DELPHIS
HABITAT & INNOVATION

REUNION D'ECHANGES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

LE RECRUTEMENT

3 avril 2014

▪ COMPTE RENDU ▪

➢ Sommaire

1 Participants à la réunion 2
2 Cadrage du poste et du profil recherché 3
3 Présentation du test de personnalité Profil Pro-R 4
4 L'offre d'emploi 4
5 La diffusion des offres et sources de recrutement 4
6 Recrutement en interne 5
7 L'entretien 6
8 La sélection 6
9 Les erreurs de recrutement 7
10 Intégration des collaborateurs 7

➢ Annexes (disponibles sur l'Extranet DELPHIS)

- Annexe 1 : Présentation de DELPHIS sur le benchmark des fiches de postes
- Annexe 2 : Présentation de Philippe Hoguet sur le parcours d'intégration d'Habitat 62/59 Picardie

➢ Documents à télécharger sur l'Extranet (Rubrique « Recrutement et intégration ») :

Sur les politiques et process de recrutement : guides (notamment sur le handicap), chartes de recrutement / diversité, exemple de demande de personnel…

Sur les fiches de postes : exemples de fiches de postes, dictionnaire et fiche de compétences…

Sur les offres d'emploi : exemples d'offres d'emploi, Charte Apec sur la transparence des offres…

Sur les entretiens et tests : exemples de grilles / supports d'entretien, exemples de tests de recrutement, exemple de support de prise de références…

Sur l'intégration des collaborateurs : guide Apec, exemples de checklists et documents remis à l'arrivée du collaborater, exemples de parcours d'intégration, exemples de livrets d'accueil…

Sur la période d'essai : exemple de support d'entretien de fin de période d'essai

1 Participants à la réunion

Organisme	NOM	Prénom
ALLIADE HABITAT	MORIZOT	Raphaël
ATLANTIQUE HABITATIONS	KASMI	Jamel
ATLANTIC AMENAGEMENT	MONNET	Véronique
Auvergne Habitat	VOUTE	Carole
FSM	CONQUES	Laurence
Habitat 62/59 Picardie	HOGUET	Philippe
LE FOYER REMOIS	SABATIER	Fabienne
Le Toit Angevin	LUSSEAU	Sylvie
LOGEAL IMMOBILIERE	LEGRAND	Corinne
LOGEVIE	POUILLAUDE	Irène
LOGIOUEST	BOUREAU	Sophie
LOGIPAYS	LOMBARD	Angélique
LOGIS METROPOLE	DESPRETZ	Albane
MEDUANE HABITAT	ROUSSEAU	Corinne
Promologis	DUCHEMIN	Jean-Philippe
SDH	PARVI	Sarah
TOURAINE LOGEMENT	DAUGERON	Caroline
DELPHIS	DIDIER	Delphine
DELPHIS	LIMOUSIN	Charlotte

2 Cadrage du poste et du profil recherché

A consulter sur l'Extranet :
- exemples de fiches de postes
- exemple d'analyse de poste de Promologis
- dictionnaire de compétences de Promologis

Voir aussi en annexe la présentation des fiches de postes par DELPHIS.

Présentation du process par Jean-Philippe Duchemin, Promologis :
Le poste de « responsable emploi » a été créé récemment suite à une décision d'internaliser le recrutement.
Entre septembre et octobre est validé le budget recrutement. Les responsables hiérarchiques réfèrent à la responsable emploi leurs besoins.
La responsable est autonome pour tout ce qui concerne le recrutement des employés. Si nécessaire, elle procède à une analyse du poste avec le responsable hiérarchique, en complément de la fiche de poste (**voir exemple d'analyse de poste sur l'Extranet**), afin de mieux saisir les besoins et enjeux du poste.
En cas de besoins de recrutement de CDI exprimés en cours d'année et non initialement prévus, la validation par le directoire est nécessaire.

Laurence Conques, FSM, indique qu'ils ont initié une GPEC Gardien ; dans ce cadre, les fiches de postes ont été réalisées par site pour connaître les spécificités et besoins particuliers en termes de personnel.

Charlotte Limousin présente le benchmark des fiches de poste reçues (**cf annexe : Des exemples de fiches de postes sont disponibles sur l'Extranet**).

