

BOÎTE À OUTILS GRH EN PME – DOSSIER N°1

RÉUSSIR VOS RECRUTEMENTS



GUIDE
PRATIQUE

OCTOBRE 2005

CONDUIRE VOS RECRUTEMENTS ET FIDÉLISER VOS NOUVEAUX SALARIÉS

Vous recrutez pour accompagner le développement de votre entreprise.
Vous avez des difficultés à trouver des candidats répondant à vos attentes.
Vous partagez l'idée que « recruter c'est coûteux en temps et en énergie ».
Vous avez recruté et vous êtes insatisfait des résultats.
Vous avez des difficultés à fidéliser certains de vos salariés.

Oui, nous partageons avec vous l'idée que recruter est une démarche complexe.

Réduire les risques d'échec, c'est considérer le recrutement comme un processus :

- En lien avec vos pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines,
- Structuré autour de trois étapes : préparer l'embauche, recruter, suivre et stabiliser dans l'emploi,
- À mener avec l'appui de collaborateurs internes et de partenaires externes.

VOUS TROUVEREZ DANS CE GUIDE

- Des questions utiles pour analyser vos préoccupations,
- Des points de repère pour agir,
- Des outils pour accompagner votre action.

Ont contribué

- Pour l'Agence Économique de la Savoie : Frédéric Danquigny
- Pour Aravis : Carine Belin, Jérôme Bertin, Renaud Levi-Alvarès, Odile Maurice-Desbat, Gérard Paljkovic.

SOMMAIRE

page 2	RECRUTER, DE QUOI S'AGIT-IL ?
page 4	Étape 1 – PRÉPARER L'EMBAUCHE
page 5	Étape 2 – RECRUTER
page 6	Étape 3 – SUIVRE ET STABILISER DANS L'EMPLOI
page 8	Outil 1 – LA FICHE DE POSTE
page 10	Outil 2 – L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE
page 12	Outil 3 – LA GRILLE D'ANALYSE DES ACQUIS PROFESSIONNELS

RECRECUTER, DE QUOI S'AGIT-IL ?

CERTAINES DE VOS ACTIONS DE RECRUTEMENT ECHOIENT OU N'ABOUTISSENT PAS...

Peut-être est-ce dû à des raisons externes à votre entreprise, liées en particulier aux caractéristiques du marché de l'emploi ?

Peut-être d'autres facteurs internes sont-ils également à prendre en compte ?

En effet, l'attractivité de votre entreprise dépend des liens construits entre le recrutement et vos autres pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

UN EXEMPLE

Une entreprise de fabrication de produits alimentaires a besoin d'un commercial pour augmenter la vente de ses produits. Le responsable recrute un jeune commercial récemment diplômé. Avant la fin de sa période d'essai, il a quitté l'entreprise, comment l'expliquer ?

■ « *Il semblait autonome, mais il est arrivé à une période où nous avons beaucoup de commandes en retard. Nous avons eu peu de temps à lui accorder.* »

Quel lien avec les modalités d'intégration ?

Recruter, c'est vous assurer des moyens mis en œuvre pour intégrer au mieux le nouveau salarié dans sa nouvelle fonction, son équipe de travail...

■ « *Il avait l'air d'avoir compris ce qu'il fallait faire. J'ai quand même vu qu'il s'était accroché avec le responsable de production sur des délais de fabrication.* »

Quel lien avec l'organisation du travail, les conditions de travail et le management ?

Recruter, c'est d'abord repérer les besoins spécifiques liés au poste ou à la fonction à pourvoir et les interactions avec son environnement.

■ « *Je lui avais promis une sur-commission à sa 1^{re} grosse commande décrochée. Je ne l'ai pas fait.* »

Quel lien avec la rémunération, la reconnaissance du travail ?

Recruter, c'est donner envie de venir et de rester dans votre entreprise.

