**Chapitre 9   
Comment répondre aux besoins en compétences de l’organisation ?**

**L’essentiel**

Le fonctionnement et la performance de l’organisation reposent essentiellement sur les compétences de ses ressources humaines. La satisfaction des besoins en compétences est liée à la qualité du recrutement et à la capacité à fidéliser les salariés. L’accueil et l’intégration constituent des phases importantes pour s’attacher les compétences des personnes, liens qui seront ensuite consolidés par de bonnes conditions de travail.

**1. La qualité du processus de recrutement**

Le processus de recrutement est l’ensemble des opérations liées au recrutement. De plus en plus d’entreprises l’externalisent en le confiant à des cabinets externes, réduisant ainsi le coût de l’opération.

Il se déroule en plusieurs étapes.

**A. La définition du besoin de recrutement**

Le besoin de recrutement peut découler du départ d’un salarié ou de la création d’un nouveau poste. Lors de cette première étape, une description du poste à pourvoir est établie sous forme d’une fiche de poste. Celle-ci répond à la question : « Qui fait quoi ? » Elle est décomposée en rubriques :

– Intitulé du poste (fonction, localisation géographique)

– Mission

– Activités (description détaillée des différentes tâches)

– Compétences requises (savoirs techniques, savoir-faire, attitudes comportementales)

– Niveau de responsabilité : encadrement, délégation de responsabilités à exercer

La fiche de poste permet :

– de recenser les emplois et d’avoir une idée exacte de leur contenu ;

– de déceler d’éventuels dysfonctionnements (mauvaise répartition des tâches ou des responsabilités) ;

– de faire le point avec le salarié qui occupe le poste, au moment de l’entretien d’évaluation, sur la mission et la façon de la réaliser.

**B. La recherche des candidats**

Elle se fait par la diffusion d’une annonce, tout d’abord en interne, un salarié présent dans l’entreprise pouvant correspondre au profil souhaité, puis par la recherche d’un candidat en externe. Elle doit être conçue pour n’intéresser que les candidats ayant le profil le plus adapté. Les entreprises recrutent essentiellement par e-recrutement, *via* le site de Pôle emploi, leur propre site d’entreprise, des sites spécialisés comme celui de l’APEC, la rubrique « Emploi » des sites de la presse nationale ou régionale.

**C. La sélection des candidats**

Elle se fait généralement en deux temps :

– sur l’ensemble des candidatures reçues, l’analyse des lettres de motivation et des CV permet d’opérer une présélection ;

– les candidats présélectionnés sont ensuite convoqués à un entretien qui se déroule le plus souvent en face-à-face avec un ou plusieurs responsables. Le passage de tests peut parfois compléter l’entretien (tests de personnalité, d’intelligence ou de connaissances…).

**D. La signature du contrat de travail**

Dans le cadre de la GPEC, la nature du contrat de travail le plus adapté est à prévoir : CDI, CDD, contrat de professionnalisation, contrat aidé. Le contrat officialise l’entrée du nouveau salarié dans l’entreprise et précise les obligations réciproques.

**2. L’intégration du nouveau salarié**

**A. L’importance de la phase d’intégration**

On peut considérer la période d’intégration comme la dernière étape du processus de recrutement puisque de sa réussite dépend l’embauche définitive du nouveau salarié. Cette phase est importante car elle doit :

– rendre le nouvel embauché rapidement autonome donc productif ;

– lui permettre de se faire une image positive et motivante de l’entreprise.

**B. Les moyens de l’intégration**

L’intégration recourt à plusieurs moyens :

– l’accueil par le responsable hiérarchique ;

– la collaboration des salariés appartenant à l’entourage professionnel proche, qui doivent contribuer à la prise en main du nouveau poste de travail. Un tuteur est parfois désigné ;

– la mise à disposition des moyens matériels, dont un livret d’accueil ;

– le suivi périodique de l’intégration au moyen d’entretiens ponctuels.

**Des sources d’information**

– Sur le site de *L’Étudiant*, de nombreuses vidéos coaching recrutement sont proposées :  
www.letudiant.fr/jobsstages/entretien-de-recrutement-coaching-video-14922.html

– Concernant les tests de recrutement : www.personnalitest.com ; www.centraltest.com