Corinne Legrand a unifié les fiches d'emploi par poste. Par exemple, il n'existe qu'un poste gardien.
Albane Despretz souligne qu'il est difficile d'avoir une fiche de poste unique pour les assistantes car leurs missions sont trop variées d'un service à l'autre.

Jean-Philippe Duchemin préfère ne pas indiquer les tâches mais plutôt les missions, ce qui facilite les mises à jour.

Jean-Philippe Duchemin utilise un dictionnaire des compétences, et une échelle de 1 à 5 pour les niveaux (disponible sur l'Extranet). Pour les responsables hiérarchiques 15 à 20 compétences globales existent. La fiche de compétences est annexée à la fiche de poste et sert au recrutement et à l'évaluation annuelle. Une cartographie des métiers est en projet car à l'heure actuelle il existe trop de fiches de poste. Le but est de regrouper les métiers.

Sylvie Lusseau indique qu'au Toit Angevin, il y a 60 fiches de postes pour 330 salariés. Les fiches de poste sont en cours de révision ; en particulier, les parties « compétences » vont être simplifiées.

Raphaël Morizot d'Alliade Habitat confirme que pour mettre en place une véritable GPEC, une cartographie est indispensable.

Jamel Kasmi, Atlantique Habitations : une commission d'évaluation a été créée afin de coter les postes de façon collégiale.

Les participants soulignent qu'il est préférable de ne pas faire signer la fiche de poste par le salarié. Un avocat a conseillé à Sylvie Lusseau de ne pas faire signer la fiche de poste ; Albane Despretz donne la fiche de poste à titre indicatif en mentionnant que celle-ci est susceptible d'être modifiée.

3 Présentation du test de personnalité Profil Pro-R

Une consultante présente le test de personnalité Profil Pro-R, actuellement expérimenté par LogiPays.
Profil Pro-R évalue la personnalité et le profil professionnel. De passation rapide, le test Profil Pro-R analyse 12 dimensions fondamentales de la personnalité, des motivations et des valeurs.

Cibles :
Candidats ou salariés, à partir de Bac +2.

Formation :
Formation préalable à l'utilisation du test afin d'analyser et exploiter au mieux les résultats.

Objectifs :
Analyser la personnalité et déterminer le profil professionnel dans le cadre d'un recrutement, d'une évaluation interne ou d'un bilan de compétence.
Dans le cadre d'un recrutement, il s'agit d'identifier, en amont d'un entretien, les points à approfondir avec le candidat, en fonction du profil recherché.

Questionnaire :
98 questions
12 à 15 minutes.

Le rapport d'analyse est généré instantanément.

Contact : katy.barbosa@centraltest.com

4 L'offre d'emploi

A consulter sur l'Extranet :
- exemples d'offres d'emploi
- la Charte APEC sur la Transparence des offres d'emploi
- le guide de la Fédération des ESH sur le recrutement et l'intégration de travailleurs handicapés.

L'Apec a produit en 2013 une « Charte Apec Entreprises pour la transparence du marché de l'emploi cadre » qui préconise un certain nombre d'éléments de transparence dans les offres d'emploi.
Les offres répondant à l'ensemble des critères les plus exigeants peuvent bénéficier de la mention « Offre qualifiée Apec ». **La Charte est disponible sur l'Extranet.**

La mention du salaire dans l'offre fait débat. Les offres du Toit Angevin comprennent systématiquement une fourchette salariale, pour effectuer un « tri naturel ».

5 La diffusion des offres et sources de recrutement

- Pôle Emploi
Les participants sont divisés concernant la diffusion de l'offre sur Pôle Emploi car souvent ils reçoivent beaucoup de candidatures non adaptées au poste. Sylvie Lusseau qui bénéficie d'une conseillère connaissant bien la société ainsi que les postes est satisfaite du travail effectué.

- Internet / sites gratuits : Pôle Emploi, APEC, USH, site internet de la société.

Jean-Philippe Duchemin souligne l'intérêt des candidatures (notamment spontanées) via Internet : le masque utilisé évite de ressaisir les données des candidats.

