

Guide Pratique RH

Recrutement & Développement des Compétences

KIT D'OUTILS PRATIQUES
ÉDITION 2019



Innovation et développement des entreprises

Projet cofinancé par l'union européenne. L'Europe s'engage en région Centre-Val de Loire avec les fonds européens de développement régional.



ÉDITO



François BONNEAU

Président de DEV'UP
Président de la Région Centre-Val de Loire

Les compétences sont aujourd'hui et encore plus demain au cœur du développement des entreprises. Recruter, former, fidéliser ses salariés sont autant de questions que vous vous posez pour être plus performant ou tout simplement répondre à vos opportunités de nouveaux marchés.

Tout comme l'évolution des technologies, le monde du travail a profondément évolué ces dernières années. 80% des recherches d'emplois se font actuellement par le numérique ; l'image de votre entreprise influence 81% des personnes en recherche d'emploi pour candidater ou non à vos offres... Quelle que soit la taille de votre entreprise ou de votre territoire, ces phénomènes sont désormais une réalité et ils viennent souvent s'ajouter à d'autres problématiques comme l'attractivité de nos territoires ou encore la mobilité.

À travers des témoignages d'entreprises et des bonnes pratiques, vous trouverez dans ce guide une diversité de solutions de recrutement et de développement des compétences favorisant la structuration de vos démarches et l'adaptation aux évolutions du marché de l'emploi.

Pour favoriser toujours et plus encore l'emploi au profit des jeunes, des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés notamment, la Région Centre-Val de Loire s'engage avec l'Etat et les partenaires sociaux, dans la mise en œuvre du PACTE régional d'investissement dans les compétences 2019-2022. Plus de 250 millions d'euros sur 4 ans seront consacrés par exemple au développement de formations supplémentaires, définies et mises en œuvre avec les entreprises, au plus près de vos besoins et des territoires.

Grâce à des opérations comme les Cordées du Territoire initiées par la Région Centre-Val de Loire ou le plan Ancrage de Dev'up, de nouveaux temps de dialogues avec les entreprises vont avoir lieu pour recueillir là encore, au plus près des territoires, vos besoins de compétences et partager les initiatives qui ont fait leurs preuves en terme d'organisation du travail par exemple.

L'emploi sur nos territoires est l'affaire de tous, partageons cette ambition !



① COMMUNIQUER SUR MES ATOUTS 6

② LES ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT RÉUSSI

Toujours commencer par définir sérieusement son **besoin** 8-11

Clarifier et définir son **processus de recrutement** 12-17

La qualité de l'annonce **est cruciale !** 18-20

Les clés pour réussir ses entretiens de recrutement 21-22

Recruter sans discriminer et s'ouvrir à la diversité 23-24

Les **formalités, modalités et aides** à l'embauche 25-27

Les bonnes pratiques de l'**intégration** 28-29

Développer sa **marque employeur** et l'**expérience candidat** 30-33

③ MIEUX FORMER ET ACCOMPAGNER SES COLLABORATEURS

Poser les fondations de l'**engagement** et de la **fidélisation** 34-35

Accompagner le **développement des compétences** par la formation 36-38

Bien accompagner le **départ** du salarié 39-40

④ LES PRINCIPALES RESSOURCES RÉGIONALES 41

Schéma des différentes étapes d'un recrutement



Étapes de préparation et de sourcing (Recherche et entrée en relation)

Clarifier et définir sérieusement
son besoin (QOQCCP)

Clarifier et définir son processus
de recrutement en fonction
de son besoin

Formaliser son besoin
(Annonce, Offre)

Médiatiser son besoin &
ses modalités de recrutement



Étapes de sélection, prises de décisions et d'embauche

Présélectionner
les candidatures

Mener les entretiens
de recrutement

Communiquer sa décision
et gérer l'embauche



Étapes d'intégration & période d'essai

Accompagner et faciliter
l'accueil et l'intégration

Gérer efficacement
la période d'essai



1

COMMUNIQUER SUR MES ATOUTS

Communiquer sur mes atouts à chaque étape de mon recrutement pour attirer des candidats

» Valoriser les atouts de mon entreprise

- **Interrogez vous** sur **qui vous êtes** en tant qu'entreprise.
- Quelle est **votre ADN** ?
- Qu'est-ce qui vous caractérise, vous différencie des autres, ce qui, en vous, **pourrait vous rendre attractif aux yeux d'un candidat** ?
- **Sortez des sentiers battus** et des grands poncifs (« leader sur notre marché, proche de nos salariés... »).
- **Démontrez, argumentez**, mettez vous en valeur.
- En quoi êtes vous **unique** ?

» Communiquer sur mon écosystème et mon environnement

- Communiquer sur l'intérêt de la mission proposée.
- Communiquer sur le cadre de travail proposé.
- Communiquer sur l'écosystème de l'entreprise.
- Miser sur des processus de recrutement courts.
- Montrer au candidat qu'il est attendu.



Le saviez-vous ?

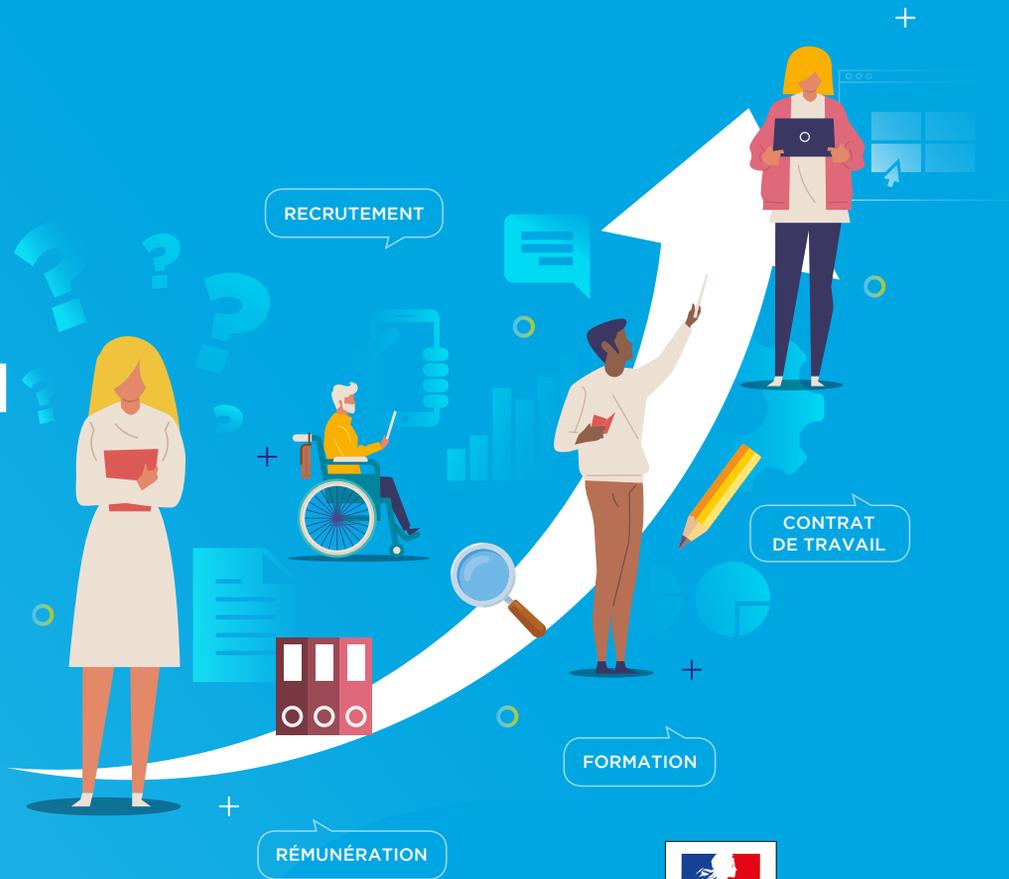
69 %
des cadres franciliens dans une démarche de mobilité professionnelle **pourraient envisager un poste en Région Centre-Val de Loire**



TPE/PME, un nouvel outil pour faciliter votre gestion RH



La Direccte Centre-Val de Loire
et ses partenaires vous guident dans vos démarches



2

LES ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT RÉUSSI

Toujours commencer par définir sérieusement son besoin

Le QOOQCCP de la Clarification du Besoin, ou les bonnes questions à se poser :

Qu'est-ce qui est **indispensable à la prise de fonction** ?

