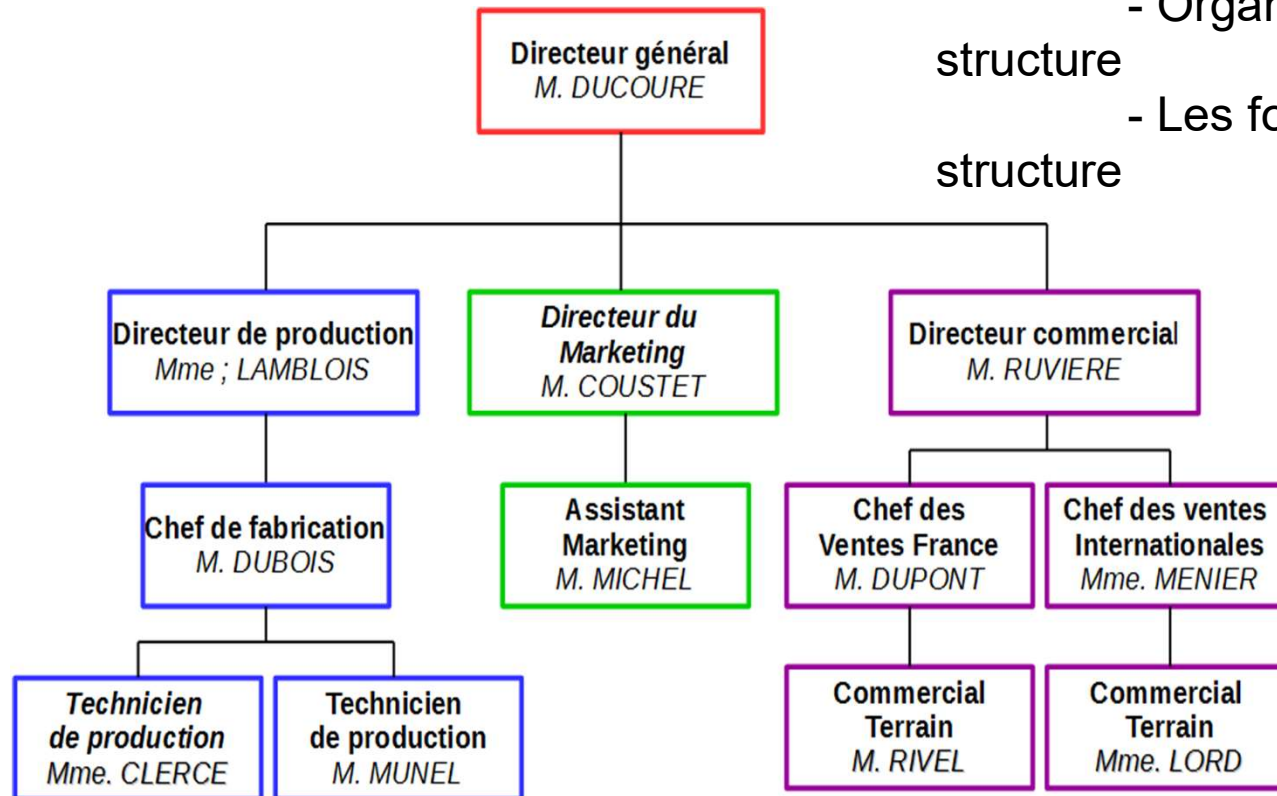
- Quelles compétences manquent-il ? Ex expérience du secteur d'activité, diplômes,
- Peut-on envisager une évolution professionnelle?