- Les sites payants : Monster, Keljob
Jean-Philippe Duchemin a été approché par Hays pour diffuser leurs offres d'emploi via divers sites Internet : grâce au volume, ils peuvent obtenir des tarifs intéressants.

- Salons et forums
Corinne Legrand, Logéal Immobilière, participe au salon « Emploi-Enseigne » à Rouen, ce qui lui a permis de recruter 4 candidats en CDI par ce biais. Pour diminuer le coût du stand celui-ci est partagé avec 3 autres entreprises.
Dans les forums, pour limiter les candidatures aux personnes les plus pertinentes et motivées, Promologis demande à tout candidat doit remplir un dossier de candidatures (et non pas simplement déposer un CV). Les retours sont extrêmement faibles mais pertinents.

- Les écoles
Atlantique Habitations a un accord-cadre avec le CNAM Pays de Loire : utilisation notamment des « serious games ».
Pour les chargés d'opération, Sylvie Lusseau passe par l'association APERAU, qui rassemble des universités et instituts spécialisés en aménagement et urbanisme.

- Les boites de reclassement / entreprises d'interim / Cabinets de recrutement

- Le Moniteur est parfois utilisé pour des postes techniques mais peu de retours.

- Réseaux sociaux et cooptation :
Ces moyens restent encore peu utilisés dans le secteur.
Albane Despretz mentionne un cabinet spécialisé dans la cooptation. Un système de primes permet de rémunérer les « cooptants ».

Archivage et base de données de candidatures
Jean-Philippe Duchemin précise que le délai d'archivage des CV est de deux ans.
Alliade a investi dans un logiciel RH « intuitions » qui permet de gérer la base de données des candidatures, d'envoyer des réponses automatiques, etc. Coût 5000€/an.

Recrutement de travailleurs handicapés :
(Voir le guide réalisé par la Fédération des ESH et le site : http://www.esh-handicap.fr/)
Jean-Philippe Duchemin demande aux participants ce qu'ils ont mis en place pour le recrutement d'une personne handicapée. Il remarque que si la démarche n'est pas proactive il est difficile de recruter une personne handicapée.
Sylvie Lusseau revient sur son expérience d'embauche d'une personne sourde et muette, et regrette le manque d'accompagnement une fois l'embauche effectuée et les frais inhérents à l'adaptation du poste.

Pour le recrutement de personnes handicapées, Atlantique Habitations a noué un partenariat avec Cap Emploi.

6 Recrutement en interne

Jamel Kasmi lance toute candidature d'abord en interne. Après un délai d'environ 10 jours, la candidature est envoyée en externe, si en interne aucune candidature n'a été satisfaisante. Le bilan en 2012 : sur 12 recrutements, 8 se sont faits en interne. L'intérêt du recrutement en interne est un meilleur échange entre les services. La période probatoire est de 6 mois. Le changement de classification et de salaire s'effectue dès la prise de poste. Si la

période probatoire n'est pas concluante, le salarié retrouve son ancien poste et les conditions salariales précédentes.

Sarah Parvi, SDH, embauche des CDD lors des périodes probatoires, si le salarié qui a changé de poste correspond aux attentes, le poste précédemment occupé est ouvert, en CDI. La période probatoire n'est pas utilisée pour les salariés protégés à cause des risques que cela comporte. 1 bilan par mois est effectué pendant la période d'essai avec le nouveau salarié.

Un avenant est signé pour formaliser les conditions de la période probatoire.
Ce système de périodes probatoires comporte des risques d'après un cabinet auquel Carole Voute a fait appel.
La limite de ce système réside aussi dans la perte de savoir au sein des services, et les effets de « recrutement en cascade » qui augmentent considérablement le nombre de recrutements.

7 L'entretien

A consulter sur l'Extranet :
- exemples de grilles d'entretien (téléphone et physique)
- exemples de tests de recrutement
- exemples de dossiers de candidats
- brochure anti-discrimination du Foyer Rémois
- Charte de recrutement d'Atlantiques habitations.

Jamel Kasmi présente la charte de recrutement mise en place à Atlantique Habitations **(cf annexe).**
Cette charte fait suite à une demande du directeur général. Le but était de cadrer les entretiens effectués par le service RH et les responsables hiérarchiques. La charte est transmise aux candidats avant les entretiens.