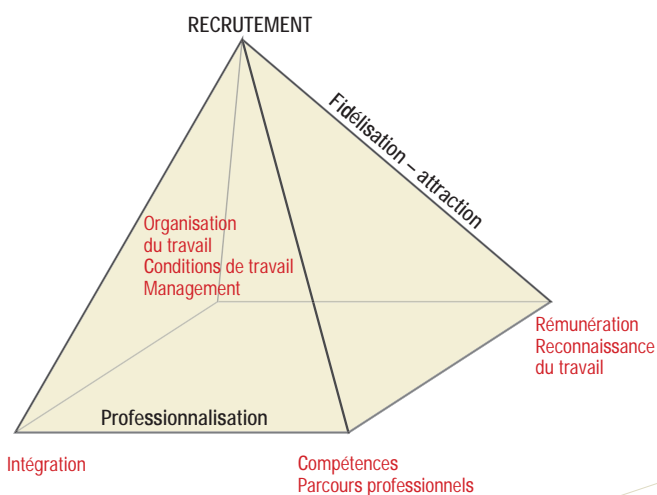
■ « *Depuis son départ, l'assistante commerciale a repris la fonction. Ça se passe bien finalement.* »

Quel lien avec les compétences, les parcours professionnels de vos salariés ?

Recruter, c'est aussi explorer les possibilités d'évolution professionnelle en interne.

La pyramide montre les interactions évoquées ci-dessus : le recrutement s'appuie sur 4 piliers de la GRH (cf. les 4 coins de la base).

Les arêtes reliant les coins de la base illustrent les dimensions de la professionnalisation et du développement des compétences. Les arêtes reliant la base au sommet représentent les leviers de la fidélisation des salariés et de l'attraction de votre entreprise.



RECRUTER

VOTRE DÉMARCHE DE RECRUTEMENT EN 3 ÉTAPES :

Des postes à pourvoir... Des candidats ne correspondant pas complètement à vos attentes... Réduire ces écarts en adaptant différents moyens (formation, organisation...) nécessite :

1. Préparer l'embauche
2. Recruter
3. Suivre et stabiliser dans l'emploi.

1. Préparer l'embauche

- Définir les besoins et élaborer une fiche de poste
- Faire le lien avec les projets de votre entreprise
- Identifier un profil de candidat souhaité
- Formaliser des critères de choix
- Anticiper les difficultés de réalisation de l'activité de travail
- Rechercher des candidats

2. Recruter

- Sélectionner des candidatures
- Conduire des entretiens d'embauche
- Rechercher des possibilités d'ajustement entre les besoins liés au poste et le profil du candidat
- Choisir et embaucher un candidat

3. Suivre et stabiliser dans l'emploi

- Organiser les moyens pour limiter les risques de rupture
- Accueillir le nouvel embauché
- Suivre la réalisation des ajustements
- Construire la stabilité du nouvel embauché dans l'entreprise



ÉTAPE 1

PRÉPARER L'EMBAUCHE

1. DÉFINIR LES BESOINS SPÉCIFIQUES DU POSTE OU DE LA FONCTION ET CEUX LIÉS A SON ENVIRONNEMENT

Rédiger une fiche de poste ou de fonction (cf. *outil 1 « La fiche de poste »*)

- Quels sont les principaux éléments du travail à réaliser? Leur contexte? Les conditions de travail?
- Quels sont les résultats attendus du travail? Aujourd'hui? Demain?
- Quelles sont les compétences indispensables? Secondaires? Et pourquoi?

2. FAIRE LE LIEN AVEC LES PROJETS DE VOTRE ENTREPRISE ET VOS ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

- En quoi le recrutement prévu est stratégique? Quelles sont les évolutions possibles du poste à court et moyen terme dans l'entreprise?
- En quoi votre recrutement est l'occasion de traiter d'autres préoccupations de GRH? Par exemple, le besoin de rééquilibrer votre pyramide des âges? Votre répartition hommes/femmes?

3. IDENTIFIER UN PROFIL DE CANDIDAT SOUHAITÉ

Compétences, diplômes, expérience, qualités humaines... (cf. *outil 1 « La fiche de poste »*)

- Qu'est-ce qui justifie réellement le besoin d'une longue expérience? Qu'entendez-vous précisément par « personne autonome »? Pourquoi l'obtention de tel diplôme est si importante pour ce poste?
- Que voulez-vous dire par « personne motivée » au regard des caractéristiques du poste à pourvoir?
- Vos critères de choix sont-ils « réalistes » et en rapport avec vos besoins?

4. FORMALISER ET HIÉRARCHISER DES CRITÈRES DE CHOIX

- Qu'est-ce qui va vous permettre de choisir un candidat? Quels sont les critères les plus importants?