Les outils d'analyse

- 1) Analyser l'organigramme.
- 2) Dresser une cartographie des métiers de l'entreprise :
- 3) Analyser la pyramide des âges de l'entreprise, l'ancienneté des salariés

1) L'organigramme

Exemple d'organigramme



outil informatif et organisationnel

- liens hiérarchiques
- Organisation de la structure
- Les fonctions de la structure

L'organigramme est la photographie à l'instant T des postes occupés et des rapports entre les salariés

2) La cartographie des métiers de l'entreprise

Exemple de Cartographie des métiers :

Poste	Magasin	Siège social	Nombre	Ancienneté entreprise	Expérience du métier de l'entreprise
Directeur commercial		x	1	5 ans	5 ans
Secrétaire commerciale		x	2	2 ans	1 an
Comptable		x	2	4 ans	4 ans
Directeur de magasin	Aix en Pce		1	2 ans	
Directeur de magasin	Marseille		0		
Directeur de magasin	Montpellier		1	3 ans	
Adjoint de direction magasin	Marseille		1	5 ans	
Vendeurs	Aix en pce		2	5 ans	
Vendeur	Marseille		1	1 an	
Vendeur	Montpellier		4	5 ans	
Préparateur de commandes		x	1	5 ans	

Exemple de Cartographie de l'unité commerciale d'Aix en Pce (vente cuisines):

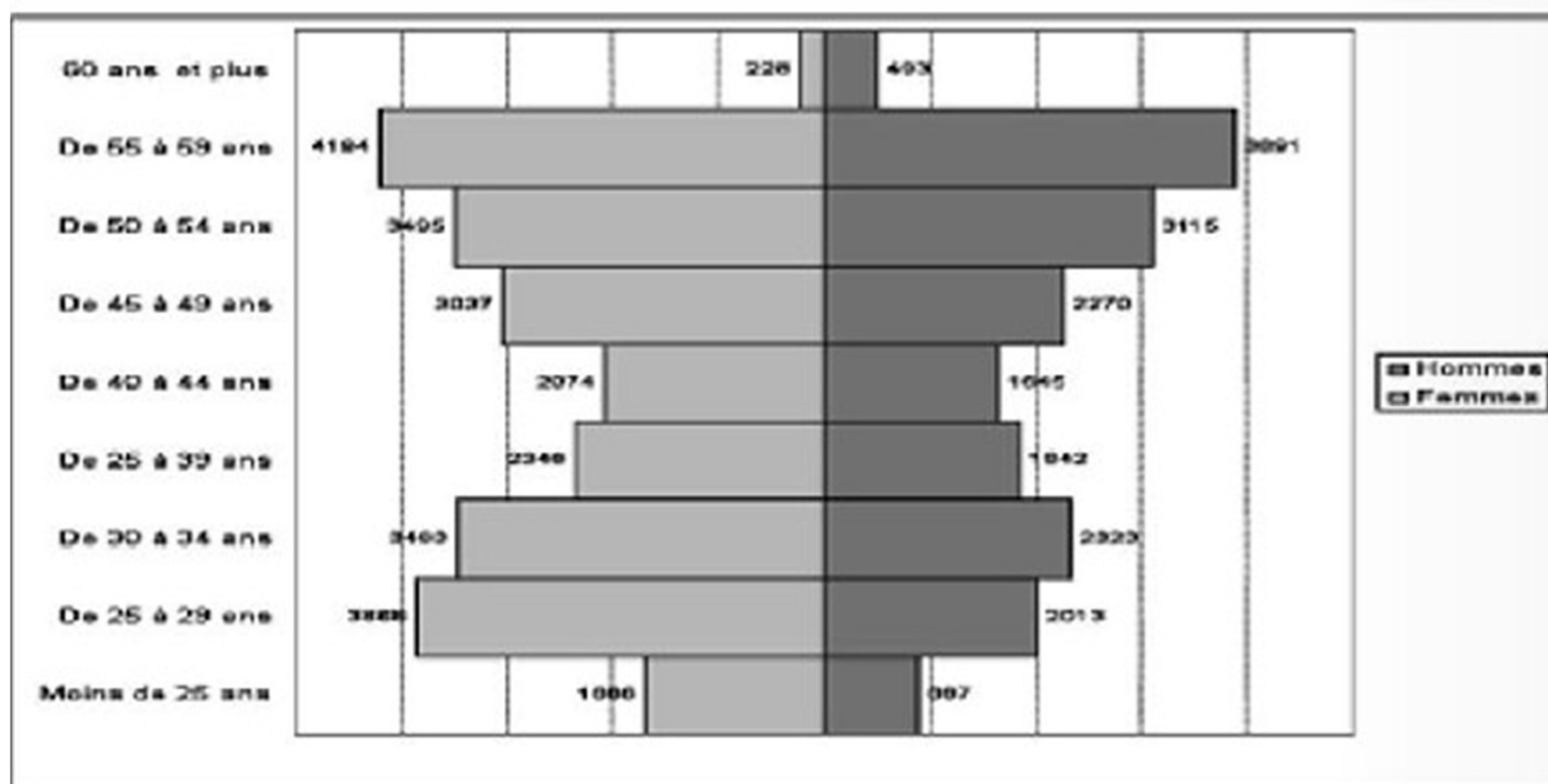
Poste	Expérience pro	Ancienneté dans l'entreprise	Formation
Directeur magasin	10 ans d'expérience de la gestion de magasin	5 ans	M2 gestion des entreprises
Vendeur 1	7 ans dans la vente	2 ans	BTS MCO
Vendeur 2	3 ans dans la vente de cuisines	3 ans	BTS MUC+ école de formation interne

