



ROYAUME DU MAROC



GUIDE DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. DEFINITION	4
II. OBJECTIFS DU RECRUTEMENT ET DE LA MOBILITE.....	4
III. PRINCIPES REGISSANT LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITE ...	4
IV. ACTEURS DU RECRUTEMENT ET/OU DE LA MOBILITE	5
V. PROCESSUS ET ETAPES DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITE	7
VI. OUTILS DE BASE A EXPLOITER	12
VII. REM/REC & LE RECRUTEMENT ET LA MOBILITE.....	12
VIII. A RETENIR	14

INTRODUCTION

Le recrutement et la mobilité sont deux principaux leviers de développement des ressources humaines qui offrent l'opportunité de se développer par l'acquisition de nouvelles compétences et responsabilités en intra ou interactivité.

Pour le secteur de la logistique, le recrutement et la mobilité permettent l'adaptation en permanence des compétences aux besoins des activités et une gestion adéquate des effectifs de ses entreprises. En effet, le recrutement et la mobilité représentent un vecteur privilégié d'échange et de partage des expériences et des compétences entre les différents domaines d'activités du secteur susvisé.

Ce guide a été conçu pour cerner les principes et les règles du processus de recrutement et de mobilité. Il est destiné aux directeurs, aux responsables des ressources humaines ainsi qu'aux différents opérateurs du secteur de la logistique.

I. DEFINITION

Le guide de recrutement et mobilité est un outil de management et de communication qui définit les principes et les règles régissant ces deux activités. Il décline les étapes à suivre en matière de recrutement et de mobilité au sein d'une entreprise.

II. OBJECTIFS DU RECRUTEMENT ET DE LA MOBILITE

Les processus de recrutement et de mobilité sont deux étapes primordiales dans la vie du collaborateur et de l'entreprise. Le processus recrutement offre pour les profils adéquats des opportunités à intégrer l'entreprise et pour cette dernière de disposer des profils et des effectifs appropriés à la bonne marche de ses activités. Alors que le processus de mobilité, qui en principe n'intervient qu'après une certaine ancienneté dans l'entreprise, est l'étape de recherche, par le collaborateur, d'autres horizons de développement personnel et professionnel au sein de la même structure ou dans d'autres structures différentes de l'entreprise.

III. PRINCIPES REGISSANT LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITE

1. Confiance

Dans un souci de confiance partagée, l'entreprise s'engage à communiquer les postes vacants pour un recrutement ou une mobilité, en conciliant entre les aspirations des collaborateurs, les postes à pourvoir et les objectifs de l'entreprise, en veillant à :

- Favoriser le recrutement en interne avant de l'externe ;
- Favoriser, en premier lieu, la mobilité professionnelle ayant un impact sur le collaborateur et la structure d'accueil ; que la mobilité pour d'autres raisons ;
- Assurer la relève et ne pas entraver le fonctionnement des différentes structures.

2. Equité

Un processus de recrutement et de mobilité clair, fiable et objectif, définit le rôle des différents acteurs et les étapes à suivre pour un meilleur recrutement ou une meilleure mobilité.

3. **Transparence**

Informer en temps réel et le plus largement possible est le cœur des processus de recrutement et de mobilité. Cette transparence est particulièrement nécessaire lors de l'annonce de l'appel à candidature, l'information des personnes sélectionnées pour les entretiens aux postes projetés et les personnes retenues pour occuper les postes concernés.

IV. **ACTEURS DU RECRUTEMENT ET/OU DE LA MOBILITE**

Les acteurs du recrutement et /ou de la mobilité sont les garants de la bonne marche des processus de recrutement et de mobilité. Il s'agit de :

- Pré comité de carrière ;
- Comité de carrière ;
- Structure des Ressources Humaines ;
- Manager de l'ancienne structure ;
- Manager de la structure d'accueil ;
- Collaborateurs.

NB : Ces acteurs sont donnés à titre indicatif, l'entreprise n'est pas tenue de disposer de l'ensemble de ces instances.

1. **Le Pré Comité de Carrière**

Ce Pré comité est une instance de concertation, il se compose du Responsable des Ressources Humaines, des Délégués du personnel et des Représentants syndicaux.

2. **Le Comité de Carrière**

Ce comité est une instance de coordination, d'arbitrage, de régulation et de validation. Présidé par le Directeur Général ou son représentant, il se compose du Responsable des Ressources Humaines, et selon les cas à débattre, des managers de premier rang concernés par le recrutement et/ou la mobilité.