Irène Pouillaude, Logévie, demande au candidat de compléter un dossier de candidature avant l'entretien qui permet de reprendre les données du CV et d'autres informations (références).
Promologis pratique l'entretien téléphonique afin de faire une première sélection. L'entretien avec le N+2 est obligatoire.
Corinne Legrand met en place des mises en situation lors des entretiens. Philippe Hoguet fait aussi passer des tests sur Word et Excel pour les assistantes, et un test spécifique pour les gardiens (cf annexe).
Carole Voute fait passer au minimum 2 entretiens : 1 avec le RH en présélection puis un autre avec le N+1, et parfois un 3ème avec le DG.

Une partie des participants demandent les diplômes et/ou les extraits de casiers judiciaires aux candidats.

Prévention des discriminations
Sarah Parvi a fait réaliser un audit sur les procédures de recrutement de la SDH par la société Altidem, qui a amené à revoir certains supports. Il a notamment été souligné qu'il est interdit de poser des questions sur les loisirs, centres d'intérêt et autres sujets relevant de la vie privée (notamment sur la pratique du tennis).
Philippe Hoguet a bénéficié d'une formation par FACE sur le problème des discriminations.
Le Foyer Rémois a rédigé une note sur la discrimination à destination des managers (cf annexe) qui font passer des entretiens. A Atlantique Habitations, un RH est toujours présent lors d'un entretien de recrutement.

8 La sélection

A la SDH, un candidat est retenu uniquement si celui-ci fait l'unanimité parmi les personnes qu'il a rencontrées. Pour Logévie, en cas d'hésitation c'est le manager qui décide. A Logipays, la sélection se fait grâce à la grille de points, le candidat ayant le meilleur score est choisi.

9 Les erreurs de recrutement

Tableau 15.2 : Erreurs possibles dans un processus de recrutement

Erreur	Description	Risque
La surcote du poste	Recruter des individus surqualifiés qui seront adaptables dans un premier temps.	Il faudra les promouvoir rapidement au risque d'obtenir une démotivation.
Le clonage	Recruter toujours le même profil (même poste, même formation) ou privilégier des filières.	La diversité des profils est une richesse qu'il faut envisager dès le recrutement.
L'effet de halo	Focalisation sur certains éléments thématiques (diplômes, expérience professionnelle antérieure, etc.) au détriment d'autres.	Écarter un candidat pour une seule raison sans avoir envisagé l'ensemble de ses qualités et compétences.
L'effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts.	Être en situation de clonage. Ne pas arriver à se détacher de ses *a priori*.
L'effet de Hawthorne (ou l'effet placebo)	Construction ponctuelle par le candidat d'une image positive lors du recrutement ou, à l'inverse, mauvaise présentation de son potentiel pour cause de stress.	Ne pas détecter l'ensemble de la personnalité du candidat.
L'effet de désirabilité sociale	Les réponses des candidats sont orientées suivant une norme de référence.	Le recruteur peut ne pas savoir éviter cette situation en posant des questions de recoupement déstabilisantes.
L'effet d'attente	Avoir des *a priori* positifs ou négatifs sur le candidat parce qu'il est recommandé ou qu'il a réussi ses premiers tests de sélection.	Être influencé par les premières impressions et ne pas chercher à les confirmer.
L'erreur d'attribution	Attribuer succès ou échecs à des raisons personnelles ou des causes externes.	Excuser ou accuser le candidat pour des causes externes qu'il ne maîtrise pas.
L'effet Barnum	Accepter comme valide une description floue ou non argumentée.	Argument non fiable.

10 Intégration des collaborateurs

A consulter sur l'Extranet :
- guide de l'APEC sur le recrutement et l'intégration
- exemples de « checklists » d'arrivée du nouveau collaborateur
- exemples de documents remis aux nouveaux collaborateurs
- exemples de parcours d'intégration
- exemples de livrets d'accueil
- exemples de supports d'évaluation du parcours d'intégration.

Philippe Hoguet présente le parcours d'intégration mis en place chez Habitat 62/59 Picardie (différencié selon les personnels administratifs / personnels de terrain). Voir la présentation en annexe.

***

D. Didier et C. Limousin, DELPHIS
Avril 2014