Cartographie Marseille

Poste	Expérience pro	Ancienneté dans l'entreprise	Formation
Directeur magasin	8 ans d'expérience de la gestion de magasin cuisines	7 ans	M2 gestion des entreprises
Adjoint de direction	2 ans dans la gestion d'UC+ 3 ans dans la vente de cuisine	5 ans	BTS MCO
Vendeur 1	2 ans dans la vente de cuisines	2 ans	BTS MUC alternance

3) La pyramide des âges

Pyramide des âges de l'entreprise ALPHA en 2019

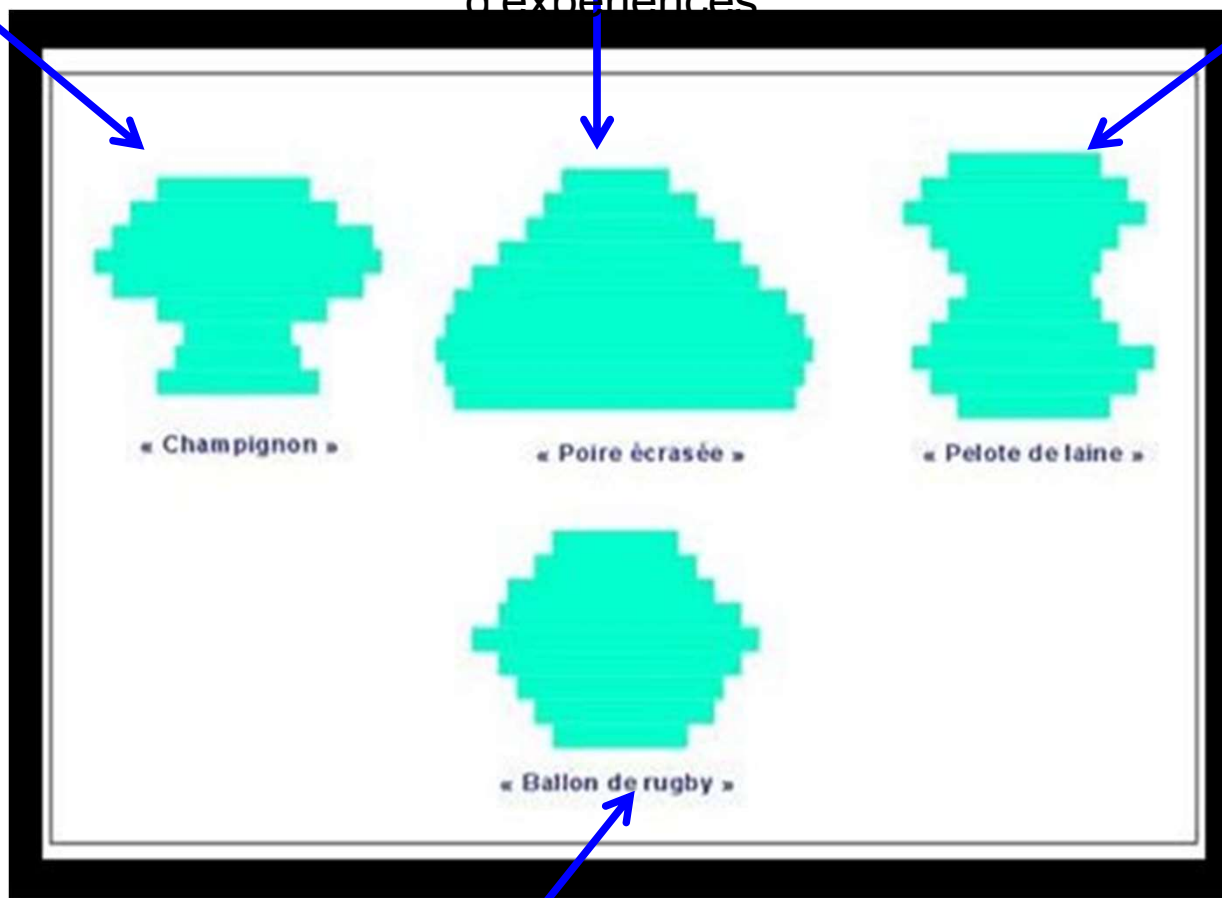


Répartition des âges des salariés

Peu de jeunes
Beaucoup d'expérience
Risque de départs en
retraite
massif

Majorité de
jeunes
Peu
d'expériences

Beaucoup de jeunes
Beaucoup de seniors
Peu d'âges
intermédiaires



Equilibre des classes d'âges
Equilibre entre entrées et
sorties

Pyramide des âges : Objectifs

- Visualiser la situation démographique de l'entreprise
- Réfléchir à la gestion des effectifs : départs, turnover, gestion du travail et du temps de travail.
- Anticiper les besoins d'évolution en terme d'emploi et de carrière
- Concevoir une politique de formation
- Evaluer la capacité des salariés a s'adapter à des changements