5. ANTICIPER LES DIFFICULTÉS DE RÉALISATION DU TRAVAIL ET LES AJUSTEMENTS NÉCESSAIRES du point de vue de votre entreprise et du salarié à recruter

- Si la personne arrivait à ce poste dans votre entreprise, de quoi aurait-elle besoin pour fonctionner?
- Quels sont les facteurs d'échec possibles et comment les limiter?

6. RECHERCHER DES CANDIDATS

En interne parmi vos salariés

- Est-ce que certains accomplissent déjà une partie des activités au sein de l'entreprise? Sont-ils susceptibles d'être intéressés par le poste? Quelles capacités d'adaptation et d'évolution réciproques (entreprise et salariés)?
- Est-ce que cela peut répondre à vos besoins de favoriser des évolutions en interne?

En externe, rédiger une offre d'emploi précise, la diffuser aux partenaires de l'emploi

- Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour recueillir des candidatures répondant à vos besoins?
- Quels sont les éléments d'attractivité du poste à pourvoir?

i Qui associer?

Votre encadrement intermédiaire (chef d'atelier, chef d'équipe) et/ou des collaborateurs pour cibler au mieux les besoins spécifiques liés au poste, à la fonction, à son environnement et pour anticiper l'accueil du nouvel embauché.

Des partenaires externes (ANPE, APEC, cabinets de recrutement, autres partenaires de l'emploi et de l'insertion) pour vous aider à mieux formaliser votre besoin, rédiger une offre d'emploi et cibler des candidats.

ÉTAPE 2

RECRUTER

7. SÉLECTIONNER DES CANDIDATURES POUR DES ENTRETIENS D'EMBAUCHE :

- Avez-vous mené votre analyse à partir de l'ensemble des CV reçus pour avoir une vision globale des candidats ?
- Avez-vous opéré un classement des candidatures : « correspond pas du tout », « pourrait correspondre », « correspond a priori » ? Est-il cohérent avec les critères de choix retenus ?

8. CONDUIRE DES ENTRETIENS D'EMBAUCHE ET/OU METTRE EN SITUATION (cf. outil 2 « L'entretien d'embauche ») EN VEILLANT À :

Une préparation de l'entretien ou de l'essai

- Avez-vous bien distingué les questions à aborder pour favoriser la clarté des échanges ?
- Que voulez-vous évaluer ? Avec quels moyens (discussion, test, essai de fabrication...) ?

Un échange permettant de croiser la présentation de votre entreprise et celle du candidat

- En fin d'entretien, le candidat sait-il qui vous êtes, ce que fait votre entreprise, pourquoi ce recrutement et quels sont vos besoins précis ?
- Savez-vous quel est le projet, la formation, le parcours professionnel, les capacités du candidat ?
- Avez-vous fait expliciter le contenu précis de son expérience professionnelle pour limiter vos erreurs d'interprétation ?
- Vous avez un choix à faire, le candidat aussi ! A-t-il bien compris votre contexte ?

Une mesure des écarts entre vos besoins et le profil du candidat et une recherche des possibilités d'ajustement entre les deux

- Avez-vous repéré ces écarts en cours d'entretien ou d'essai ?
- Quels sont les moyens d'ajustement possibles (formation, organisation...) ? Supportables par votre entreprise ? Avec des moyens externes ?
- Le candidat va être intégré dans un collectif, quelle complémentarité entre lui et l'équipe ?

9. CHOISIR ET EMBAUCHER UN CANDIDAT

- Sur quoi s'appuie votre choix final ?
- Le candidat a-t-il eu le temps de faire son choix ?
- Y a-t-il eu une validation par votre encadrement et l'équipe de travail ?
- Quelles sont les formalités administratives à effectuer ?

i Qui associer ?

Votre encadrement intermédiaire (chef d'atelier, chef d'équipe) peut être associé aux entretiens d'embauche. Cela permet de croiser les points de vue, de cibler au mieux le candidat par rapport au poste et au collectif de travail dans lequel il va s'intégrer, de réfléchir ensemble aux moyens d'ajustement nécessaires si besoin.

Des partenaires externes (ANPE, APEC, cabinets de recrutement, autres partenaires de l'emploi et de l'insertion) peuvent vous aider à sélectionner des candidats, à conduire certains entretiens, à organiser les tests et les entretiens et à faire le choix d'un candidat.



