

LA FONCTION RECRUTEMENT

CURSUS RRH

Process – Outils – Méthodologie (P.O.M.)

Chapitre 2 – Information et communication

Ce chapitre a pour objectif d'appréhender les enjeux de l'information d'une ouverture de poste, tant à l'externe qu'à l'interne. Comprendre le sens et les impacts sont nécessaires pour diffuser cette information judicieusement, en utilisant les bons moyens et les bons canaux de communication.

Sommaire :

- I.** Information et communication interne
- II.** Information et communication externe
- III.** Marque Employeur
- IV.** L'Annonce

I. La communication interne

1. Politique de gestion des emplois

- ***Cadre général***
 - ⇒ S'assurer de la politique de gestion des emplois définie dans l'entreprise
 - ⇒ S'interroger sur :
 - la manière dont les postes sont pourvus en interne
 - les usages d'entreprise
 - La politique de rétention des collaborateurs
 - La volonté de l'entreprise à promouvoir ses salariés en interne



- La dimension de l'entreprise par rapport à son rattachement à un Groupe éventuellement et son autonomie
- **Grandes orientations d'une GPEC**
 - La polyvalence
 - L'expertise
 - L'adéquation à son « nouvel environnement »
 - La sécurisation des postes clefs
- **Moyens de communication interne**
 - Intranet : bourse de l'emploi
 - Affichage dans les sites ou les salariés n'ont pas à disposition des outils informatiques
 - Journal interne
 - Réseau social interne ...



2. Mobilité interne

➤ Éléments nécessaires à prendre en compte

- Volet « mobilité interne » dans la politique de gestion des emplois ou véritable volonté à ouvrir systématiquement en externe tout vacance de poste, afin de renouveler les équipes, d'apporter « du sang neuf »
- moyens de communication existant permettent de diffuser judicieusement l'information
- Rôle managérial dans la mobilité interne : détecter la volonté de mobilité interne, favoriser le développement des compétences liées à un prochain poste visé
- Cartographie des métiers et passerelles de compétences existants

➤ Bénéfices d'une politique de mobilité interne favorisée

- Profils des candidats connus
- Modes de fonctionnement et les procédures internes de l'entreprise acquis
- Coûts associés faibles
- Délais de recrutement plus courts
- Impact d'une mobilité interne réussie valorisant
- Image de l'entreprise positive (cf Marque Employeur)



➤ Limites d'une politique de mobilité interne

- Perception d'une marque de faveur illégitime si mauvaise communication
- Perte de confiance des salariés lorsque les règles sont floues
- Perte de confiance de la ligne managériale si un salarié est « imposé » sans participation du manager à la prise de décision

- Perte de l'esprit d'innovation et de créativité
- Remise en cause de l'équité du management

3. Cooptation

➤ Définition de la cooptation

« Forme de désignation d'une personne par les propres membres d'une assemblée ».

- ⇒ « Recrutement participatif » c'est-à-dire que les salariés « participent » au processus.
- ⇒ D'après une étude Oracle, 33 % des candidatures qualitatives reçues par un recruteur par cooptation

➤ Les bénéfices

- ⇒ Un premier filtre logique par le salarié lui-même
- ⇒ Meilleure qualité des candidatures
- ⇒ Processus de recrutement plus rapide
- ⇒ Impact positif sur les équipes
- ⇒ Levier de rétention et de fidélisation des salariés
- ⇒ Réduction des coûts de recrutement
- ⇒ Rétribution financière au salarié cooptant avec impact positif

➤ Les risques

- Appauvrissement des profils
- Manque d'émulsion intellectuelle
- Dérive du système : cooptation comme complément de rémunération

« Clonage : le risque de vouloir recruter sans risque :

Même secteur d'origine, même formation, ayant de préférence occupé des fonctions similaires dans un précédent poste... Voilà de quoi rassurer DRH et recruteurs opérationnels. À moins que, pensant éviter les dangers de l'inconnu, ils ne fabriquent du risque en recrutant des clones *».

**Sophie Girardeau. Le blog de Monster.fr*



➤ Les ingrédients d'une bonne politique de cooptation

- Poser une limite
- Identifier en amont les salariés habilités à coopter : tous les salariés sans restriction, les salariés en CDI, les salariés hors Management (quel niveau ...)
- Définir le processus de cooptation
- Annoncer les étapes

- Communiquer sur les attendus du poste : la définition de fonction doit être claire, compréhensible et ... diffusée
- Valoriser la contrepartie financière sans ambiguïté

La communication interne ne peut s'appréhender sans les 4 volets évoqués précédemment que sont :

- ***l'ouverture de poste elle-même***
- ***la transparence, c'est à dire égalité des chances***
- ***La prise en compte de la politique de gestion des emplois (communication prévue dans la politique de gestion des emplois ..)***
- ***Le reflet des perspectives d'avenir => individuelle lié au développement personnel et collectif lié à la stratégie d'entreprise***

Posez-vous donc la question : quels messages voulez-vous / devez-vous faire passer en interne ?