3. **La Structure des Ressources Humaines**

Chargée d'assurer la mise en œuvre et le suivi du processus de recrutement et/ou de la mobilité, d'orienter les candidats et d'être en permanence à leur écoute, elle s'engage à :

- Préparer et participer aux travaux du comité de carrière ;
- Diffuser l'information ;
- Assurer l'écoute permanente et bienveillante des collaborateurs ;
- Etablir et veiller au respect du calendrier du recrutement et de mobilité ;
- Centraliser et traiter toutes les informations concernant le recrutement et la mobilité et faire un bilan annuel de recrutement et/ou de mobilité ;
- Mener des entretiens avec les candidats présélectionnés ;
- Assurer le traitement administratif consécutif à chaque recrutement ou à toute mobilité ;
- Assurer l'entretien d'orientation de carrière pour les personnes le sollicitant.
- Etablir un bilan de carrière individuel de chaque employé dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

4. Le manager de l'ancienne structure

Il s'engage à faciliter le départ des demandeurs de la mobilité vers les nouvelles structures d'accueil.

Lors de l'entretien annuel d'évaluation, le manager est un acteur clef de la mobilité :

- Il évalue les compétences techniques et comportementales du collaborateur et, le cas échéant, le pourcentage des objectifs atteints dans le cadre du Management Par Objectifs (MPO) ;
- Il identifie et valorise les compétences en discutant avec le collaborateur de son évolution professionnelle ;
- Il oriente son collaborateur vers le poste approprié à son profil.

5. Le manager de la structure d'accueil

Il s'engage à :

- Mener des entretiens avec les candidats présélectionnés ;
- Encadrer les nouveaux collaborateurs et faciliter leur intégration et leur épanouissement professionnel ;
- Evaluer les collaborateurs proposés au terme de la période d'essai afin de confirmer l'adéquation du poste au profil du candidat.

6. Les collaborateurs :

Pour le collaborateur, la candidature à la mobilité peut répondre soit à un projet personnel ou professionnel. Tout collaborateur intéressé s'engage à :

- Officialiser son souhait de mobilité en postulant pour un poste vacant communiqué par la structure RH ;
- Informer sa hiérarchie de son projet de mobilité lors de l'entretien d'évaluation de fin d'année ou lors d'un entretien exceptionnel ;
- Faciliter la réalisation de son projet de mobilité ou d'évolution, en veillant à la passation des dossiers et projets en cours dans les meilleures conditions ;
- Faire, le cas échéant, et pendant la période de transition, un transfert de compétences en faveur de la personne qui prendra la relève du poste.

V. PROCESSUS ET ETAPES DE RECRUTEMENT ET DE MOBILITE

A. Processus et étapes de recrutement

Le processus de recrutement est composé de 6 étapes pour une meilleure réussite d'un recrutement au sein de l'entreprise.

Ces étapes sont exposées comme suit :

a1- Identification du besoin en recrutement

1. Identifier le poste à pourvoir

La fiche de poste à pourvoir doit préciser la finalité du poste ou de l'emploi, les activités détaillées, les compétences, les indicateurs de performance. L'ensemble de ces rubriques doivent découler du REC correspondant à l'emploi ou au poste vacant.

2. Définir le profil recherché

Il s'agit de décrire le profil recherché en se référant à la rubrique conditions d'accès au niveau du REM correspondant à l'emploi ou poste vacant :

- Nature et niveau de formation requis ;
- Niveau d'expérience ;

- Compétences acquises ;
- Aptitudes relationnelles.

a2- Recherche de candidature

1. Candidature interne

Pour chaque poste vacant et afin de respecter les principes régissant le processus de recrutement, il est souhaitable de lancer un appel à candidatures en interne avant de recourir au recrutement externe.

2. Candidature externe

En cas de l'indisponibilité, au sein de l'entreprise, des candidats répondants aux exigences de l'emploi ou du poste à pourvoir, l'entreprise peut entamer la démarche de recrutement en externe.

3. Diffuser une annonce

Quel que soit le type de recrutement interne ou externe, l'entreprise est tenue de diffuser une annonce de recrutement.

a3- Analyse des candidatures

Le responsable du recrutement OU le responsable des RH, procède à un premier tri des candidatures reçues sur la base de la définition de poste. Cette sélection est ensuite affinée par le responsable hiérarchique auquel le poste est rattaché.

a4- Entretiens et tests d'évaluation

Les entretiens sont menés par le responsable du recrutement ou des RH et par le futur responsable hiérarchique ainsi que par toute autre personne dont l'avis est important (expert-métier par exemple).