ÉTAPE 3

SUIVRE ET STABILISER DANS L'EMPLOI

10. DÉFINIR LES MODALITÉS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

(cf. outil 3 « La grille d'analyse des acquis professionnels »)

Organisation des moyens pour limiter les risques de rupture

- Avez-vous pensé aux divers niveaux d'intégration : au poste de travail ? Au collectif de travail ? À l'entreprise (culture, valeurs, globalité) ?
- Avez-vous précisé la répartition des rôles ? Les étapes de progression ? Les temps de suivi ? Les moyens spécifiques pour chaque niveau d'intégration ?
- Avez-vous préparé les ajustements prévus ? Formation ? Organisation ?
- Quel processus de suivi allez-vous mettre en place ?

11. METTRE EN ŒUVRE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

Accueil du nouvel embauché

- Qui explique ? Qui conseille ? Qui assure le suivi de la réalisation du travail ?

Suivi de la réalisation des ajustements

- Vous les aviez prévus, qui est responsable de leur réalisation ?

Construction de la stabilité du nouvel embauché dans l'entreprise

- Avez-vous prévu des entretiens réguliers ? Quelle périodicité ? Pour apprécier quels éléments ? Avec quels supports, quels collaborateurs ?
- Comment veillez-vous à l'aménagement de l'organisation en fonction du nouvel embauché ?
- Comment s'assurer de l'acquisition des compétences par le nouvel embauché ?
- Comment faites-vous pour le motiver ?

i Qui associer ?

Votre encadrement intermédiaire et l'équipe de travail concernée vont intégrer le nouveau salarié. Plus tôt ils seront associés et mieux ils pourront jouer leur rôle.

Des partenaires externes (ANPE, organismes de formation, services d'accompagnement dans l'emploi...) peuvent apporter des moyens techniques et financiers complémentaires : financement de formation, conseil, appui à la personne.

POUR CONCLURE QUELQUES QUESTIONS-CLÉS POUR AGIR

QUELLE EST LA SITUATION DANS MON ENTREPRISE ?

- J'ai besoin de recruter pour réaliser quel(s) objectif(s) ?
- Quels liens avec les évolutions de mon entreprise ?
- Que va faire la nouvelle personne recrutée ?

QUE DOIS-JE METTRE EN PLACE POUR REUSSIR ?

- Quels contacts pour trouver des candidats ?
- Sur quels critères je choisis mon candidat ?
- Avec quels moyens je comble les écarts entre ce que j'attends et les capacités actuelles du nouvel embauché ?
- Quel suivi je mets en place pour fidéliser la personne dans mon entreprise ?

AVEC QUI VAIS-JE RÉFLÉCHIR ET RÉALISER CETTE DÉMARCHE DE RECRUTEMENT ?

- Est-ce que les collaborateurs ont participé à la définition du poste de travail ?
- Est-ce que mon encadrement est associé aux différentes étapes du recrutement ?
- Est-ce que je connais les partenaires de l'emploi locaux susceptibles de m'accompagner dans mon recrutement ? En quoi et comment peuvent-ils m'aider ?