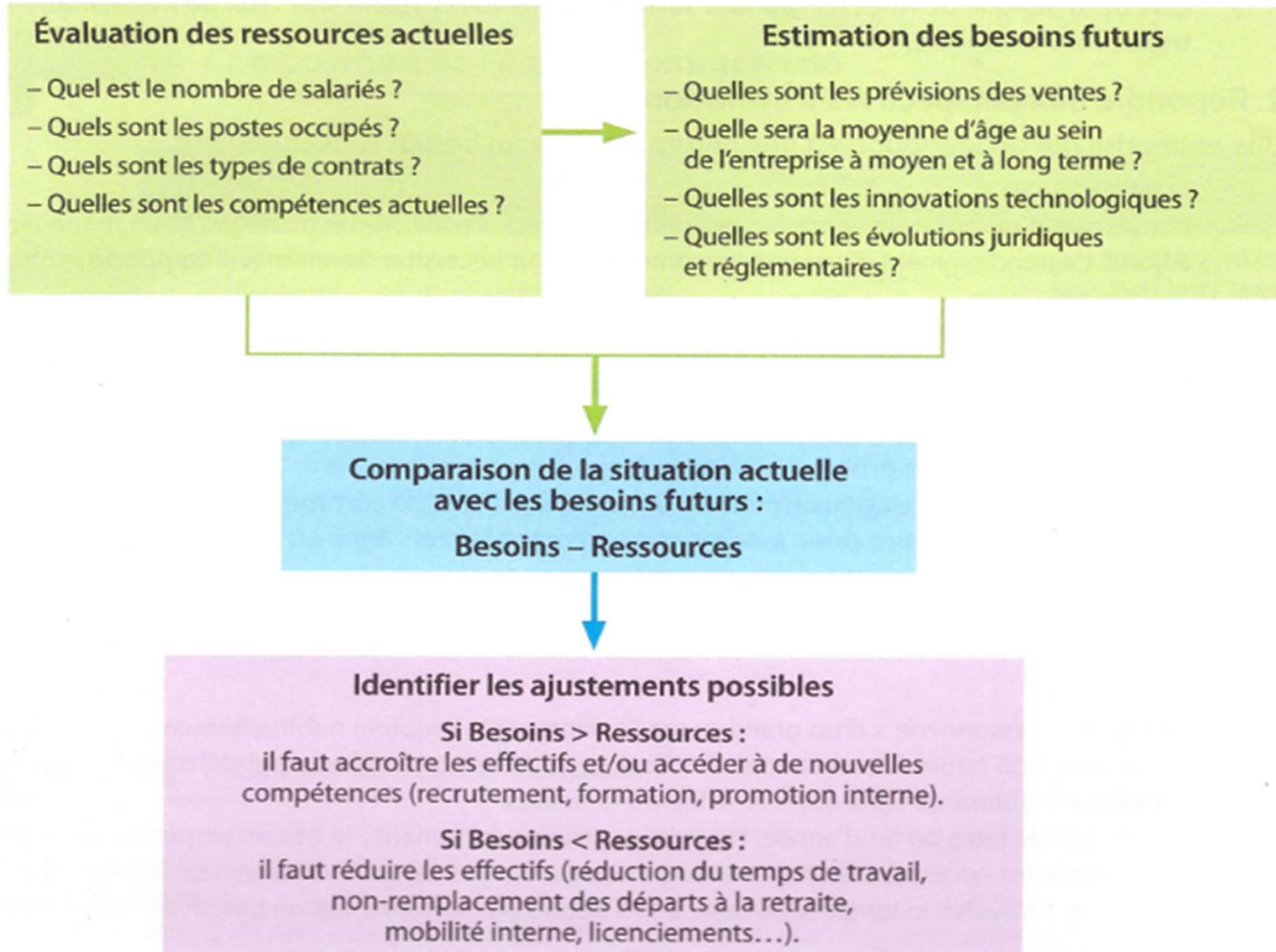
Exercice

Données démographiques de l'entreprise

Ages	Femmes	Hommes
- 25 ans	10	20
25 à 29 ans	25	15
30 à 34 ans	15	15
35 à 39 ans	10	10
40 à 44 ans	15	12
45 à 49	20	15
50 à 60 ans	25	20
+ 60 ans	5	7