Qu'est-ce qui peut être acquis dans le temps ? **Sous quels délais** ?

Par quels moyens : Formation, tutorat, mentorat, etc.



LE QUOI ?

Le secret pour de meilleurs recrutements ?

Les « préparer sérieusement » et toujours commencer par véritablement clarifier son besoin. Se poser avec tous les acteurs du recrutement.

LE QUI ?

« Soyez vigilant aux complémentarités de profils, de personnalités, de périmètres fonctionnels, de styles de management,... »

LE OÙ ?

« Localisation géographique, activité itinérante ou sédentaire, déplacements & fréquences, modalités de télétravail ? »

« Recruter » est une chose,
« Réussir ses recrutements »
en est une autre !

Pour faire Quoi ?

Quelles sont **les activités à réaliser** et les **compétences requises** ?

Quelqu'un qui sait Quoi ?

Quelles connaissances ?

QUOI ?



Quel est **le rôle attendu** ?

Quelles sont **les exigences requises** pour tenir le rôle ?



Quelqu'un qui est capable de... ?

(en termes de compétences, d'aptitudes, de savoir-être)

Qui a... (Expérience utile ? Qualités utiles ?)

QUI ?

Avec qui
est-ce que la personne
travaillera ?

QUAND ?

Établir un rétro-planning

Pour / à partir de quand avons / aurons-nous ce besoin ?
(Date de début de contrat ?)

Quand avons-nous ce besoin ?
**(Quand dans la semaine ?
À quels horaires ?)**



OÙ ?

Où est-ce que l'activité
est physiquement réalisée
/ peut être réalisée ?



COMMENT ?

Comment va se faire la prise de fonction ?
(Accompagnements, Formations, etc. ?)



Comment va-t-on déterminer
à l'issue de notre recrutement,
que celui-ci est réussi ?
**(Quels indicateurs, éléments
de mesures, objectifs à atteindre,
dispositifs d'évaluation, etc. ?)**

COMBIEN ?

Combien vaut la réalisation de cette activité « sur le marché » ? /
Combien rémunérer la personne ?

Pour combien de temps avons-nous ce besoin ? (Dans la durée ? Par semaine ? : Temps Plein / Partiel ?)



« Vous êtes-vous renseignés sur les rémunérations actuellement proposées pour ce type de fonction ? »



POURQUOI ?

« Pourquoi » avons-nous besoin de recruter ?

Pour un remplacement ?
Pour nous développer ?

Enfin, quelles sont les réponses possibles et appropriées au regard du besoin ? :

- Freelance ?
- Intérimaire ?
- Portage salarial ?
- Salarié d'un groupement d'employeurs en temps partagé ?
- CDI ou CDD salarié ?
- Contrat d'apprentissage ?
- Stagiaire ?
- Mobilité interne ?
- Contrat de professionnalisation ?
- Prêt de personnel ?

De nombreuses sources existent pour déterminer la valeur d'un poste sur le marché du travail, par exemple sur <https://www.indeed.fr/> ou via les études Apec et le simulateur de salaire <https://cadres.apec.fr/>



Trucs & astuces « sourcing »

1

Identifier tous les **mots clés** du profil recherché, et leurs **synonymes**

2

Utiliser ces mots clés, pour faire une **recherche rapide** sur les **CV thèques gratuites, les réseaux sociaux, et analyser les CV et profils obtenus**

3

Valider ces CV et profils **avec les opérationnels, le manager**, etc. :

- Est-ce qu'ils pourraient correspondre au besoin ?
- Est-ce que les mots clés définis sont les bons ?
- Est-ce qu'il faudrait d'autres mots clés ?

4

Utiliser ces **mots clés pertinents** pour **la rédaction de l'annonce !**

Et si les profils trouvés correspondent au besoin, pourquoi ne pas les contacter directement ?

Quelques sites pour réaliser ce premier sourcing :

- <https://entreprise.pole-emploi.fr/>
- <https://recruteurs.apec.fr/>
- <https://www.indeed.com/resumes>
- <https://www.linkedin.com/>

TÉMOIGNAGE

Marie-Lorraine Paulin,

RRH d'I'Car Systems - Editeur de logiciels de gestion pour concessionnaires automobiles à Saint-Pierre-des-Corps (37) 120 salariés



Nous sommes éditeur de logiciels auprès des concessionnaires automobiles, et sur des compétences spécifiques ou informatiques, nous adressons souvent des profils qui ne cherchent pas de travail et qui sont déjà sur-sollicités. Nous devons donc nécessairement les sourcer, et aller les chercher plus loin que sur le bassin. Pour des Chefs de Marché ou des Développeurs par exemple, j'utilise beaucoup LinkedIn pour entrer directement en relation. Pour cela, j'ai tout simplement un seul compte pro et personnel. Nous médiatisons également notre activité interne sur notre page LinkedIn Entreprise, comme lorsque nos collaborateurs participent au 10 & 20 km de Tours, quand nous intervenons sur des forums emploi, ou pour souhaiter la bienvenue à nos nouveaux collaborateurs. Par contre LinkedIn n'est pas adapté pour sourcer tous les métiers. J'active donc différents canaux en fonction des profils recherchés. Les organismes locaux de formation, Pôle Emploi ou Centre Emploi par exemple pour des techniciens support. Ou encore l'Apec ou Monster pour d'autres profils comme les Consultants et profils Marketing. Nous activons également plus largement différents partenaires comme la Mission Locale, la Maison des Cadres d'Indre et Loire, ou des cabinets de reclassement à qui nous envoyons nos annonces dans le cadre plus large de notre sourcing.

Et si vous...



Proposez au collaborateur de **rencontrer de manière informelle** ses futurs collègues lors d'un déjeuner ou afterwork, **avant** le premier jour ?



Lui adressez un **mail**, une **carte de bienvenue** signée par l'équipe, les responsables, le dirigeant, etc. ?



Repensez l'organisation de la **première journée d'intégration** dans un **format plus interactif et ludique** ?



Proposez un **parrain**, une **marraine** pour l'accompagner et faciliter son intégration, **l'aider dans l'identification des personnes ressources, répondre à certaines de ses questions**, etc.

Clarifier et définir son processus de recrutement

« Il n'est plus possible aujourd'hui de recruter de la même manière, un Développeur Web et un Contrôleur de Gestion, par exemple. »

» Comment faire ?

1

Adapter son processus de recrutement **spécifiquement** à ses besoins et donc **en fonction de ses « profils cibles »**.

2

Définir préalablement les **étapes**, les **modalités de sélection**, de **prises de décisions** de son recrutement :

» Allons-nous utiliser :



- Une pré-sélection via un dispositif d'entretien vidéo différé ?
- Une pré-sélection via un questionnaire / test de compétences métier ?

- Une pré-sélection sur CV et lettre de motivation ?
- Une pré-sélection par entretien téléphonique ou vidéo de type Skype ?
- Une approche « sans CV » ?