OUTIL 1

LA FICHE DE POSTE

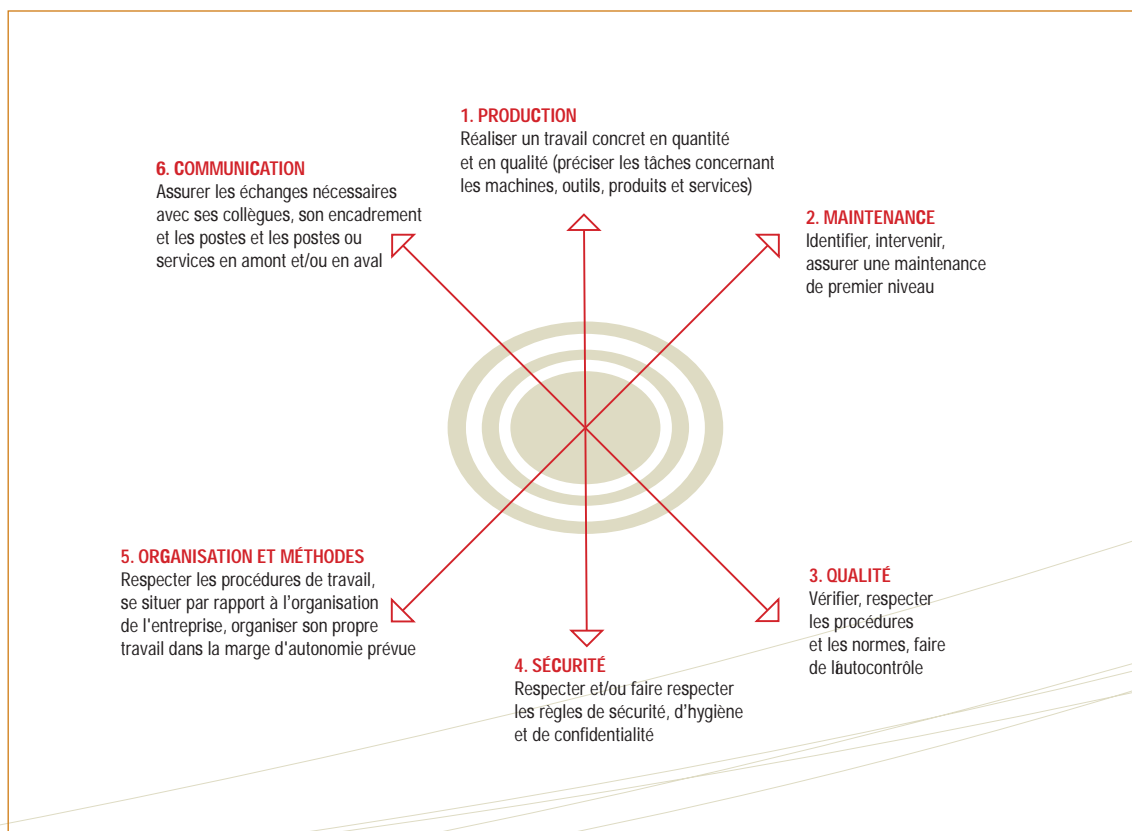
Identifier les activités et les tâches, préciser les conditions d'emploi, formaliser un document écrit

POURQUOI ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE ?

- Pour formaliser et officialiser les responsabilités et activités concrètes liées à un poste de travail : que va faire le titulaire du poste? Dans quel cadre? Comment? Avec qui? Avec quoi? Où et quand? Pourquoi?
- Pour définir les compétences nécessaires à l'occupation du poste et déterminer les critères de choix du candidat.
- Pour favoriser la mise en place d'un processus d'intégration, d'évaluation et d'évolution professionnelle.

