




GRH 4 : Recrutement, Sélection et Intégration

Gestion des Ressources Humaines - Licence 3

 LMIO – UIDT  L3 Gestion des Ressources Humaines  Durée : 4h

Objectifs du cours

- ✓ Structurer un processus de recrutement efficace
- ✓ Conduire une sélection objective et équitable
- ✓ Réussir l'intégration d'un collaborateur en 3 jours

Plan de la séance

- 1 Pré-recrutement (Turnover, Job Design)
- 2 Processus de Recrutement
- 3 Techniques de Sélection
- 4 Intégration & Onboarding
- 5 Ateliers Pratiques (Cas & Jeu de rôle)
- 6 Clôture & Évaluation

Avant de recruter: Turnover vs Rotation

Comprendre les mouvements de personnel

Distinction clé :

Turnover (Rotation du personnel) : Départs (volontaires ou non) et arrivées sur une période donnée / effectif moyen.

Rotation de poste (Job Rotation) : Mobilité interne planifiée entre différents postes pour développer la polyvalence.



Coûts financiers & opérationnels

Recrutement, formation, perte de productivité, heures supplémentaires.



Qualité de service

Baisse de satisfaction client, erreurs fréquentes, incohérence du service.



Climat social & Management

Surcharge des équipes restantes, baisse du moral, temps managérial détourné.

KPI Essentiels à suivre

12 Mois

Taux de turnover global annuel

90 Jours

Taux de départ précoce (alerte intégration)

Motifs

Catégorisation des causes de départ

12-Step New Employee Onboarding Checklist



Pre-Onboarding:

- 01 **Prepare Offer Letter and Paperwork:**
Ensure that all necessary paperwork, including contracts, tax forms, and any other legal documentation, are prepared and sent.
- 02 **Technology Setup:**
Set up their email, provide necessary hardware (computer, phone etc.), and ensure they have access to necessary software and systems.
- 03 **Schedule First Day:**
Set an agenda for their first day that includes a company tour, team introductions, and initial training.
- 04 **Notify the Team:**
Inform the team about the new hire's start date and role.
- 05 **Prepare Workspace:**
Arrange a workspace with all the necessary supplies.

First Day:

- 06 **Welcome Meeting:**
Give a warm welcome and a tour of the office/facilities.
- 07 **Introductions:**
Introduce the new hire to their team and other key members of the company.
- 08 **Review Agenda:**
Outline what the new employee can expect in the first few weeks.
- 09 **First Day Training:**
Start with basic training on job role, responsibilities, and company policies.

First Week:

- 10 **Company Policies:**
Provide training on company policies, including compliance issues, health and safety, and data security.
- 11 **Job-Specific Training:**
Begin more intensive, role-specific training.
- 12 **Meetings:**
Arrange meetings with key team members and managers.

Cycle du Turnover

Impact sur l'organisation et le recrutement

Coûts du turnover (Exemples Sénégal)

L'impact financier réel d'un départ



Coûts Directs & Visibles



Coûts Indirects & Cachés

Exemple : Réceptionniste (Salaire 150k)

Recrutement (Annonce + RH)	80 000 F
Intégration (Tenue + Formation 3j)	60 000 F
Perte Productivité (1er mois @ 40%)	60 000 F

Coût Total Remplacement ~ 200 000 FCFA



Message Clé : Réduire le turnover de 10% = Économie directe substantielle + Gain de qualité de service immédiat.

Élargissement vs Enrichissement

Conception des tâches et motivation

↔ Élargissement (Horizontal) :

Ajout de tâches de même niveau de complexité.
Objectif : Variété, réduction de la monotonie.

↑ Enrichissement (Vertical) :

Ajout d'autonomie et de responsabilités décisionnelles.
Objectif : Sens au travail, motivation intrinsèque.

👤 Bénéfices Hôtellerie

Polyvalence accueil/concierge, gestion basique des réclamations sans escalade, upselling proactif.

⚠️ Risques potentiels

Surcharge cognitive, flou des rôles. Nécessité de clarifier les standards de service et les limites d'autorité.

Indicateurs de succès

CSAT / NPS

Satisfaction client

Temps

Attente check-in réduite

Revenus

Ventes additionnelles



Concevoir le poste : Modèle de Hackman & Oldham (JCM)

Job Characteristics Model : 5 Dimensions pour Motiver



Variété des compétences

Diversité des talents et actions requises.