Deux exemples d'approche de « Recrutement sans CV » :

La Méthode de Recrutement par Simulation

Il s'agit d'une approche proposée aux entreprises par Pôle Emploi, qui permet d'élargir le recrutement en termes de profils :

La **sélection est basée sur des mises en situation, l'évaluation des habiletés** et des **compétences transversales**.

Le site Maintenant

Ce site permet d'entrer plus rapidement et **facilement en relation entre employeur et candidats** sans publication d'annonce et sans CV. Et ceci, de manière spécifique, pour plusieurs dizaines de types d'emplois.



LE SITE
<https://maintenant.pole-emploi.fr/>



3

Déterminer le calendrier du processus de recrutement, le **nombre maximum** de candidats à rencontrer en entretien (entre 3 et 5), et le **nombre pertinent d'entretiens** à proposer à chaque candidat.

4

Clarifier les rôles et responsabilités des uns et des autres (Manager, opérationnels, etc.) dans les étapes du processus, et s'assurer qu'ils auront les moyens de jouer efficacement leur mission.

5

Établir la liste des points à valider, et des critères spécifiques
pour une meilleure prise de décision.

» **Déterminer préalablement le poids des :**

Compétences
techniques **requis**



et des **Savoir-être /**
Soft Skills

*Capacités d'apprentissage, de collaboration,
curiosité d'esprit, etc.*



6

» **Définir les questions spécifiques à poser systématiquement,**
et réaliser une grille d'analyse et d'aide à la prise de décision.

**« Pour être efficace, la sélection doit
s'appuyer sur une comparaison rigoureuse
des candidatures, et l'utilisation des mêmes critères
prédéterminés, pour tous »**

7

Identifier et déterminer les bons canaux de médiatisation de son besoin, en fonction des profils recherchés :

» Où sera diffusée l'annonce ?

- Sur les **sites web** de Pôle Emploi, de l'APEC, Indeed, Leboncoin, etc. ?
- Sur des **réseaux sociaux** comme Facebook, LinkedIn, Twitter ?
- Dans certains **médias locaux ou spécialisés** ?
- Via une **campagne de publicité** en utilisant Google Adwords ?



» À quels relais et partenaires locaux transmettre l'annonce ?

« Penser en amont à créer des liens plus concrets avec certaines structures et écoles & universités par exemple »

Missions Locales, Crepi, Associations pour l'emploi comme la Maison des Cadres, Pôles & Clusters de Compétitivité, etc. ?



» Développer une stratégie de cooptation ? & comment faire ?

Impliquer et proposer à ses collaborateurs :



- de **relayer au sein de leur réseau** les offres de postes,



- d'**identifier des personnes** susceptibles d'être intéressées,



- et de **faciliter la mise en relation.**

» Une approche « Gagnant / Gagnant », qui permet :



- d'augmenter **le nombre de candidatures de qualité,**



- de **réduire le temps passé et les coûts liés à la recherche** de candidats,



- de constituer un véritable **levier de la marque employeur !**



**SI LEUR CONTACT
EST EMBAUCHÉ,
ILS SE VOIENT
ALORS
GÉNÉRALEMENT
REMETTRE
UNE PRIME OU
UN CADEAU. »**





TÉMOIGNAGE

Stéphane Berretti,

Dirigeant de Sodiclair
Fabricant de stores
à Nottonville (28)
70 salariés



Dans notre activité il n'existe par exemple pas de formation particulière au métier de monteur de stores. Nous recherchons donc des qualités personnelles, et des personnes que nous formons et accompagnons. Le critère principal que je pose, c'est de recruter des personnes qui ont un savoir-être plutôt qu'un savoir-faire. Une attitude générale, dans leur rapport aux autres. Ce que j'attends, c'est qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Etre minutieux, être soigneux, être organisé. Ce sont des choses sur lesquelles nous insistons beaucoup et nous y sommes attentifs. Pour cela, il faut que plusieurs personnes voient le candidat, il ne faut pas faire un recrutement tout seul. Un candidat chez nous verra 2 voire 3 personnes et tout le monde devra être d'accord. Pour recruter, notre premier axe passe par la cooptation, qui constitue entre 30 et 40% de nos recrutements en production. La cooptation est intéressante

si le collaborateur estime qu'il apporte à l'entreprise quelque chose de qualité. Pour cela, il faut à la fois que les gens soient bien dans l'entreprise, qu'ils aient envie de coopter, et qu'ils aient un niveau d'exigence. La cooptation, c'est un engagement fort de la part du coopteur. Un problème des PME c'est également l'absence de notoriété. Pour développer notre notoriété, nous créons un vivier de candidats, et renforçons notre partenariat avec Pôle Emploi, nous avons ainsi par exemple organisé une journée d'immersion dans l'entreprise d'une douzaine de demandeurs d'emploi. Ils étaient répartis avec des personnes en production pour bien se rendre compte de ce qu'était le travail. Et même si cela ne s'inscrivait pas dans le cadre d'un recrutement extrêmement précis, mais plus d'une prise de contact, d'immersion, au final cela nous a permis d'embaucher 2 personnes.



Conseils

« Le nombre reçu de candidatures et de CV n'est pas gage d'une meilleure qualité de recrutement ! »

« C'est en travaillant mieux son processus de ciblage et de présélection que l'on améliore la qualité des candidatures obtenues, et que l'on gagne du temps au final »

Pensez-y !

Si vous souhaitez avoir des informations auprès d'anciens employeurs, vous devez avertir le candidat de cette démarche.



La qualité de l'annonce est cruciale !

► Pour être attractif :

Soyez suffisamment **précis**, et donnez à vos candidats **un maximum d'informations utiles**, et leur **permettant de se projeter**, comme :

- La **localisation géographique exacte** de l'emploi,
- la **nature du contrat de travail** (*CDD, CDI, temps plein / partiel, modalités horaires...*),
- la présentation des **activités concrètes de la fonction**,
- les **éléments de rémunération et avantages complémentaires proposés**,
- les **moyens mis à disposition** pour faire le travail demandé,
- une **description de l'équipe** avec laquelle le candidat sera amené à travailler,
- une présentation de **l'entreprise** mettant en avant son activité et ses spécificités,
- les **critères indispensables de profils et compétences**.

La clef d'une annonce réussie tient dans cette question :

« **Qu'est-ce qui intéresse réellement et tout particulièrement les candidats ?** »



» Démarquez-vous, en faisant des annonces « augmentées » ! :

En proposant :

- des photos de l'environnement de travail,
- des témoignages de collaborateurs,
- les évaluations de l'entreprise par des salariés et des candidats,

- la possibilité de poser des questions à un collaborateur de l'entreprise, etc.

En mettant en avant de manière plus visuelle, les points essentiels de l'annonce, sous forme d'infographie par exemple



• En indiquant les avantages complémentaires qui vous différencient :

- Conditions & cadre de travail ?
- Intéressement ?
- Services aux salariés ?
- Accessibilité / Transport ?
- Modalités de restauration ?
- Horaires aménagés, télétravail ?
- Prises en charge et avantages mutuelle ?
- Comité d'Entreprise, etc. ?