II. La communication externe

1. Informations stratégiques livrées



- Institutionnelle : information générale de l'entreprise » sans acte de vente affiché !
- Financière : transmission d'un message financier. Quelques exemples :
 - Instabilité des équipes
 - Appels d'offres remportés
 - Recrutement d'un poste « clef »: amorce d'un projet d'entreprise
 - Lancement d'une nouvelle activité
 - Recrutement en CDD d'un poste occupé en CDI : baisse du résultat de l'activité ou l'approche d'un changement structurel de l'entreprise ?
- Structurelle : changements d'organisation de votre entreprise
- Technique : La dimension technique est d'autant plus stratégique si l'activité de l'entreprise est portée par sa technicité : l'automobile, les industries pétrolières, les constructeurs informatiques, les industries textiles ... Tout changement de technique a un impact considérable sur l'avenir de la société.

2. Acteurs impactés par une communication externe

- Salariés : 2 pré-requis

- Communication préalable aux salariés avant publication d'une ouverture de poste
 - La cohérence entre contenu du poste et contexte avec le message interne diffusé
- Partenaires sociaux
 - ⇒ Moyens de communication propres à eux
 - ⇒ Moyens d'actions à prendre en compte car contacts directs avec les salariés
 - ⇒ Les associer auxancements de recrutement
 - ⇒ réquis présentés dans le paragraphe précédent sont bien entendu à dupliquer à l'égard des partenaires sociaux !
 - Actionnaires : Objectif principal de rentabilité observés par tous les indicateurs, y compris les publications d'offres de recrutement
 - Sous-traitants : ensemble des interlocuteurs externes de l'entreprise assurant une mission de prestation de service pour le compte d'une entreprise. Impact d'un recrutement à 2 niveaux possibles :
 - ⇒ Le niveau économique : risque de perte du marché ou à l'inverse, augmentation de l'activité sous-traitée
 - ⇒ Le niveau social : contraintes légales de la relation contractuelle entre le sous-traitant et l'entreprise pouvant amener à considérer les salariés de l'entreprise sous-traitante comme prioritaire, ou ayant un accès à l'information en amont par rapport au public
 - Concurrents : informations sur la compétitivité, le changement de stratégie marketing ...
 - Clients : variation du comportement du client selon plusieurs critères :
 - La nature de l'information reçue,
 - L'importance de l'information vis-à-vis de lui
 - la capacité d'analyse du consommateur
 - le type de produit ou service qu'il consomme



3. Canaux de communication

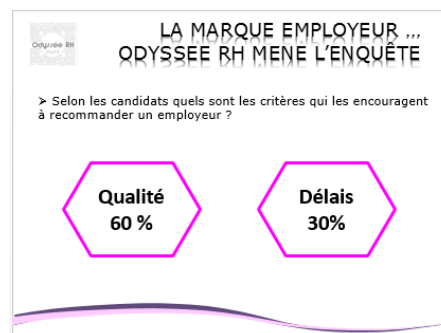
- Les supports écrits de communication externe
- Réseaux sociaux professionnels
- Le web et réseaux sociaux grand public
- La présence physique



III. La Marque employeur

1. Qu'est ce que c'est ?

- Les origines : concept traduit de l'américain « employeur branding » apparu en 1998 en France
- La reconnaissance par les salariés et les candidats : Perception
- L'identité de l'entreprise



2. Quels enjeux en matière de recrutement ?

- **Attractivité**
- La taille de l'entreprise
- Le caractère pénurique du poste à pourvoir
- Le caractère pénurique des candidats
- La visibilité de l'entreprise

Pour recruter, il sera donc nécessaire de prendre en compte le **bon critère d'attractivité** !

- Réputation : « Manière dont quelqu'un, quelque chose est considéré du public. C'est une opinion favorable ou défavorable qui se dégage pour quelqu'un ou quelque chose » (Larousse)
- Engagement : motivation et implication des salariés
- Différence : Capacité de l'entreprise à se démarquer

Au cas de l'enquête réalisée par Odyssee RH, les candidats interrogés sur les process de recrutement considèrent à 70 % qu'un mauvais process de recrutement aura un impact négatif sur la marque employeur qu'ils véhiculeront.