Identité de la tâche

Faire un travail du début à la fin (sens).



Importance de la tâche

Impact sur les autres ou l'entreprise.



Autonomie

Liberté et indépendance dans l'exécution.



Feedback

Retour direct sur la performance.

Indice de Potentiel de Motivation (IPM)

$$IPM = [(Variété + Identité + Importance) / 3] \times Autonomie \times Feedback$$

Application : Leviers pour un Réceptionniste

Identité & Importance

Action : Confier des "mini-projets" (ex: gérer l'accueil complet d'un VIP ou décorer le hall).

Autonomie

Action : Donner une marge de manœuvre (ex: offrir un surclassement ou boisson sans validation manager).

Feedback

Action : Instaurer des scripts d'upsell avec suivi des résultats immédiats et primes associées.

Check-list pré-recrutement

5 Actions impératives avant de publier l'annonce



Fiche de poste à jour

Priorité 1

Missions claires, compétences requises (hard/soft skills), horaires et rattachement hiérarchique validés.



Standards de service & KPI

Priorité 2

Définir les attentes de performance : NPS client cible, taux d'upsell, temps d'attente max.



Conditions & Avantages

Salaire, primes, planning type, avantages en nature (hébergement/transport/repas) clarifiés.



Parcours d'intégration (3 jours)

Esquisse du plan d'onboarding : qui accueille ? quel matériel prêt à J-1 ? qui forme ?



Budget & Délais

Coût estimé du recrutement et Time-to-fill cible (ex: pourvoir le poste sous 3 semaines).



Prêt à lancer ?

Si une case n'est pas cochée, le risque d'échec du recrutement augmente de 40%.



Rappel : Un flou sur ces points = candidats déçus = départs précipités (Turnover précoce).

Synthèse : Pourquoi préparer le job ?

L'importance du design de poste avant l'embauche

Attraction & Rétention

Un poste bien conçu avec des missions claires attire des profils plus qualifiés et les fidélise plus longtemps grâce au sens donné au travail.

Le « Fit » Poste-Candidat

L'adéquation commence dès la conception du rôle. Définir précisément les attentes permet de cibler les bonnes compétences dès le sourcing.

Réduction des échecs

Moins de flou dans la fiche de poste = moins de mauvaises surprises pour le candidat = taux de validation de période d'essai plus élevé.

“

« On ne recrute pas pour combler un vide, mais pour réaliser une mission

1. Design du Poste Missions, Sens, Autonomie Missions, Sens, Autonomie

2. Profilage Précis Compétences & Soft Skills ciblés Compétences & Soft Skills ciblés

3. Recrutement Ciblé Message clair aux candidats Message clair aux candidats

4. Sélection Efficace Critères objectifs d'évaluation Critères objectifs d'évaluation

SUCCÈS : Intégration Réussie Performance & Engagement Performance & Engagement immédiats

Recrutement: définitions et place dans la GRH

Comprendre l'acquisition de talents

Définition académique :

« Processus consistant à identifier et attirer des candidats compétents pour constituer un vivier à partir duquel les nouveaux employés seront sélectionnés. »

– Inspiré de Flippo, Werther & Davis

🎯 Objectif Fondamental

Créer un pipeline de candidats qualifiés et diversifiés pour répondre aux besoins présents et futurs.

🧩 Place dans la GRH

Liaison critique entre la planification RH (besoins) et la sélection (choix). C'est une activité d'attraction et de marketing RH.

L'Enjeu Clé

Passer d'une logique de "bouche-trou" à une stratégie d'acquisition proactive.

Le Processus d'Acquisition

1. Analyse du travail

(Planification & Design)



2. Recrutement

(Attraction & Sourcing)



3. Sélection

(Tri, Tests & Entretiens)



4. Intégration / Placement

(Onboarding & Suivi)

Processus de recrutement efficace

De l'analyse du besoin à l'intégration : Une approche structurée

Étapes Clés du Funnel

1. Analyse du Besoin & Fiche de Poste

Définir clairement les missions, compétences et profil attendu.

2. Sourcing & Attraction

Diffusion de l'annonce, chasse, jobboards, réseaux sociaux.

3. Présélection & Entretiens

Tri des CV, qualifications téléphoniques, entretiens RH/Manager.