En plus de ces entretiens, il est également possible de soumettre les candidats à des tests psychotechniques ou grilles d'observation.

a5- Choix du candidat : Contrat de travail

Une fois le choix du candidat est arrêté, un contrat de travail doit être conclu entre les deux parties (employeur et employé) selon le type de recrutement (CDI, CDD....).

a6- Accueil et intégration du candidat recruté

La réussite du processus de recrutement est subordonnée à la réussite du processus de l'intégration de la nouvelle recrue.

B. Processus et étapes de la mobilité

Le processus de mobilité doit faire l'objet d'une description détaillée et d'une diffusion large auprès des collaborateurs pour leur permettre de connaître les modalités de consultation et de candidature.

Deux types de mobilité sont présentés dans le présent guide :

- La mobilité verticale (système de promotion)
- La mobilité horizontale (hors système de promotion)

b1- Mobilité verticale : le système de promotion

En général une promotion doit répondre à trois critères :

1. Le poste (doit être vacant)
 2. Le budget (la promotion doit être budgétisée)
 3. Les années d'expérience dans l'ancien poste.
- Les responsables d'activités peuvent proposer annuellement la promotion de leurs collaborateurs les plus méritants ;
 - Une durée minimale d'ancienneté au sein du poste actuel est nécessaire pour être proposé. Une certaine flexibilité dans l'application de cette règle pourrait être observée, le cas échéant, et sur décision du Comité de Carrière, concernant certains postes et pour des besoins organisationnels de l'entreprise ;

- La liste des personnes proposées est adressée à la Structure des Ressources Humaines selon un canevas préétabli mis à leur disposition par cette dernière ;
- Le comité de carrière statue sur les propositions à retenir ;
- Pour l'encadrement, la promotion est prononcée après la présentation d'un plan d'actions pour occuper le poste projeté et la réussite d'un entretien devant un jury ;
- Pour les non cadres, la promotion est prononcée suivant l'avis du responsable hiérarchique direct et son approbation par la Direction.

b2- La mobilité horizontale (hors système de promotion)

1. Qui est concerné par la mobilité ?

- La mobilité est ouverte à l'ensemble du personnel tout au long de l'année, en fonction des opportunités et des postes qui peuvent se présenter ;
- Elle s'adresse tout particulièrement aux personnes qui ont acquis une expérience significative dans leur fonction actuelle.

2. Comment s'informer sur la mobilité ?

- La Direction des Ressources Humaines a pour mission d'informer et de conseiller le personnel sur la mobilité ;
- La structure RH procède, exceptionnellement, au lancement d'appels à candidatures internes pour certains postes vacants non prévus dans le plan de recrutement faisant suite notamment au départ d'un collaborateur ou à une réorganisation des services.

3. Comment engager la démarche mobilité ?

- La démarche de mobilité s'effectue en toute transparence. Toute personne qui souhaite postuler pour un poste doit en informer son manager ;
- Tout collaborateur intéressé par un poste dispose d'un délai à partir de la date de la communication autour du poste vacant afin d'envoyer à la structure RH son dossier de candidature.

4. Comment une candidature est-elle étudiée ?

- La structure RH centralise et étudie toutes les demandes de mobilité qui lui parviennent ;
- Pour chaque poste vacant, et par ordre de priorité, la structure RH transmet au manager de la structure d'accueil toutes les candidatures remplissant les conditions d'accès au poste et affiche ladite liste ;
- Une commission composée de la structure RH, du manager de la structure d'accueil et du représentant du personnel constitue, une short liste des candidats retenus. Celle-ci est communiquée, par la suite, à l'ensemble des collaborateurs ;
- La structure RH et le manager de la structure d'accueil et un représentant du personnel comme observateur fixent des entretiens de mobilités avec les collaborateurs présélectionnés et statuent sur le candidat à retenir ;
- Le comité de carrière valide le choix, signe le PV et joue le rôle d'arbitre en cas de désaccord ou de conflit.