**Dessiner une pyramide des
âges
Commenter**

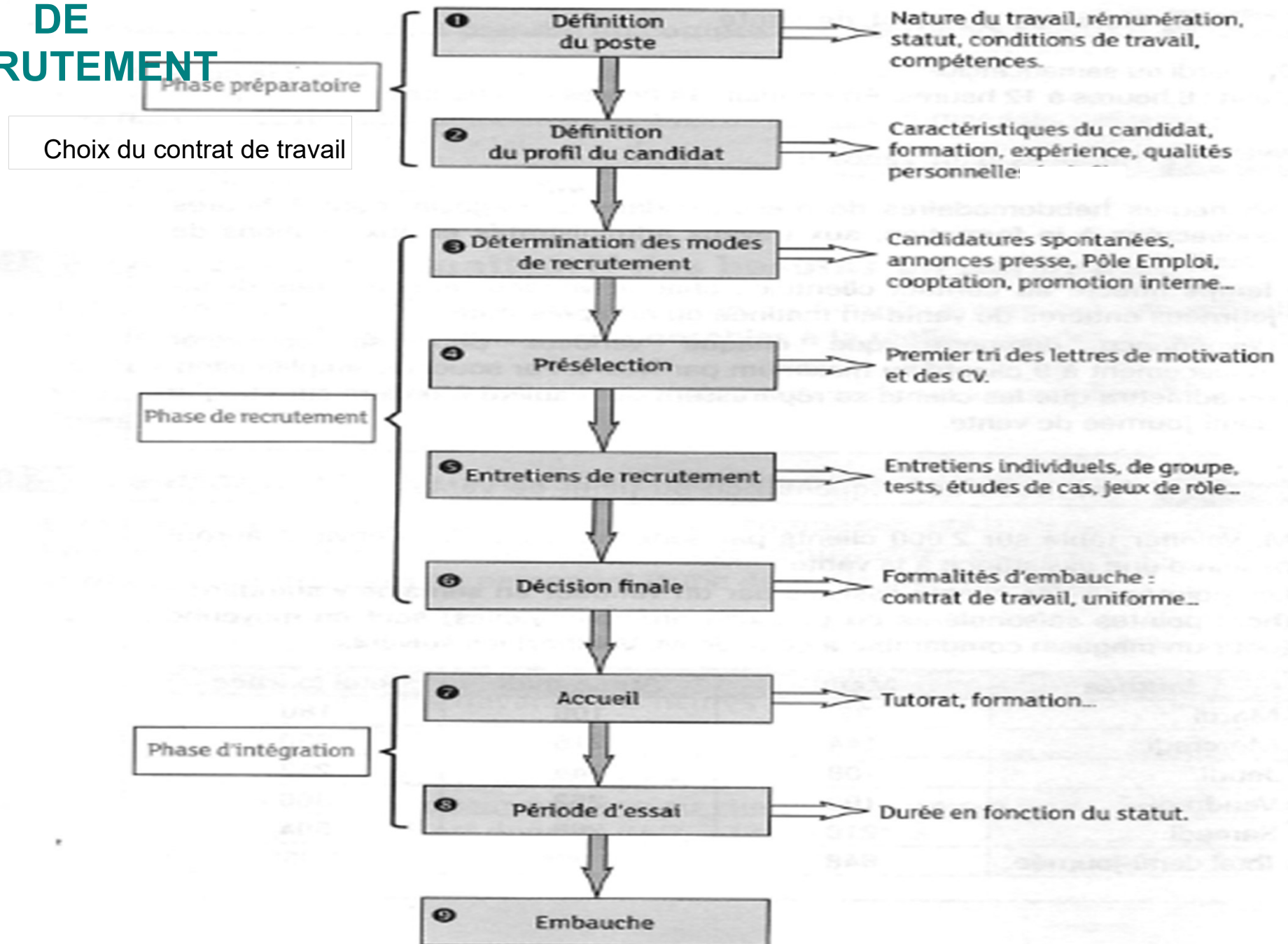
3. Prendre en compte les perspectives d'évolution



3.

LE PROCESUS DE RECRUTEMENT

LE PROCESUS DE RECRUTEMENT



Processus de recrutement

Les phases préparatoires

Créer une fiche de poste
Et
Un profil de poste

Processus de recrutement Les phases préparatoires

1. La fiche de poste

Recruter = intégrer une personne dans une équipe existante

Enjeux : Ne pas déstabiliser l'organisation du travail

Ne pas impacter défavorable les performances commerciales

La fiche de poste permet :

- Déterminer les caractéristiques du poste

- Déterminer les responsabilités du poste

- Les missions du futur salarié

La fiche de poste peut évoluer en fonction de l'activité.

Elle peut servir à déterminer les besoins en formation

Elle permet de structurer la communication interne.

Exemple de fiche de poste

Définir la finalité du poste et des principales missions.	Intitulé du poste	Hôte/Hôtesse de caisse	Indiquer le rattachement hiérarchique.
	Statut / catégorie / grade	Salarié	
	Place dans l'organigramme	Supérieur : responsable du magasin / hiérarchie	