4. Offre & Pré-boarding

Proposition salariale, signature contrat, préparation arrivée.



Les 5 Piliers (Famularo)



Politique de recrutement



Organisation RH



Prévision main-d'œuvre



Sources & Méthodes



Évaluation du programme

Évaluer le Funnel

Coût par candidat (Cost per Hire)



Délai de recrutement (Time to Fill)



Taux de transformation (Offres/Embauches)



Qualité de l'embauche (Quality of Hire)



Sources & Méthodes de Recrutement (Contexte Sénégal)

Stratégies Internes, Externes et Digitales

Sources Externes & Digitales

Utilisation massive des réseaux sociaux pour toucher une large audience rapidement et à moindre coût.



Publication sur plateformes spécialisées : **EmploiDakar**, **SenJob**.

Utilisation des services publics : **Pôle Emploi Sénégal**.

Efficace pour postes opérationnels : affichage sur site (hôtel/restaurant) ou commerces de proximité.

Réseaux & Relations

Collaborations directes avec :

- Écoles hôtelières (Dakar, Thiès)
- ISEP (Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel)
- Centres de formation professionnelle

Encourager les employés actuels à recommander des candidats.

Attention aux Biais !

Garantir l'**Équité** et la **Diversité**. Éviter le népotisme pur. S'assurer que les canaux choisis n'excluent pas de bons candidats potentiels.

Recours aux cabinets de recrutement pour profils cadres ou spécialisés

Sélection: Objectifs & Critères

Choisir le bon profil, minimiser les risques

Objectif Principal :

Minimiser le risque d'inadéquation (mismatch) et de performance faible, tout en maximisant le potentiel de contribution à long terme.



Compétences Techniques & Expérience

Savoir-faire métier, maîtrise des outils (PMS, langues), parcours professionnel pertinent.



Soft Skills (Savoir-être)

Intelligence émotionnelle, gestion du stress, communication, esprit d'équipe.



Adéquation Culturelle (Culture Fit)

Alignement avec les valeurs de l'entreprise (ex: service client, excellence, intégrité).



Traçabilité & Équité

Décisions fondées sur des preuves tangibles et documentées, évitant les biais subjectifs.

Qualité des Outils de Sélection

✓ Validité

L'outil mesure-t-il réellement ce qu'il est censé mesurer ? (ex: test de langue pour un poste bilingue)

↻ Fidélité

La cohérence des résultats dans le temps ou entre différents évaluateurs.

🎯 Sensibilité

Capacité à distinguer finement les candidats (ex: ne pas donner un test trop facile).

⚠ Spécificité

Capacité à identifier les candidats non qualifiés et à éviter les faux positifs.



Techniques de sélection : le mix utile

Les outils indispensables pour sécuriser le recrutement



🔍 Tri des CV & présélection

Étape 1

Filtrage sur critères "must-have" (langues, expérience). Appel rapide (15 min) pour valider motivation et disponibilité.



👤 Entretiens structurés

Étape 2

Mêmes questions pour tous (équité). Mix présentiel/visio. Utilisation de grilles d'évaluation pour limiter les biais.



📋 Tests & Mises en situation

Étape 3

Tests techniques (PMS, langues), jeux de rôle client (cas mécontent), inventaires de personnalité (optionnel).



📁 Vérifications & Assessment

Étape 4

Contrôle de références (avec accord candidat). Assessment center pour postes clés (obs. comportementale).

Job Applicant's Name _____ Date _____ Period ____
Position Being Applied For _____

JOB INTERVIEW SCORE SHEET

Directions: Circle a score for each item below. Add up the total points in each column. Then add the columns together.

	Excellent	Good	Fair	Needs Improvement	Poor
Firm handshake (not limp or too strong)	4	3	2	1	0
Introduction (eye contact, smile, says name)	4	3	2	1	0
Discussed responsibilities for the job	4	3	2	1	0
Brought resume	4	3	2	1	0

Flux de sélection structuré



Conseil : Multiplier les techniques (ex: Entretien + Test) augmente la validité prédictive de 50% vs entretien seul.

Entretien structuré + STAR + Scorecard

Objectiver la sélection par la preuve

★ Méthode STAR

- S** **Situation** : Contexte de l'événement.
- T** **Tâche** : Objectif ou défi à relever.
- A** **Action** : Ce que le candidat a FAIT (pas "nous").
- R** **Résultat** : Conséquences, chiffres, apprentissage.