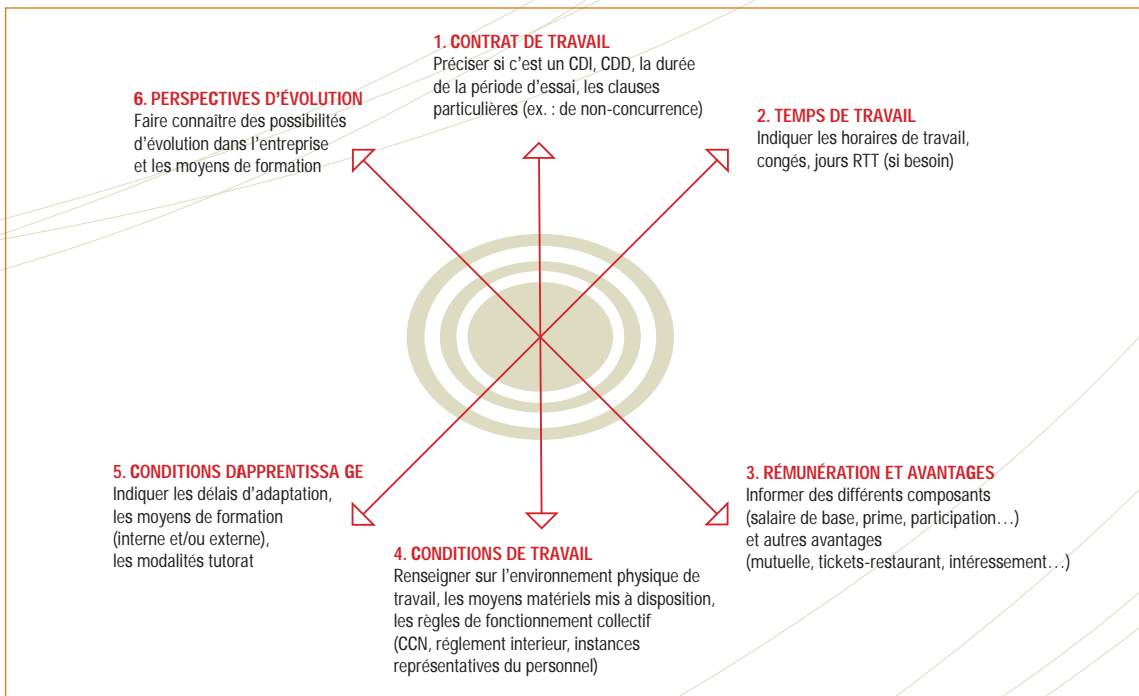
RÉDIGER UNE FICHE DE POSTE

Définir les activités du nouveau salarié à son arrivée et prévoir les évolutions possibles ou nécessaires.



RÉDIGER UNE FICHE DE POSTE

Définir les conditions d'emploi du nouveau salarié à son arrivée et prévoir les évolutions possibles ou nécessaires.



FORMALISER LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES SUR DES DOCUMENTS ÉCRITS

Construire la fiche de poste en renseignant les rubriques suivantes :

- Intitulé du poste (appellation utilisée pour désigner votre poste).
- Mission principale (explication de l'intitulé du poste précisant le résultat permanent attendu du poste, son domaine et son cadre d'action).
- Place du poste dans l'organisation en précisant le positionnement hiérarchique et fonctionnel si nécessaire.
- Activités principales et secondaires en spécifiant ce que fait le titulaire, comment, pourquoi, avec qui et avec quels moyens.
- Relations fonctionnelles en distinguant les acteurs internes et externes.
- Résultats attendus importants et permanents, définis au regard des activités du poste en terme quantitatif ou qualitatif.
- Connaissances, compétences nécessaires à l'occupation du poste tel qu'il a été défini.

i Conseils rédactionnels : choisissez des mots simples, décrivez des faits concrets et observables, décrivez les activités en commençant par un verbe.

À partir de la fiche de poste, définir le profil de candidat souhaité au regard des contraintes du poste, des mesures d'ajustement envisageables et de vos enjeux en matière de ressources humaines (ex. : pyramide des âges).

Élaborer une fiche sur les conditions d'emploi à partir des rubriques présentées sur le second schéma : elle permet de renseigner précisément le candidat lors des entretiens d'embauche (cf. *outil n° 2, l'entretien d'embauche*).

OUTIL 2

L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Le préparer et le conduire, vérifier les adéquations, concevoir les ajustements

PRÉPARER L'ENTRETIEN

Définir ce que vous attendez des entretiens :

- Que souhaitez-vous évaluer prioritairement ? Pour cela, quelles informations avez-vous besoin d'obtenir ?
- Vérifier que ce qui va être évalué dans l'entretien est en cohérence avec vos principaux critères de choix des candidats.
- Structurer votre grille d'interrogation en distinguant les questions prioritaires et secondaires.

Construire une grille unique d'analyse pour comparer les candidats :

- Établir un tableau à trois colonnes : C1/La question posée; C2 et C3/Les points forts et points faibles du candidat au regard des besoins du poste.
- Définir une échelle d'évaluation à 4 niveaux (exemple : 1-2-3-4) pour obliger à faire des choix.

Associer votre encadrement intermédiaire pour croiser les points de vue, faciliter l'évaluation de chaque candidat.

Se rendre pleinement disponible pour l'écoute et l'échange

- S'installer dans une salle isolée, éviter de se faire déranger. Ne pas faire autre chose pendant l'entretien, c'est éviter de perdre de l'information sur le candidat. C'est aussi une question de respect et d'image de votre entreprise.

7 ÉTAPES COMPLÉMENTAIRES POUR CONDUIRE L'ENTRETIEN

1. Accueillir et « mettre à l'aise » le candidat pour créer un climat favorable à l'échange

- Présenter les personnes participant à l'entretien et leurs fonctions, l'activité de votre entreprise, le déroulement et la durée de l'entretien.

2. Valider l'adéquation entre les souhaits, le projet du candidat et vos attentes

(Attention : étape peu adaptée pour certains postes de bas niveau de qualification). Commencer par des questions ouvertes.

Exemple de questions

« Pourquoi avez-vous répondu à notre offre ? Comment vous représentez-vous le poste qui vous est proposé ? Que recherchez-vous dans votre activité professionnelle ? »

3. Présenter le poste de travail et ses attendus

Préciser le contenu exact du poste (les tâches réelles à accomplir), son évolution à court/moyen terme, la rémunération, les conditions d'emploi (type de contrat, horaires, avantages...).