	Missions principales du poste	Accueillir et renseigner le client, assurer l'enregistrement et l'encaissement des produits en caisse.	Préciser les principales activités du poste, détailler les tâches.
	Activités et tâches du poste	Accueillir les clients, tenir et gérer la caisse, fidéliser la clientèle, enregistrer les informations concernant les données clients.	
Préciser le temps de travail hebdomadaire, les horaires, le salaire...	Interlocuteurs	Les autres hôtes/hôtesse de caisse Les clients	Spécifier les relations avec les autres postes dans l'entreprise et les interlocuteurs externes.
	Conditions de travail	• CDD de 25 heures/semaine du lundi au samedi • 6 mois • SMIC horaire brut (10,03 €) • Politique de rémunération attractive • Perspective d'évolution au sein du groupe • Politique de formation et de mobilité géographique	
Indiquer les connaissances théoriques à maîtriser.	Savoirs	Aucun	
	Savoir-faire / Compétences	Une première expérience de caisse est requise.	Mentionner les compétences à maîtriser.
	Savoir-être	Sens de l'écoute, esprit d'équipe, ponctualité, assiduité, amabilité, rigueur.	
	Détailler les qualités professionnelles nécessaires (rigueur, communication orale...), les aspects relationnels spécifiques au poste (travail en équipe...).		