Exemple Question (Réceptionniste)

"Décrivez une situation récente où vous avez dû gérer un client mécontent au check-in. Qu'avez-vous fait exactement et quel a été le résultat final ?"

Grille d'Évaluation (Scorecard)

Compétence / Critère	Coeff.	Évaluation (1-5)
Accueil & Présentation	x1	★ ★ ★ ★ ☆
Communication Orale	x1	★ ★ ★ ☆ ☆
Orientation Client (Sens du service)	x2	★ ★ ☆ ☆ ☆
Gestion du Stress / Conflits	x2	★ ★ ★ ★ ☆
Esprit d'Équipe	x1	★ ★ ★ ☆ ☆

Note Globale Pondérée : 28 / 35

Recommandation : OUI

Intégration (Onboarding) : Principes & Étapes

Processus pour Rendre Opérationnel et Intégrer Culturellement

🎯 Objectif Double

Rendre le collaborateur **opérationnel** rapidement tout en assurant son **intégration culturelle** et sociale.



Compliance

Règles, légal, admin.



Clarification

Rôle, attentes, missions.



Culture

Valeurs, normes, vision.



Connection

Réseau, relations, équipe.

🗺️ Le Parcours d'Intégration



Orientation

Accueil, règles de vie, visite des locaux, remise du matériel.



Formation

Apprentissage des tâches, outils, process et standards.



Mentorat

Parrainage par un pair pour guider et socialiser.



Suivi

Points réguliers (1-2-4 semaines) pour ajuster.

📈 Indicateurs Clés de Succès (KPI)

90 Jours

Taux de Turnover

Time-to-Productivity

Délai Opérationnel

Satisfaction

NPS Nouvel Employé

Cadrage légal Sénégal + Période d'essai

Sécuriser l'engagement contractuel

Code du Travail Sénégalais

Engagement à l'essai possible avant tout contrat définitif. Doit être impérativement constaté par écrit (durée, renouvellement éventuel). La rupture est libre sans indemnité (sauf abus).



CDD Saisonnier (Tourisme)

Préciser clairement la durée ou l'objet (saison touristique), les horaires, le planning et la rémunération. Inclure une clause de période d'essai.



Conventions Hôtellerie

S'aligner sur les usages de la branche : primes panier, transport, majorations nuit/dimanche. Vérifier les grilles salariales conventionnelles.

Bonnes Pratiques RH (Avant J1)