4. Questionner le parcours professionnel et les compétences du candidat

Exemple de questions

- Sur l'expérience professionnelle : « Pouvez-vous présenter vos différentes expériences professionnelles ? Quelles ont été vos principales activités ? Que vous ont-elles permis d'acquérir comme compétences ? Pourquoi voulez-vous changer de poste (si besoin) ? »

- Sur les études, la formation : « Pourquoi avez-vous suivi ce type d'études ? Que vous ont-elles apporté pour vos différents emplois ? »

- Sur le contenu du poste : « Quelles différences entre vos derniers postes et celui proposé ? Vos principaux atouts et vos éventuelles limites ? Si vous avez déjà réalisé telle activité, avec quelles méthodes et dans quel contexte de travail la faisiez-vous concrètement ? Rencontriez-vous des difficultés au quotidien ? Avec quels moyens les traitiez-vous ? »

- Sur le contexte de l'emploi : « Quels étaient vos principaux avantages et inconvénients au niveau des conditions et contraintes de travail (horaires, déplacements...) ? »

- Sur la rémunération : « Quelle était votre rémunération sur votre ancien poste ? Bénéficiiez-vous d'autres avantages ? Si oui, lesquels ? Quelles sont vos prétentions salariales ? »

5. Évaluer-apprécier les possibilités d'évolution et les écarts « profil-poste »

Exemple de questions

- Les écarts avec le profil, identifiez et annoncez : « *Vous n'avez jamais fait telle chose, comment pensez-vous faire pour ce poste ? De quoi auriez-vous besoin pour vous adapter ?* »
- Les expériences mettant en évidence la capacité d'adaptation, identifiez et questionnez : « *Dans telle situation de changement, comment avez-vous procédé ? Réussi ?* »

6. Laissez-vous questionner

Laisser au candidat la possibilité d'apporter des précisions à ce qu'il a pu déjà dire, de poser des questions sur l'entreprise, le poste, les collègues, demander s'il souhaite exprimer des éléments sur sa vie sociale : activités sportives, culturelles...

7. Conclure l'entretien

Informar la personne des suites de la procédure de décision, du délai de réponse.

RESPECTER CERTAINS POINTS DE VIGILANCE

Rester attentif à la nature et au contenu des questions posées

- Adapter votre questionnement à chaque candidat en alternant questions précises et larges.
- Ne pas se satisfaire de réponses trop générales – demander des précisions sur le contexte précis de réalisation de telle ou telle activité par exemple.
- Respecter l'interdiction de poser des questions relatives à certains thèmes, exemple : les projets concernant la vie familiale, l'état de santé, les opinions politiques, les convictions religieuses, l'appartenance syndicale.

Équilibrer le temps de parole de chacun et veiller à la qualité de l'échange :

L'entretien n'est pas un monologue, une conversation (« on s'assoit et on cause »), ni un interrogatoire et encore moins un débat d'idées.

Reformuler les propos du candidat pour s'assurer d'une bonne compréhension mutuelle.

Vérifier certaines informations, éléments précisés par le candidat

- Demander les diplômes, les qualifications (s'ils sont nécessaires pour le poste).
- Proposer des mises en situation (taper un courrier, réaliser une pièce...) ou programmer des tests de capacité avec des partenaires extérieurs.

Éviter quatre pièges courants

- Un questionnement inadapté au type de poste et donc au candidat : « *La liste des questions présentées ci-dessus n'est qu'une proposition à adapter à votre contexte* »
- L'effet de halo – « *Ce n'est pas parce qu'un candidat est bon que le suivant le sera nécessairement moins* »
- La projection – « *Ne pas rechercher son double (ou celui de la personne à remplacer)* »
- La 1^{re} impression – « *Faire confiance à ses intuitions c'est bien, les valider c'est mieux* »

OUTIL 3

LA GRILLE D'ANALYSE DES ACQUIS PROFESSIONNELS

Favoriser la mise en place d'un suivi, construire la stabilité

POURQUOI S'APPUYER SUR UN OUTIL D'ANALYSE DES ACQUIS PROFESSIONNELS ?