TÉMOIGNAGE

Gilles Roger,

Directeur du cabinet Source
Recrutement à Tours (37) - 6 salariés

En matière de bonnes pratiques de rédaction d'offre d'emploi, pour commencer, il ne faut pas confondre la fiche de poste et l'annonce. Ce n'est pas un copier/coller. L'annonce doit être percutante et donner envie. Si dans un premier temps il s'agit d'établir clairement son besoin en posant tous les éléments. Après en revanche, il faut savoir élaguer, aller à l'essentiel, utiliser des mots simples, compréhensibles, impactants, et surtout sélectionner les bons mots clés, pour optimiser le référencement de l'annonce. Et pour cela, ne pas la faire tout seul, la travailler avec plusieurs collaborateurs et avoir ainsi un feedback, est une approche qui permet de mieux s'assurer que l'on a employé les bons mots. Il faut également savoir utiliser le bon ton, celui qui correspond vraiment à l'entreprise. Nous ne sommes pas tous obligés de tutoyer les candidats en mode

startup. Si l'on est une entreprise traditionnelle, autant avoir une annonce cohérente, qui reflète son état d'esprit. Enfin, il faut être le plus clair et transparent possible, pour que les candidats postulants correspondent aux critères recherchés. Je conseille toujours d'indiquer le salaire, cela fait gagner du temps pour tout le monde et évite les candidatures inutiles. De même, nommer l'entreprise, en parler en 2 à 3 lignes, de ce qu'elle est, de ses valeurs, et pourquoi pas, un peu de son historique. Dans un sens on est déjà un peu dans la marque employeur. Et pour cela on peut aussi enrichir un peu l'annonce en insérant par exemple un lien qui renvoie vers une vidéo, un article présentant l'entreprise ou une interview du dirigeant. Nous avons plein d'entreprises dans la région qui ont du contenu et qui ne le mettent pas en valeur.



Conseils

**« Ne négligez pas
le choix du titre,
de l'accroche de votre annonce »**

Il doit être **court, explicite et reprendre les bons mots clés**, généralement utilisés pour ce type de poste sur le marché.



**Attention au titre de poste
trop spécifique à l'entreprise !**

*Ou donnant le sentiment, à la lecture de l'annonce,
qu'il ne correspond pas véritablement
aux activités proposées.*

Pensez-y !

Pensez enfin, à donner
la meilleure visibilité
possible, sur les modalités
et étapes de votre processus
de recrutement !



Les clés pour réussir ses entretiens de recrutement

Les meilleurs recruteurs pratiquent des « **entretiens structurés** » !

» Comment faire comme eux ?

Préparer en amont le **déroulé** et les **séquences** de l'entretien

.....

Analyser le dossier du candidat, **identifier les points à valider**, à **approfondir** et les **questions spécifiques à poser**

Durant l'entretien :
cadrer les **échanges**

Toujours chercher à être
le plus objectif possible
dans sa prise de décision

« **L'efficacité de l'entretien**
de recrutement est directement liée à
la qualité de sa préparation ! »

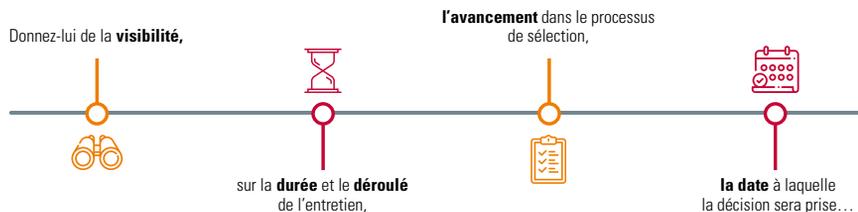
- Temps de **présentation du candidat**
- Temps de **présentation plus approfondie** du **besoin**, du **cadre de travail**, de **l'entreprise**, etc.

Poser **systématiquement** à tous les candidats évalués pour le même poste, **les mêmes questions liées aux points à valider**
(*Compétences, expériences, etc.*)

Préparer et utiliser **une grille de prise de décision** avec **une échelle d'évaluation** pour chaque point, **facilitant la prise de décision**. Comme par exemple : « **Insuffisant, Suffisant, Excellent** ».



Créez les conditions pour mettre le candidat à l'aise, pour qu'il soit le plus **naturel** possible, et **fidèle à sa personnalité**.



Méfiez-vous

...de **votre seule « intuition »**, par nature elle est l'opposée de l'objectivité !

Et si vous proposiez à un collaborateur, sans lien hiérarchique ou fonctionnel avec le poste, de prendre part au recrutement ?

Vous auriez alors une **évaluation complémentaire**, potentiellement **plus neutre** et moins porteuse de biais.



TÉMOIGNAGE

Cyril Molina,

Directeur Général de Oakridge -
Ingénierie conseil spécialisé dans
le nucléaire à Orléans (45) - 47 salariés

OAKRIDGE
SCIENCES & SERVICES

Nous intervenons dans l'ingénierie conseil dans le secteur du nucléaire civil. Or globalement il n'y a pas aujourd'hui assez d'ingénieurs, et encore moins dans le nucléaire. Ce qui fait que les gens qui postulent chez nous ne le font pas par hasard. Nous avons quoiqu'il en soit un processus de recrutement et d'entretiens systématiques. Nous réalisons un entretien téléphonique de pré-qualification, durant lequel sont abordés les questions de disponibilité, de mobilité, de rémunération. Nous avons une approche de transparence complète sur notre positionnement, et sommes donc capables de qualifier rapidement si la personne adhère ou non. Nous menons ensuite nos entretiens en face à face, dans nos bureaux, par skype ou même partout en France autour d'un café en fonction des situations. Nous marquons à cette occasion des points, parce que ce sont nos managers qui les réalisent directement. Ils connaissent parfaitement le secteur, et le fond technique ressort. Enfin, les personnes ont un entretien avec le directeur. Ces entretiens sont l'occasion de mettre en avant notre promesse, que nous sommes des spécialistes, que nous nous intéressons à tous les métiers de l'ingénieur, de la sûreté nucléaire, de l'électricité, des matériaux, etc. Notre spécificité est d'avoir des sujets qui techniquement sortent de l'ordinaire ou qui sont liés à des projets extraordinaires. La promesse de sujets originaux et différents, au sein d'un seul secteur d'activité. Nous sommes aujourd'hui une cinquantaine et parlons 9 langues. Nous recrutons donc des gens de différents horizons et différents pays. Nous testons le niveau d'anglais de tout le monde en leur faisant passer le TOEIC, et s'il n'est pas suffisant, nous payons les formations. Enfin, si nos critères s'appuient sur de l'expertise technique, il est également important pour nous de valider si la personne a des capacités relationnelles importantes en accord avec notre métier de service auprès des clients.

Recruter sans discriminer et s'ouvrir à la diversité

Saviez-vous que **l'ennemi de la diversité** en matière de recrutement, n'est pas majoritairement la discrimination volontaire et consciente ?

» Il s'agit d'un processus bien plus inconscient, et qui nous concerne tous !

Nos **stéréotypes** et **biais cognitifs**, à l'œuvre lors de nos prises de décisions de pré-sélection et de sélection.

Une simple mention de l'âge du candidat sur son CV, son adresse d'habitation, sa nationalité, telle ou telle expérience, etc. sont autant **d'éléments qui, si nous n'y prenons garde, peuvent orienter à tort nos perceptions et avis** sur des candidats et constituer une **discrimination** !

« TOUT BON RECRUTEUR A CONSCIENCE DE L'EXISTENCE DES BIAIS COGNITIFS, S'Y INTÉRESSE ET TRAVAILLE EN VUE DE LES INHIBER AU MAXIMUM LORS DE SES RECRUTEMENTS »

Connaissez-vous...

Le biais de confirmation ? Le biais de cadrage ?
L'effet de halo, etc. ?

Non ?... et si vous investiguiez le sujet via Wikipedia ou Google ?