Remettre le contrat signé avant la prise de poste



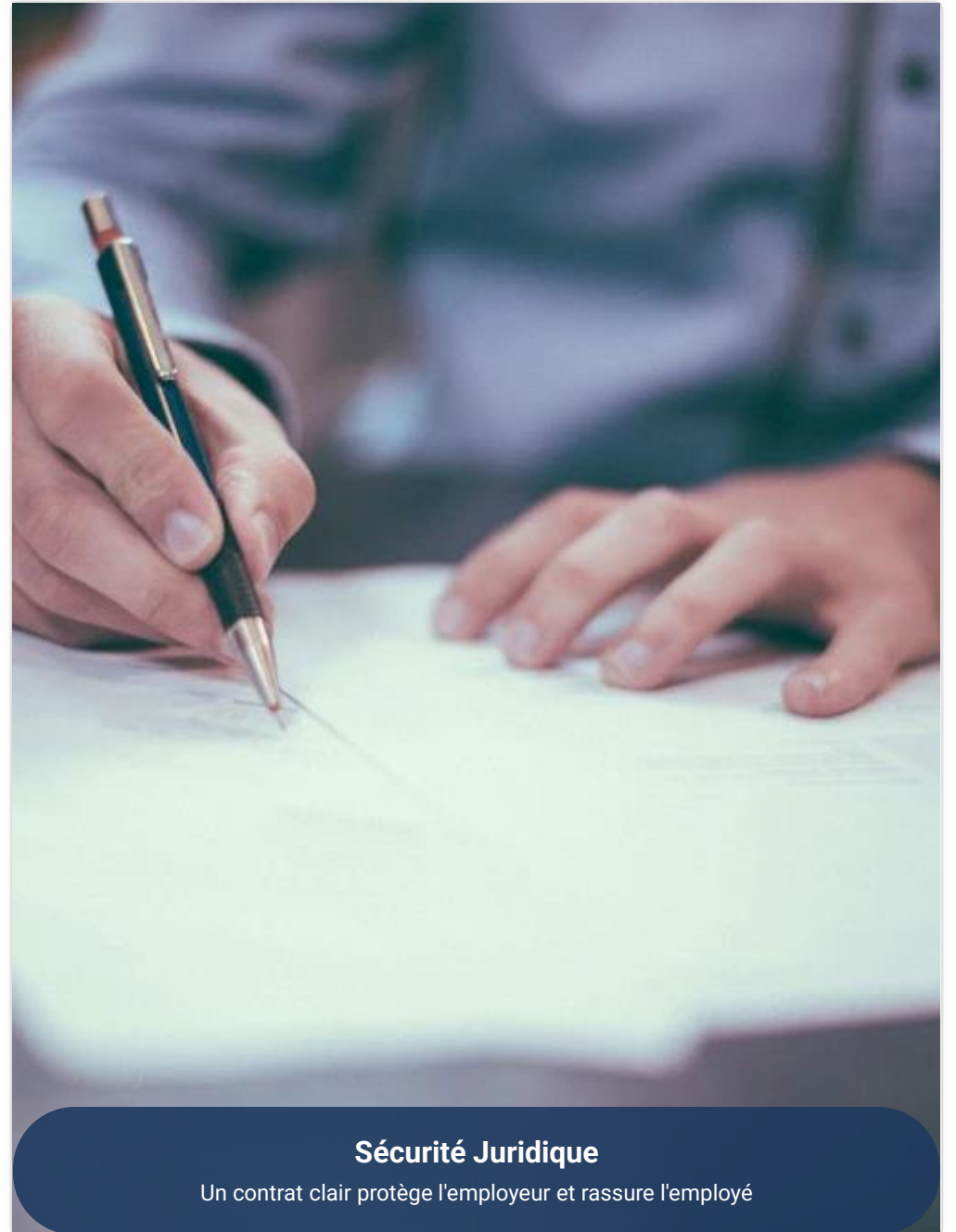
Briefing clair sur droits & devoirs



Mise à jour du registre employeur



Déclaration aux organismes sociaux (IPRES/CSS)



Sécurité Juridique

Un contrat clair protège l'employeur et rassure l'employé

Plan d'onboarding express (3 jours)

Focus : Poste de Réceptionniste Hôtellerie



Jour 1 : Accueil & Clarification

Jour 1

Objectif : Sentiment d'appartenance immédiat.

- Visite des lieux & présentation équipes
- Remise tenue & outils (PMS, téléphone, caisse)
- Présentation standards accueil & valeurs
- Assignment du "Buddy" (Parrain)
- Shadowing (observation) 2h l'après-midi



Jour 2 : Pratique Guidée

Jour 2

Objectif : Premiers gestes métiers sécurisés.

- Check-in / Check-out supervisés
- Mise en pratique script Upsell (vente additionnelle)
- Gestion type d'une réclamation client (simulation)
- Briefing sécurité & procédures d'urgence



Jour 3 : Autonomie Progressive

Jour 3

Objectif : Confiance et projection.

- Mini-shift de 3h encadré mais autonome
- Définition objectifs (jour/semaine)
- Feedback 360° (Buddy / Manager)
- Présentation plan de formation 30-60-90 jours



Livrables de fin de parcours

Validé

Pour valider la période d'intégration initiale :

- Check-list d'intégration signée par employé & RH
- Accès informatiques & codes créés et testés
- RDV de suivi (fin de semaine 1 & fin de mois) planifiés



Conseil : Un accueil réussi en 3 jours réduit le risque de départ précoce de 50%.

Cas Pratique : Hôtel à Saly

🕒 30 Minutes

🔧 Atelier Terrain (30 min)

🏢 Contexte & Problématique

Un hôtel 4* à Saly doit recruter **5 réceptionnistes** en urgence pour la haute saison.

Problèmes actuels : Accueil client jugé faible, turnover élevé (abandons à J+7), aucune procédure d'intégration existante.



Groupe 1 : Recrutement

"Où et comment sourcer efficacement à Dakar/Thiès pour ce profil ?"