- Pour mieux intégrer le salarié dans l'entreprise et le conforter dans son poste de travail.
- Pour que le nouveau salarié et son encadrement se mettent d'accord sur le contenu du travail.
- Pour formaliser : les acquis, ce qui reste à acquérir, et les moyens pour réduire l'écart entre les deux.
- Pour favoriser le suivi de l'intégration dans la durée.

COMMENT FAIRE ?

La direction est responsable de la mise en œuvre

S'assurer d'un appui au plus près du nouveau salarié : un tuteur pouvant être un compagnon, un référent hiérarchique... Garantir la démarche : temps, disponibilité donnée au tuteur, appel à un appui interne ou externe si besoin.

Le tuteur conduit des entretiens réguliers avec le nouveau salarié à échéances rapprochées au cours des premiers mois de l'intégration.

Salarié et tuteur disposent de temps pour préparer et réaliser les entretiens.

Une autre personne (tiers interne ou externe) peut venir en appui pour aider à prendre du recul par rapport au vécu quotidien ; favoriser les échanges ; aider à trouver des solutions.

Concrètement le tuteur fait expliciter au salarié le travail qu'il réalise :

- Pour l'évaluer et préciser avec lui les critères d'appréciation de ses activités.
- Pour repérer et formaliser ses acquis professionnels.
- Pour identifier les points de désaccords et les difficultés rencontrées.
- Pour rechercher des solutions, définir des étapes de progression, trouver des compromis satisfaisants.

ATTENTION

- Les échanges peuvent porter sur des points de désaccords ou d'incompréhension mutuels : les considérer comme des points à travailler et non pas comme des responsabilités à se reprocher.
- La mise à plat du travail fait apparaître des micros inventions, des adaptations que le salarié développe pour arriver à réaliser son travail : les reconnaître c'est à la fois un moyen de valoriser la personne dans l'exercice de son travail et la confirmation de son intégration.
- La grille peut être adaptée en y ajoutant une colonne faisant ressortir les critères d'appréciation (ex : conformité, respect des échéances, qualité, maîtrise...). Cela peut enrichir le travail de suivi.

LA GRILLE D'ANALYSE DES ACQUIS PROFESSIONNELS

CONTENU DU TRAVAIL	SAVOIR-FAIRE ACQUIS		SAVOIR-FAIRE EN COURS D'ACQUISITION		SAVOIR-FAIRE A ACQUÉRIR		FORMATION ET AUTRES MOYENS À PRÉVOIR, DATE DES ÉTAPES
	Nouveau Salarié	Tuteur	Nouveau Salarié	Tuteur	Nouveau Salarié	Tuteur	
PRODUCTION							
MAINTENANCE							
QUALITÉ							
SÉCURITÉ							
ORGANISATION							
COMMUNICATION							

1 Le salarié décrit le contenu du travail. Le tuteur classe les informations selon 6 grandes catégories

2 Salarié et tuteur nomment précisément ce qui est acquis par le salarié. Les appréciations peuvent être différentes selon le nouveau salarié ou le tuteur : ils en discutent

3 Indicateurs de progression. Ils repèrent où en est le salarié par rapport à l'objectif de progression

4 Si tout n'est pas « OK », ils recherchent les moyens et les délais pour parvenir au niveau souhaité. Formation. Moyens à prévoir. Objectifs de la prochaine étape. Date à laquelle ce qui est prévu devra être mis en place et réalisé

RÉUSSIR VOS RECRUTEMENTS

Financée par le Conseil Régional Rhône-Alpes, la collection « Boîte à Outils GRH en PME » a pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises à adapter la gestion de leurs ressources humaines à leurs projets de développement.

La Boîte à Outils s'adresse aux dirigeants et salariés de la PME. Elle peut être un soutien utile pour les acteurs proches de l'entreprise (chambres consulaires, OPCA, conseil, etc.).

La Boîte à Outils se compose de dossiers permettant à l'entreprise de concevoir et mettre en œuvre des actions adaptées à la situation et aux projets de l'entreprise. Chaque dossier propose ainsi des points de repère et des outils pour agir.

Dossiers à paraître :

- Adapter sa GRH au développement de son entreprise :
le Schéma Directeur Ressources Humaines
- Les systèmes de reconnaissance
- Mettre en place un encadrement intermédiaire
- Organiser le dialogue social



en partenariat avec :



14, rue Passet
69007 Lyon
T. 04 37 65 49 70
F. 04 37 65 49 75