TÉMOIGNAGE

Teddy Veillot,

DAF & DRH de CIZETA MEDICALI France
Concepteur et fabricant de solutions
pour l'insuffisance veineuse et lymphatique
à Saint-Amand-Montrond (18)
70 salariés



Nous sommes une PME, et comme bon nombre de PME, nous avons peu de notoriété. C'est un peu en train de changer par nos actions et progressivement nous commençons à être reconnus localement comme un acteur qui donne sa chance aux collaborateurs. Nous travaillons par exemple beaucoup avec la mission locale, accueillons une cinquantaine de stagiaires par an, qui se trouvent soit en situation d'échec, soit en situation de difficultés d'insertion. Nous portons une politique active RH en matière de formation professionnelle diplômante et qualifiante, du bon vivre ensemble, et nous avons intégré dans notre modèle économique, la dimension sociale, en signant notamment la charte de la Diversité. Il est important pour nous, que nos salariés aient le sentiment d'être écoutés et d'être entendus. Ce qui nous

caractérise, c'est la proximité avec les salariés et la liberté de ton. Nous réalisons également régulièrement des enquêtes de satisfaction interne et aujourd'hui, 94% de nos salariés se disent par exemple fier que l'entreprise ait signé la charte de la diversité et qu'on l'applique. Nous sommes en effet vigilant à n'avoir aucune discrimination à l'embauche, et sur un effectif de 70 salariés, nous avons une large diversité en matière d'origines, des travailleurs reconnus travailleurs handicapés, et pour nous les talents n'ont pas d'âge. Nous avons également aujourd'hui la parité femmes et hommes, 50/50 dans différents de nos services comme le service comptable ou chez nos commerciaux et nous continuons à féminiser nos effectifs, au sein des équipes encore majoritairement masculines.

Conseils

Quelles sont **les 2 questions à se poser** pour s'assurer que l'on n'est **pas en train de discriminer ?**

1

« Est-ce que **cette information** me renseigne en quoi que ce soit sur **la compétence réelle de ce candidat ?** »

2

« Est-ce que **ma décision** est basée sur des critères **« entendants »** par d'autres, et par le candidat ? »

Si la réponse à l'une de ces questions est « non », alors **votre décision** est fort probablement basée sur une interprétation, une supposition, et **gagnerait à être objectivée.**

Saviez vous...

...que la loi prohibe plus d'une vingtaine de critères de discrimination passibles de 45 000 € d'amende et de 3 ans d'emprisonnement ?

➤ **En savoir + :**

<https://travail-emploi.gouv.fr/>

Formalités, modalités et aides à l'embauche

Quelles sont les obligations liées à l'embauche ?

» pour un CDD ?

La **formalisation** du contrat est **obligatoire**, et il doit **être remis dans les 2 jours qui suivent l'embauche**.

Que doit-il contenir ?

Le motif, les dates de début et de fin, la durée de la période d'essai, la désignation du poste, la rémunération, le nom et la qualification professionnelle du salarié remplacé dans le cas d'un remplacement, etc.

» pour un CDI ?

Aucune forme particulière n'est requise, et **l'absence de tout écrit revient à considérer par défaut l'embauche en CDI à temps plein**.

Il est néanmoins souhaitable de formaliser l'engagement par écrit, afin d'en **clarifier de part et d'autre les modalités** (horaires, modalités de période d'essai, etc.)

La déclaration préalable à l'embauche (DPAE)

Elle constitue à la fois un moyen de preuve de la date réelle de l'embauche, et permet de gérer les demandes d'immatriculation aux régimes de sécurité sociale, d'assurance chômage, etc.



Doit obligatoirement être effectuée avant l'embauche du salarié : <https://www.net-entreprises.fr/>



» À quoi sert la période d'essai ?

- Elle **permet d'évaluer les compétences du salarié embauché**, et peut être rompue librement sous réserve du respect d'un délai de prévenance.
- Elle n'est pas légalement obligatoire et doit donc **être prévue dans le contrat de travail pour être valable**.
- Son terme marquera l'embauche définitive du salarié.

» Quelle est sa durée ?



- » **Compléter le registre unique du personnel :**
Dès le 1^{er} salarié embauché, celui-ci doit être inscrit sur le registre unique du personnel de l'entreprise.
- » Affilier le salarié auprès **des institutions de retraite complémentaire obligatoire**
- » **Organiser la visite d'information et de prévention médicale** obligatoire, dans les 3 mois suivant la date d'embauche du salarié

» Quelles aides pour faciliter certains de vos recrutements ?

Connaissez vous...

- ... l'action de formation préalable au recrutement (AFPR) ?
- ... la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) ?

Ces dispositifs **facilitent l'embauche de demandeurs d'emploi** (inscrits auprès de Pôle Emploi et indemnisés ou non) :

- en leur permettant **d'acquérir des compétences requises** pour l'emploi proposé,
- en **finançant une action de formation** interne ou externe à l'entreprise recruteuse.

En savoir + :

Site DIRECCTE & votre contact
Pôle Emploi & les pages web :
POE / AFPR / Professionnalisation



Avez-vous pensé à...

- ... l'embauche via un contrat ou une période de professionnalisation ?

En CDD, ou en début de CDI, ils permettent **la mise en œuvre d'une action de formation en alternance & son financement.**

Ils ouvrent droit à des **exonérations de charges**, voire selon certaines conditions, à une **aide forfaitaire** d'un montant maximal de 2000 €, pour l'embauche d'un demandeur d'emploi âgé de 26 ans et plus.



TÉMOIGNAGE

Aurélié Pollet,

Responsable des Ressources Humaines
du Groupe Rioland - Maroquinier
de luxe à Vicq-sur-Nahon (36), Luçay-
le-Mâle (36), Valençay (36), Baudres (36)
et Vierzon (18) - 448 salariés



Pour recruter des ouvriers maroquiniers, nous travaillons en collaboration avec Pôle emploi et nous sélectionnons via la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS*), des personnes sur la base des aptitudes : le côté manuel, la minutie et la dextérité. Nous ne regardons jamais les CV, et cherchons des personnes qui ont soif d'apprendre, qui sont intéressées à toucher la matière, et le côté manuel. Pôle Emploi a été très réactif pour la mise en place du dispositif et a conçu des tests fiables et performants pour identifier si les personnes sont manuelles. Ces tests ont été étalonnés sur la base de nos savoir-faire et la prise en compte des compétences de nos salariés. Toutes les personnes qui ont validé les tests sont rencontrées en entretien pour partager sur la base d'un projet commun. Si c'est le cas, elles intègrent alors une formation d'un mois pour acquérir les fondamentaux, via la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE*) et l'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR*), financées par Pôle Emploi. Nous avons un taux de réussite à l'issue de 85%, et nous embauchons alors des personnes passionnées et motivées par le métier, que nous accompagnons et formons alors plus longuement en contrat de professionnalisation. Nous avons de nombreux besoins en compétences. En 2017, nous avons par exemple recruté plus de 130 personnes, et sans nos partenariats avec Pôle Emploi et notre OPCA, nous ne pourrions pas faire ces recrutements aujourd'hui.



Savez-vous que ? ...

... les entreprises qui développent un véritable programme d'intégration, **réduisent** de :

31% 

leur **turnover** sur les premiers mois

24% 

le **temps nécessaire** à un bon **niveau de productivité***

**Étude Aberdeen Group*

Les bonnes pratiques de l'intégration

Comment faire ?

- 1** Viser à susciter l'**enthousiasme** de la personne embauchée, en veillant à ce **qu'elle se sente réellement attendue.**
- 2** **Avoir préparé l'arrivée** du collaborateur est **un minimum ! :**
Poste de travail, comptes informatiques, matériel pour travailler, communication auprès des collègues de l'arrivée, etc.
- 3** De + en + d'entreprises préparent des **« Welcome Pack » :**
Un kit d'accueil avec des fournitures de travail, polos ou t-shirts, sacs, etc. estampillés à l'image de l'entreprise, informations utiles, etc.
- 4** **Accompagner dans le temps** à la compréhension des codes de l'entreprise, des attentes du poste et des contraintes de sécurité.