5. Comment se déroule la mobilité ?

- L'affectation au nouveau poste est immédiate mais assortie d'une période d'essai suivant la date d'affectation, pour bénéficier le cas échéant des conditions financières du nouveau poste ;
- Certaines mobilités sont assorties d'un droit au retour au profit du collaborateur, qui peut ainsi, émettre le souhait de revenir à son poste antérieur sous réserve que celui-ci soit toujours vacant.

6. Comment se passe l'intégration ?

- La structure d'accueil est chargée de favoriser l'intégration du candidat retenu dans son nouvel environnement et de faciliter son adaptation à sa nouvelle fonction.

VI. OUTILS DE BASE A EXPLOITER

Les outils de bases à exploiter au moment du recrutement et/ou de mobilité sont les suivants :

▪ Pour le recrutement

- ✓ REM/REC :

Pour chaque recrutement se référer aux compétences par emplois ou métier au niveau des fiches REC et des fiches REM,

- ✓ Fiche de poste ;
- ✓ Les canevas ou supports d'entretien, de tests psychologique et d'observation ;
- ✓ Grille d'évaluation.

▪ Pour la mobilité

Pour chaque mobilité se référer aux compétences par emplois ou métier actuel et celui projeté au niveau des fiches REC et des fiches REM,

- ✓ Les différentes fiches d'évaluation, de fin d'année ou de fin d'exercice, de la performance, de la productivité, les grilles d'observations utilisées par les entreprises concernées ;
- ✓ Les canevas ou supports d'entretien et d'observation.

VII. REM/REC & LE RECRUTEMENT ET LA MOBILITE

Il est à rappeler que les REM/REC sont deux outils de management des ressources humaines permettant à mieux de cadrer le recrutement et la mobilité au sein de l'entreprise. Faire le lien entre ces outils et le processus de recrutement et de mobilité assure un gain certain en matière d'indentification des profils adéquats pour un recrutement ou une mobilité.

Une fiche REM décrit un METIER, de manière large, pour tenir compte de la variété des situations concrètes de travail, selon les entreprises. Elle met l'accent sur ce qui caractérise un métier par rapport aux autres métiers de la même famille professionnelle.

La Fiche REM se compose de quatre parties :

- Première partie : la présentation générale du métier
- Deuxième partie : les activités
- Troisième partie : les compétences liées aux activités
- Quatrième partie : les conditions d'exercice et l'évolution professionnelle.

Une fiche REC décrit les métiers et les compétences nécessaires, de manière très concrète le plus proche possible des réalités des entreprises ou établissements du secteur.

La Fiche REC se compose de trois parties :

- Première partie : la présentation de la finalité du métier
- Deuxième partie : les indicateurs de la performance et les évolutions pressenties
- Troisième partie : les compétences liées aux activités et comportements professionnels attendus.

– **Pour le recrutement :**

- Le REM permet de situer le métier dans sa famille professionnelle et d'identifier les caractéristiques phares de ce métier.
- le REC permet de :
 - ✓ Rédiger la fiche de poste en détaillant les compétences liées à chaque activité ;
 - ✓ Elaborer l'annonce de recrutement ou de l'appel à candidatures ;
 - ✓ Conduire l'entretien de recrutement.

- **Pour la mobilité :**

- Le REM permet de situer le métier, de départ et celui d'arrivée, dans leurs familles professionnelles correspondantes et d'en identifier les caractéristiques phares.
- le REC permet de :
 - ✓ Identifier la proximité entre les métiers et les passerelles possibles d'un métier à un autre (mobilité horizontale ou verticale) au sein d'une même famille professionnelle ou pour une autre famille professionnelle ;
 - ✓ Elaborer l'annonce de recrutement ou de l'appel à candidatures, lorsqu'elle s'agit d'une mobilité verticale ;
 - ✓ Conduire l'entretien de mobilité.

VIII. A RETENIR

Pour le recrutement :

- Après la définition du poste et du profil recherché, il est primordial de procéder à recherche de la candidature en Interne avant de recourir à celle en externe ;
- Bien préparer les entretiens et les tests de recrutement ;
- Accorder plus de temps et d'intérêt à la période de l'accueil et d'intégration de la nouvelle recrue ;
- Se référer aux fiches REM/REC.

Pour la mobilité :

- Informer sur la mobilité en interne ;
- Savoir étudier les demandes de candidatures pour une mobilité en interne ;
- Bien préparer les entretiens de mobilité ;
- Accorder plus de temps et d'intérêt à la période de l'accueil et d'intégration du nouvel arrivé ;
- Se référer aux fiches REM/REC.