Groupe 2 : Sélection

"Comment sélectionner sans gros budget ? (Critères, tests rapides)"



Groupe 3 : Intégration

"Comment intégrer un nouveau en 3 jours pour éviter l'abandon ?"

📁 Livrables Attendus

- ✅ **1 Plan d'Action Concret** : Une feuille de route réaliste et applicable immédiatement.
- ✅ **3 Quick Wins** : Trois actions rapides à fort impact (coût faible, résultat immédiat).
- ✅ **Présentation Flash** : 2 minutes par groupe pour pitcher la solution.

Jeu de rôle : Entretien raté vs réussi

🕒 20 Minutes

🎭 Simulation Interactive (20 min)

📌 Scénario & Objectif

Simuler deux approches d'entretien pour un poste de **Réceptionniste** afin d'identifier concrètement l'impact de la structure et des techniques (STAR) sur la qualité de l'évaluation et l'expérience candidat.



Le Recruteur

Mène l'entretien selon les consignes (V1 ou V2).



Le Candidat

Répond aux questions (joue le jeu des versions).



L'Observateur

Note les points forts/faibles avec la grille.

↔ Comparatif des Versions

❌ Version 1 : Raté

Non structuré : Improvisation totale
Questions fermées : Oui/Non
Biais : "Vous êtes jeune pour ce poste..."
Pas d'évaluation : Feeling uniquement

✅ Version 2 : Réussi

Structuré : Trame préparée
Méthode STAR : Exemples concrets
Scorecard : Critères objectifs
Respect légal : Pas de discrimination

📋 Grille d'Observation (Note 0-1-2)

Structure de l'entretien	___ / 2	Questions STAR posées	___ / 2
Écoute active & relance	___ / 2	Respect cadre légal	___ / 2

Micro-débat : Recruter par « piston » au Sénégal ?

🗨️ 10 min de confrontation d'idées

👍 POUR (Cooptation)

- ✓ **Rapidité & Coût** : Accès direct à des profils qualifiés sans frais d'annonce.
- ✓ **Confiance Réseau** : "On sait d'où il vient". Le parrain engage sa réputation.
- ✓ **Intégration Facilitée** : Le nouvel arrivant a déjà un guide informel.

VS

👎 CONTRE (Népotisme)

- ✗ **Iniquité & Frustration** : Sentiment d'injustice pour les autres candidats compétents.
- ✗ **Homogénéité** : Risque de "clonage" social, manque de diversité.
- ✗ **Démotivation Interne** : "À quoi bon travailler dur si les postes sont réservés ?"

L'Arbitrage RH Professionnel

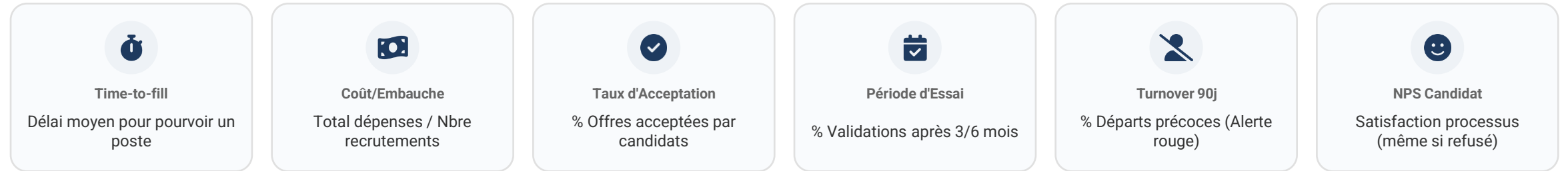
Il faut transformer le "piston" opaque en **Cooptation Structurée**.

Règles : Politique claire, prime de succès, critères publics, traçabilité des décisions (le CV coopte passe les mêmes tests).

⚖️ Solution
Équilibrée

Clôture & KPI

🚩 Synthèse et Action



“

*"On ne recrute pas des CV. On recrute des humains.
Et on ne perd pas des employés... **on perd surtout de mauvaises pratiques RH.**"*

La GRH commence bien avant le premier jour.

🎫 Exit Ticket (2 min)

Question 1

Un outil concret (STAR, Checklist, IPM...) que je vais utiliser dès demain ?

Question 2

Un risque RH majeur (Turnover, Piston, Flou...) à réduire en priorité ?

Question 3

Une action simple pour rendre un onboarding J1 mémorable ?