« L'accueil et l'intégration

sont des étapes essentielles à ne pas négliger pour la réussite de vos recrutements ! »

TÉMOIGNAGE

Olivier Boissé,

DRH de CATOIRE- SEMI
Fabricant d'outillages pour
les forges et fonderies et Usineur
à Martizay (36) - 85 salariés

CATOIRE SEMI
MATRICES, MOULES ET USINAGE



Nous œuvrons dans le cadre de la métallurgie, et nous touchons à des métiers pénuriques. Se pose à nous également, la question de pouvoir attirer des talents dans un bassin d'emploi rural. Nous sommes donc amenés à faire preuve d'un peu de créativité. L'entreprise a ainsi développé une politique forte d'apprentissage et d'intégration. Nous avons fait l'acquisition d'une ferme en face de l'entreprise, et y avons créé des logements qui ont vocation à être des rampes de lancement pour tout nouvel arrivant quel que soit le contrat qui nous lie (stage, intérim, CDD, CDI, etc.). Depuis que nous

avons ces logements, cela a largement facilité nos recrutements. Concernant les apprentis, qui pour les plus jeunes peuvent avoir 15 ans, c'est un atout qui rassure les parents. Et pour les CDI, pouvoir bénéficier d'un logement de transition, cela facilite l'implantation. Il est important pour nous que l'intégration se fasse au mieux et pour cela nous visons à consacrer le temps nécessaire pour accompagner les nouveaux. Nous travaillons avec nos managers pour développer toujours plus l'échange et formons nos collaborateurs pour contribuer à leur montée en compétences.



**« Aux yeux des nouveaux
embauchés,
le soin porté à leur accueil
& intégration,
illustre vos véritables valeurs ! »**

Développer sa marque employeur et l'expérience candidat

» Combien de temps passez vous à recruter ?

à publier des annonces, à traiter des CV,
à mener des entretiens, etc. ?

**...et combien de temps consacrez-vous à développer
votre marque employeur & donc votre attractivité ?**

*« Pour un candidat, votre marque employeur :
C'est les informations RH qu'il aura capté
sur votre entreprise, et l'**impact**
qu'elles auront **sur son envie de**
vous rejoindre ou non, et de s'y investir ! »*

» ... pour quels résultats ?

Trouvez vous, embauchez vous et gardez vous
facilement les bons candidats ?

» Comment travailler concrètement sa marque employeur ?

La 1^{ère} question à se poser est :

*« Que va trouver et découvrir un candidat sur
notre entreprise en faisant une recherche Google ? »*

Prêtez-vous à l'exercice !

Les 1^{ères} informations accessibles sur internet et les réseaux
sociaux, sont-elles **de nature à donner envie d'en savoir
plus et de travailler chez vous ?**



» « Aujourd’hui, développer une marque employeur attractive, c’est à la portée de n’importe quelle entreprise ! »



- En créant une « **page Entreprise** » à dimension RH & marque employeur sous **LinkedIn, Facebook, Glassdoor / Indeed ou Pôle Emploi** par exemple.



- En animant un compte **Twitter** et/ou **Instagram** pour y **partager la vie de votre entreprise** : ce qui permet de développer **une image + authentique, transparente, et fédératrice.**



- En **intégrant** dans vos **annonces un lien** pour attirer les candidats vers votre « **page Entreprise** » et leur **donner envie d’en savoir plus.**



- En développant une « **page carrière** » sur le site internet de votre entreprise, pensée pour donner envie, et **en y expliquant votre processus de recrutement.**

**Ne laissez plus les autres
parler de vous à votre place !**

“

« FAIRE L'IMPASSE D'UNE PRÉSENCE DE L'ENTREPRISE ET DE SA VISIBILITÉ RH SUR LES MÉDIAS SOCIAUX S'AVÈRE DE PLUS EN PLUS DOMMAGEABLE EN MATIÈRE DE CAPACITÉ À BIEN RECRUTER ! »



» « L'Expérience candidat », de quoi s'agit-il ?

Du 1^{er} contact (l'offre) jusqu'à son arrivée dans l'entreprise

C'est tout simplement :

« **Ce que vit** et **ce que ressent positivement** ou **négativement**, un candidat, dans le cadre de votre processus de recrutement ».

- Combien de **temps** attend il **avant d'avoir une réponse** ?

- Combien **doit-il passer « d'épreuves »** ?

Entretien téléphonique, entretien vidéo différé, tests, nombre d'entretiens physiques, etc. ?

- Quelle **visibilité** a-t-il sur **le temps que cela va prendre**, entre sa candidature et votre décision ?

Le non...

Dans le cas d'une **réponse négative**, comment en est-il informé ?
Bénéficie-t-il d'un **retour et d'une explication / interaction personnalisée** ?



“

« POUR AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CANDIDAT, UNE BONNE MANIÈRE DE FAIRE, EST DE SE METTRE À LA PLACE DU CANDIDAT, ET D'EXPÉRIMENTER SOI-MÊME LE PROCESSUS »



TÉMOIGNAGE

Magali Frontero,

Gérante d'Ecophyse - Valorisation
des déchets industriels recyclables
à Neuvy-le-Roi (37) - 8 salariés



**« La marque employeur,
c'est l'affaire de tous
dans l'entreprise ! »**



Nous avons développé une page Facebook, qui permet de donner à nos candidats une image non institutionnelle, et un ton plus léger sur l'ambiance au sein de l'entreprise. Les sites internet donnent généralement une image très figée, et nous nous sommes rendu compte que les candidats allaient effectivement voir notre compte Facebook et nous en parlaient en entretien de recrutement. Nous sommes 8, et même au sein d'une petite structure, il est possible aujourd'hui de faire pas mal de choses avec les réseaux sociaux. On peut considérer que cela prend du temps, mais un mauvais recrutement coûte cher et notre objectif est

de nous donner 100% de chances que cela n'arrive pas. Pour cela, nous acceptons d'investir du temps et de l'argent dans notre approche du recrutement. Et aujourd'hui, être présent sur les réseaux sociaux est devenu une nécessité. Cela permet de communiquer un peu autrement, de partager un peu autrement. Il faut toutefois savoir trouver l'équilibre entre parler de soi, tout en respectant chaque collaborateur. Lorsque des photos sont prises, nous sollicitons par exemple systématiquement nos collaborateurs pour obtenir leur accord avant de les publier sur le compte Facebook de l'entreprise.



Conseils

Impliquez au maximum vos collaborateurs
et **travaillez-y ensemble**

Les **+** d'une démarche collective ?

- » C'est **fédérateur** pour les collaborateurs,
- » les **contributions** des collaborateurs sur votre « page Entreprise » & les réseaux sociaux sont **plus impactantes** ,
- » cela permet de **faire rayonner à l'externe, ce qui se fait à l'interne** , et donne plus envie de vous rejoindre.

Besoin d'inspirations ?

Le site <https://www.welcometothejungle.co/>
et les exemples d'entreprises qui y
sont présentes, peuvent être un bon début
pour vous donner quelques idées...



3

MIEUX FORMER ET ACCOMPAGNER SES COLLABORATEURS

Poser les fondations de l'engagement et de la fidélisation

» Et vous, sur quels leviers de l'engagement travaillez-vous dans votre entreprise ?

- La qualité des relations au travail ?
- Les conditions de travail ?
- La qualité du management ?
- Le sens au travail ?
- Les opportunités d'évolutions ?
- Le développement des compétences ?
- La reconnaissance, etc. ?

» Quel est le point commun à toutes ces dimensions & à la base de l'engagement ?

- **Savez-vous** avec certitude **ce qui est de nature à motiver spécifiquement** chacun de vos collaborateurs ?
- Ce qui est réellement de nature à lui **donner davantage envie de s'engager** dans **ses missions** ?
Ce qui lui **procure du plaisir** au travail ?