Processus de recrutement Les phases préparatoires

2. La fiche de profil

Fiche de profil = Portrait robot du candidat idéal

Elle permet :

- De lister tous les critères de sélection
- De vérifier l'adéquation entre le poste et le potentiel du futur candidat

Sur la base de la fiche de poste :

- Lister les compétences requises
- Lister les aptitudes et qualités
- Les exigences en terme de formation, d'expérience, de mobilité, de motivation

Fiche de profil

=

Missions listées dans le fiche de postes + qualités nécessaires pour les accomplir

Exemple fiche de profil

Rubrique	Description
Intitulé du poste	Hôtesse de caisse
Localisation	Lille
Missions	Accueillir et renseigner le client, assurer l'enregistrement et l'encaissement des produits en caisse.
Responsabilités et autonomie	Créer une relation de confiance avec le client, transmettre les remarques à la hiérarchie, tenir sa caisse propre, porter la tenue du magasin, optimiser le passage en caisse.
Formation	Pas de formation spécifique.
Expérience professionnelle	Une première expérience en caisse est requise.
Compétences requises	Compétences relationnelles et comportementales (sens de l'écoute, bonne présentation, esprit d'équipe).
Qualités	Personnelles : amabilité, sérieux, ponctualité, assiduité, rigueur.

Reprendre les missions listées dans la fiche de poste.

Présenter les résultats à atteindre et les attentes de l'entreprise pour ce poste.

Indiquer le niveau de recrutement ou la qualification spécifique.

Mentionner une expérience similaire quantifiée ou non selon les besoins

Présenter les qualités personnelles (résistance au stress, implication, dynamisme, ténacité...) et intellectuelles (esprit de synthèse, créativité, capacité d'analyse...).

Les compétences peuvent se décliner, selon le poste, en :

- compétences techniques propres au poste ;
- compétences d'encadrement ;
- compétences relationnelles et comportementales ;
- compétences linguistiques.

EXERCICE

M. Moreau est PDG de l'entreprise « Confort lin » dont le siège social est à Marseille.

L'entreprise, située en France, fabrique et vend du linge de maison en lin.

- Draps, housses de couette, taies d'oreiller, linge de table

M. Moreau vend ses produits au travers de 4 magasins implantés Montpellier, Nîmes, Marseille, Nice .

Il s'appuie sur un directeur commercial et marketing chargé de gérer les 4 magasins.

Chaque magasin est structuré ainsi :

- 1 directeur de magasin
- 1 vendeur, sauf à Marseille où il y a 2 vendeurs car c'est le plus grand magasin.

Il envisage une croissance externe par le rachat de 2 boutiques à Avignon et à Valence.

Ces boutiques vendent du linge de maison. Chaque boutique est composée de 1 gérant qui travaille avec son conjoint.

Au siège social :

Il y a 1 comptable qui dépend directement de M. Moreau

Il y a également un directeur de production qui dirige 1 préparateur de commandes, 5 techniciens de production.

- Dressez l'organigramme de l'entreprise
- Quelles sont les questions que M. Moreau devra se poser à l'occasion de l'éventuelle ouverture des 2 nouveaux magasins?
- Quels seraient les besoins de recrutement?
- Dressez le ou les fiche(s) de poste.