3. Champs impactés par la marque employeur

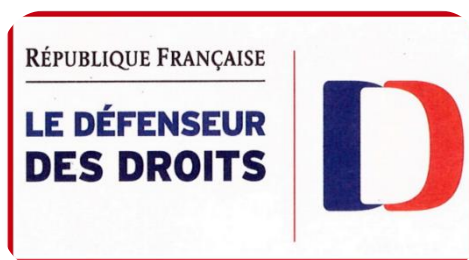
- Valeurs d'entreprise
- Social
- Projet d'entreprise : Vision à long terme de l'évolution de l'entreprise

IV. l'Annonce

1. Les dispositions légales

- **Le principe de non-discrimination**

L'article L.1132-1 dans le Code du Travail stipule :



« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou en raison de son état de santé ou de son handicap ».

Discrimination :

- ⇒ Délit, passible de sanction pénale
- ⇒ 20 critères répertoriés
- ⇒ Rédaction d'une annonce sans caractère discriminatoire ?

➤ **Les dérogations de droit liées aux recrutements**

Quelques cas très précis de dérogation :

- Exigence professionnelle « essentielle et déterminante » (cf article R.1142-1. du Code du travail) : offres d'emplois peuvent être discriminantes sur le genre uniquement et de manière dérogatoire lorsqu'ils s'adressent aux trois métiers suivants :
 - ✓ mannequin chargé de présenter des vêtements et accessoires
 - ✓ modèle
 - ✓ artiste amené à interpréter un rôle masculin ou féminin.
- Action positive favorisant le recrutement de femmes dans les secteurs où elles sont sous-représentées
- Priorités de réembauche

➤ **Les allègements à certaines mesures discriminatoires**

4 critères spécifiques :

- Sexe : Interdiction de préciser un genre ... *sauf éléments mentionnés ci-dessus*
- L'Age : Interdiction d'une mention précise concernant aussi bien l'âge maximum que l'âge minimum ... *Mais selon l'article L. 1133-2 du code du travail précise que « les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un objectif légitime ».* ex : contrat de génération
- Etat de santé ou handicap : mention interdite ... *sauf si les critères sont favorisants*, par exemple en faveur des salariés handicapés ... Exemple : "à compétences égales, priorité aux travailleurs handicapés et autres bénéficiaires de l'obligation d'emploi".
⇒ A noter : Interdiction de **réserver** un poste pour un travailleur handicapé car discrimination !
- Nationalité : critères discriminant ... sauf dans sur certaines affectations liées à la nature du poste Exemple : Fonction Publique (représentativité d'un Etat / gouvernement)



➤ **Les obligations de rédaction**

- Annonce obligatoirement rédigée en français : Obligation appliquée selon l'article L. 5331-4 du Code du Travail :
 - ✓ à tous les postes à pourvoir sur le territoire français
 - ✓ toutes les offres diffusées par un employeur français
 - ✓ malgré une prise de fonction prévue à l'étranger
 - ✓ malgré le lieu de provenance de l'annonce situé à l'étranger.
- Date de publication
- Coordonnées de l'employeur : Dérogation selon l'article L.5332-2 du Code du travail pour les offres anonymes : « l'employeur ou l'intermédiaire agissant en son nom (agence de publicité, cabinet de recrutement...) doit faire connaître son nom ou sa raison sociale ainsi que son adresse au directeur de la publication ou au responsable du moyen de communication »

2. Le contenu d'annonce

- Présentation de l'entreprise
- Description du contenu du poste
 - La mission principale : pourquoi le poste existe ou a été créé
 - Les activités principales : dans les grandes lignes car une annonce ne doit pas être trop longue
 - Le niveau de responsabilité attendu
 - Les contraintes organisationnelles du poste (déplacement, travail de nuit ...)
 - Les éléments chiffrés spécifiques au poste

- **Présentation du profil recherché**

- Formation
- Compétences linguistiques
- Compétences techniques
- Compétences comportementales
- Niveau d'expérience

- **L'Attractivité du poste**

- les ingrédients de la perception de votre Marque Employeur
- les avantages de l'entreprise et du poste en matière de conditions de travail
- les accroches répondant à la motivation des candidats : politique de formation, statut, culture d'entreprise, conditions de travail privilégiées, rémunération compétitive, perspectives d'évolution ...

Vous avez désormais en main toutes les cartes pour lancer la **recherche du profil**.