« L'intérêt que l'on porte
à ses collaborateurs
est la connaissance
que l'on en a ! »

- **Non ?** Et si vous commenciez en toute simplicité par avoir **un échange sur le sujet** avec chacun de vos collaborateurs ?



TÉMOIGNAGE

Florent Maréchal,

Directeur associé d'Absolem - Agence
de communication et d'événementiel
à Ormes (45) - 18 salariés



absolem.com

event • com • digital • stand



Tout est parti de notre démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise et ISO 26000 mise en place il y a 5 ans et de l'idée que pour qu'un collaborateur travaille bien, il faut qu'il soit tout simplement bien. Nous cherchons donc à résoudre au plus vite les problématiques et faisons en sorte qu'il n'y ait pas de rouage grippé à cause de petits tracas. Concrètement, nous avons mis en place par exemple, tous les matins à 10h10, notre « Pause Sourire ». Un temps pour prendre un café ensemble, et pour discuter de tout et de rien. Nous organisons également tous les mois et demi, une réunion "Plus belle l'agence" durant laquelle nous parlons de la vie de l'entreprise et de la partie RH. Elle est calibrée comme un épisode de série TV de 52 min, suivie d'un temps de 8 min pour le fun... la pub. À cette occasion nous dépouillons la boîte à idées et partageons les différentes idées à nos collaborateurs, qui votent. Nous avons ainsi lancé de nombreux projets avec et pour notre vingtaine de salariés. Nous avons par exemple mis en place depuis un peu plus d'un an, une séance sportive hebdomadaire avec un coach. Après 6 mois, nos collaborateurs coachés ont bénéficié de 10€ par

kilo perdu ou masse musculaire gagnée. Dans le même esprit, nous offrons à nos collaborateurs un CE de même niveau que dans un grand groupe, grâce à une solution externalisée, et cotisons le maximum pour le meilleur remboursement Mutuelle possible. Enfin, pour partager un dernier exemple de pratiques, tous les 2 mois, un collaborateur nous fait découvrir une passion, une activité pour laquelle un budget est alloué.



Conseils

» Développer la motivation des collaborateurs ?

- Paradoxalement, une bonne approche consiste souvent à **chercher à réduire les facteurs d'insatisfaction et de frustration** au quotidien.
- C'est à dire, par **traiter à la source les facteurs de démotivation !**

Avez-vous déjà proposé à vos collaborateurs de parler collectivement « **du travail** », de comment « **ils le vivent** » ?

Les entreprises qui s'engagent plus activement dans une démarche de qualité de vie en entreprise, développent en effet de + en + cette pratique des « **temps de discussion sur le travail** » et de **facilitation des échanges sur le sujet.**

Accompagner le développement des compétences par la formation

» Formation et accompagnement aux évolutions :

L'obligation de résultats pour les entreprises !



Depuis 2014, vos salariés ont-ils tous bénéficié d'un **entretien professionnel**, à minima **une fois tous les 2 ans** ?



Durant lequel il leur a été possible d'échanger sur leurs :

- perspectives d'**évolutions professionnelles, de qualifications et d'emploi** ?
- **besoins en formation** en lien avec leur **projet professionnel** ?

Vos salariés connaissent-ils tous l'existence de leur **compte personnel de formation** (CPF), leur permettant de cumuler dans le temps des droits pour financer des formations de leur choix ?

“

« DANS UN MONDE DU TRAVAIL AUX CHANGEMENTS DE + EN + FRÉQUENTS, LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DOIVENT PLUS QUE JAMAIS, ÊTRE CONSIDÉRÉS COMME DE VÉRITABLES INVESTISSEMENTS ! »

Savent-ils y accéder ? :

<https://www.moncompteactivite.gouv.fr/>

» Serez-vous au rendez-vous et exemplaire ?

Savez-vous que depuis 2014, vous devez vous assurer tous les 6 ans, que chacun de vos collaborateurs, aura bien bénéficié d'au moins 2 dimensions sur les 3 suivantes :



- Avoir **suivi** au moins **une action de formation**,



- **avoir acquis des éléments de certification professionnelle** (diplôme, titre professionnel, etc.) par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE),



- **avoir eu une progression salariale ou professionnelle** (augmentation individuelle, changement de coefficient, fonctions, missions, responsabilités...).

» & avez-vous informé vos collaborateurs de...

- la possibilité qu'ils ont de recourir gratuitement au **conseil en évolution professionnelle** ?
<http://www.etoile.regioncentre.fr/GIP/accueil/etoile/evoluer/zoom-cep>

Pour leur permettre de faire le point sur leur situation professionnelle, et engager, le cas échéant, une démarche d'évolution professionnelle, notamment en facilitant leur accès à la formation.

Pour vous accompagner dans votre projet professionnel :
<https://www.cleor.org/>

- l'existence du dispositif de **validation des acquis de l'expérience** (VAE) ?

Leur permettant d'obtenir un diplôme, un titre à finalité professionnelle, ou un certificat de qualification correspondant à leur expérience professionnelle.





TÉMOIGNAGE

Catherine Duchemin,

Responsable RH de Beirens (Groupe Poujoulat) - Concepteur, fabricant, installateur de cheminées industrielles à Buzançais (36) - 248 salariés

Dans notre activité, nous faisons face à la problématique qu'il est devenu aujourd'hui très difficile de recruter des chaudronniers et des soudeurs. Nous avons donc mis en place un dispositif de formation avec l'aide de l'UIMM, l'AFPI, notre OPCA et Pôle Emploi. Celui-ci nous permet alors de recruter des profils sans expérience sur la chaudronnerie et la soudure, mais qui ont l'envie d'apprendre et d'acquérir alors des nouveaux savoir-faire. Des personnes motivées à se former, pour trouver du travail. Après un premier parcours de formation en groupe de 400 heures intensives, au sein d'un atelier de formation dédié, nous avons alors la capacité à les embaucher en contrat de professionnalisation, ce qui va leur permettre de continuer à monter en compétences. Les salariés s'inscrivent alors dans une nouvelle démarche de formation plus poussée, et certifiante à l'issue, par l'obtention d'un CQPM*. Durant leur période de formation et leur contrat de professionnalisation, les salariés sont par ailleurs accompagnés par des tuteurs, des collaborateurs que nous avons également formés et continuons à former pour cela en parallèle.

*Certificat de qualification professionnelle de la métallurgie



TÉMOIGNAGE

Thomas Drostén,

Président de NATO Groupe - Fabricant d'outillage de presse et maintenance industrielle à Monnaie (37) - 64 salariés

Dans nos métiers de l'usinage, nous avons à la fois un problème de pénurie de main d'œuvre, de personnes arrivant en fin de carrière qui peuvent être un peu plus fatiguées, et un problème de transmission du savoir-faire. Dans le secteur, la moyenne d'âge est de 52 à 53 ans, et aujourd'hui face à tout cela, et des départs à venir à la retraite importants, il faut un changement d'état d'esprit. Tout ceci nous a amenés à créer notre propre centre de formation interne, dans lequel nous formons une douzaine de personnes sur une durée de 3 à 6 mois au tournage et au fraisage. Nous avons ainsi déjà formé 12 personnes parmi lesquelles nous en avons embauché 3, et en même temps, nous avons constitué un vivier de compétences pour d'autres entreprises locales. Ce sont nos salariés qui sont les formateurs, et nous formons spécifiquement des personnes au chômage, en reconversion. Les personnes doivent être volontaires et motivées par la formation, et il est donc important qu'elles sentent qu'elles sont au contact de formateurs opérationnels et terrain qui aiment ce qu'ils font, et aiment transmettre. Je continue à avoir des demandes internes de personnes qui voudraient devenir formateur, et en cela notre système fonctionne parce qu'il y a des gens qui sont ok pour transmettre.



Conseils

... et si on se faisait un MOOC ?

Avec le développement des **MOOC** (Massive Open Online Courses), il est aujourd'hui possible de suivre des **formations gratuites en ligne** de très bon niveau, via des plateformes comme **FUN** (France Université Numérique), **OpenClassrooms**, etc.) !

Retrouvez l'étendue des **MOOC disponibles sur :**
<https://www.my-mooc.com/>

Le saviez-vous ?

De + en + d'entreprises proposent à leurs collaborateurs :

- des **sélections de MOOC** intéressants,
- du **temps** pour leur permettre de se former ainsi à leur rythme,
- et **mettent en place des communautés internes de partages et d'échanges** pour accompagner ces apprentissages ?

Bien accompagner le départ du salarié

» Bien accompagner un départ, c'est être attentif à la fois :



- à la **fluidité**, l'**efficacité** et au **bon respect en temps et en heure des formalités administratives** (Certificat de travail, Reçu pour solde de tout compte, Attestation Pôle emploi, etc.).



- et à la **dimension humaine** et à la **qualité relationnelle**.

» Un départ, l'occasion de réfléchir à des changements, des évolutions dans l'entreprise ? :



- Faut-il conserver le poste en l'état, **le faire évoluer** ?



- Y-a-t-il en interne des **opportunités** de repenser les périmètres fonctionnels, de proposer des **évolutions** aux collaborateurs présents, etc. ?

« Quel que soit le motif de départ, cela n'est jamais anodin... et tout départ occasionne systématiquement des impacts ! »

« MAL GÉRÉS, TROP DE DÉPARTS DEVIENNENT DES SOURCES DE PERTES D'EFFICACITÉ, FAUTE ÉGALEMENT D'AVOIR ANTICIPÉ ET PRÉPARÉ UNE TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES SAVOIR-FAIRE ! »

TÉMOIGNAGE

Anne Gauthier,

Responsable Ressources Humaines
de Francos - Filiale de production du groupe
Sisley cosmétiques très haut de gamme
à Blois (41) - 230 salariés

FRANCOS



Nous avons historiquement dans l'entreprise une bonne capacité de fidélisation de nos salariés, et un Turnover très faible. Nous proposons des promotions internes, et cherchons à identifier au mieux les compétences dans l'entreprise. Pour cela nous nous appuyons notamment sur les bilans des entretiens professionnels. Nous avons également cherché à innover en matière de mobilité interne, et plus particulièrement dans le cadre de remplacements, comme pour les congés maternité par exemple. Nous sommes dit : pourquoi ne pas proposer le poste à nos collaborateurs ? Nous avons ainsi posé le cadre,

les règles du jeu. Le fait qu'à l'issue la personne remplaçante retournerait à son poste. Et nous nous sommes rendu compte qu'à la fin du remplacement, la personne reprenant son poste était par ailleurs remotivée, par ses compétences développées et le fait d'avoir une nouvelle corde à son arc. Enfin, au final, cela nous a même permis dans la durée, de mettre en œuvre des mobilités internes en cascade et changements de postes pérennes, pour des personnes qui avaient ainsi développé progressivement leurs compétences.



Conseils

» Proposer systématiquement un entretien de départ au collaborateur :



L'occasion de revenir et d'échanger avec lui sur **son expérience vécue** dans l'entreprise.



Dans le cas d'une démission, il peut également être l'occasion de mieux **identifier les motivations de départ**, les difficultés rencontrées, les axes d'amélioration.



C'est l'**opportunité** pour l'entreprise **d'évoluer** dans ses pratiques et potentiellement d'éviter le départ d'autres salariés.

La manière dont un collaborateur va vivre son départ, est aussi une question de marque employeur !

Si celui-ci peut partager sa mauvaise expérience au sein de son réseau de proximité, il lui est aujourd'hui aussi possible **d'impacter négativement votre image**, via des sites comme Glassdoor, Indeed, ChooseMyCompany, Viadeo Entreprises, etc. !

Principales ressources régionales

Conseil régional Centre-Val de Loire

- Mise à disposition d'une offre d'ingénierie territoriale pour co-construire des formations « sur mesure » pour les futurs salariés en impliquant l'entreprise.
- Développement d'une offre de formation à destination des demandeurs d'emploi, des jeunes et personnes en reconversion pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises.

Étoile : <http://www.etoile.regioncentre.fr>

Cléor : <https://www.cleor.org/>

DIRECCTE

Portail pour aider les TPE/PME dans la gestion de leurs ressources humaines avec une large palette d'outils et d'informations pratiques :

<https://www.maressourcerh.fr>

APEC

<https://www.apec.fr>

Nous accompagnons et professionnalisons tous les acteurs du recrutement de toutes les entreprises recrutant des cadres. Nous leur proposons une offre de services qui couvre l'ensemble des étapes du processus d'un recrutement. Avec notamment, la diffusion d'offres sur apec.fr, l'aide à la rédaction d'offre, Sourcing+, notre profilthèque, des ateliers pratiques RH...

<https://www.apec.recruiteur.fr>

Contacts : Florence Guilbon Dautrempuis : 06 76 45 84 50
Yves Trousseau : 06 74 94 75 94

Pôle emploi

<https://www.pole-emploi.fr>

- Accompagnement au recrutement : recueil du besoin, diffusion, sélection ; mise en œuvre d'une ingénierie spécifique selon la nature et le nombre de postes
- Mise en place de formations, de mesures d'adaptation au poste de travail, individuelles ou collectives
- Organisation d'événementiels autour des métiers et de l'emploi
- Mise à disposition des informations sur le marché du travail, les caractéristiques du bassin d'emploi

<https://www.pole-emploi.fr> ;

<http://www.pole-emploi.org> ;

<https://www.emploi-store.fr> (digital)

Contact : Michel Gueguen : 07 62 82 73 56

Université de Tours

<https://www.univ-tours.fr>

Contact Relations Entreprises : Carole Beignet :
07 62 20 31 60 - carole.beignet@univ-tours.fr

Déposer votre offre de stage, d'emploi ou de job étudiant : <http://rpro.univ-tours.fr>

Université d'Orléans

<https://www.univ-orleans.fr/>

Contact Relations Entreprises :

Fabrice Fitze : 02 38 49 40 80
fabrice.fitze@univ-orleans.fr

Polytech'Tours

Contact Relations Entreprises :

Patrick Martineau : 02 47 36 14 25
relations.entreprises.polytech@univ-tours.fr

Déposer une offre de stage ou d'emploi sur le Career Center Réseau Polytech :

https://polytech.jobteaser.com/fr/recruiter_account/sign_in

Polytech'Orléans

Contact Relations entreprises :

Ivan Fedioun : 02 38 49 71 50
relations.entreprises.polytech@univ-orleans.fr

Déposer une offre de stage ou d'emploi sur le Career Center Réseau Polytech :

https://polytech.jobteaser.com/fr/recruiter_account/sign_in

INSA Centre-Val de Loire

Contact Relations Entreprises :

Agnès Ribier : 02 48 48 40 28
relations.entreprises@insa-cvl.fr

Déposer votre offre de stage ou d'emploi sur le site :

<http://www.groupe-insa.fr/recruiter>
www.insa-centrevalde Loire.fr

DEV'UP CENTRE-VAL DE LOIRE

6, rue du Carbone • 45072 Orléans Cedex 2

Tél. : **02 38 88 88 10** • Fax : 02 38 88 88 11

contact@devup-centrevalde Loire.fr

www.devup-centrevalde Loire.fr

