

Année universitaire 2022-2023

Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ?

Problématique :

Le secteur médico-social rencontre de réelles difficultés à recruter ses personnels pour assurer ses activités auprès des bénéficiaires. Cette situation s'est aggravée avec la crise sanitaire du COVID. Dans ce contexte en tension, comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement ?

TRULIN-QUINIO Nathanaël

Sous la direction du maître de mémoire, Madame **DUGOURD** Chloé

Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines

Groupe B

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Amélie Sicard, mon maître d'apprentissage, qui m'a offert une seconde chance en alternance au sein de la fondation Léopold Bellan. Je lui suis extrêmement reconnaissant de m'avoir permis de découvrir le secteur médico-social. C'est ainsi que la problématique de ce mémoire m'est apparue comme une évidence ; j'ai pris beaucoup de plaisir à donner du sens à mon travail.

Je remercie également ma directrice de mémoire, Madame Dugourd Chloé, qui m'a accompagné à chaque étape de construction de ce mémoire. Elle a notamment su m'orienter sur les concepts à prendre en considération au regard de la problématique à traiter.

Merci aussi à Madame Yala Amina, enseignante de méthodologie mémoire, qui a su nous donner toutes les clefs de réussite pour mener à bien ce projet. Son accompagnement et sa vigilance m'ont été d'une grande aide tout au long de mon mémoire.

Je remercie particulièrement les directrices et directeurs d'établissement, qui m'ont accordé du temps pour la réalisation des entretiens. Je les remercie pour la qualité des échanges, riches d'enseignements. Merci également à toutes les personnes qui ont pris 5 min pour répondre à mon questionnaire envoyé par mail : nous ne nous connaissons pas, mais tous m'ont souhaité courage et réussite dans ce projet de mémoire.

Pour finir, on ne peut pas rester insensible après une telle « plongée » dans le monde du secteur médico-social. Je tiens tout simplement à exprimer ma reconnaissance à l'égard de tous les acteurs de ce secteur qui œuvrent jour et nuit, à prendre en charge nos besoins. Merci de votre investissement !

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	5
I. PARTIE 1 : La revue de littérature	7
I.1 Le recrutement, un processus clef de la fonction Ressources Humaines.....	7
I.1.1 L'expression du besoin.....	7
I.1.2 Diffusion de l'offre d'emploi et recherche des candidats	9
I.1.3 La sélection des candidats	11
I.1.4 L'onboarding des nouveaux collaborateurs	15
I.2 Les difficultés de recrutement dans le secteur Médico-Social	17
I.2.1 Contexte général du secteur santé, médico-social et social	17
I.2.2 Solutions et démarches mises en place.....	22
I.3 Le concept de motivation : quels sont les leviers à prendre en compte pour améliorer le processus de recrutement ?.....	24
I.3.1 Les théories de la motivation.....	24
I.3.2 Les leviers de la motivation pour attirer des candidats	29
I.3.3 Les leviers de fidélisation des personnels en place	30
II. PARTIE 2 : L'enquête	32
II.1 Choix du terrain d'étude	32
II.1.1 Composition de l'échantillon pour les entretiens.....	32
II.1.2 Composition de l'échantillon pour le Benchmark auprès d'autres établissements du secteur Médico-social.....	33
II.2 Méthodologie.....	34
II.2.1 Réalisation du questionnaire de l'entretien	34
II.2.2 Déroulé de l'entretien	36
II.2.3 Réalisation du questionnaire pour le benchmark.....	36
II.2.4 Difficultés rencontrées pour l'enquête terrain.....	37

II.3	Résultats et analyse	38
II.3.1	Restitution des interviews.....	38
II.3.2	Résultat du questionnaire pour le benchmark	42
II.3.3	Analyse et interprétation des résultats issus des interviews et du benchmark	45
III.	PARTIE 3 : Les préconisations	52
III.1	Etudier la solution technique que peut être l’ATS (Applicant Tracking System)	53
III.2	Améliorer son attractivité vis-à-vis des candidats	60
III.2.1	Développer sa marque employeur	60
III.2.2	Savoir rédiger une annonce d’offre d’emploi attractive.....	63
III.2.3	Explorer d’autres canaux de diffusions pour mieux recruter	65
III.3	Mettre en place une politique de fidélisation	66
III.3.1	Mettre en place l’étape du onboarding	66
III.3.2	Mettre en place une démarche QVT.....	68
III.3.3	Développer le travail en réseaux	70
	Conclusion	72
	Bibliographie	75
	Sitographie	77
	Liste des tableaux et figures	79
	ANNEXES 1 : guide d’entretien pour les interviews	80
	ANNEXE 2 : Retranscription d’un entretien	82
	ANNEXE 3 : effectifs de l’enquête de benchmark	95
	ANNEXE 4 : questionnaire du benchmark	96
	ANNEXE 5 : Résultats du questionnaire de benchmark	98
	ANNEXE 6 : fiche projet d’un ATS	106
	ANNEXE 9 : rapport d’étonnement	118
	ANNEXE 10 : grille de rémunération en apprentissage	120

Introduction

A la suite d'une étude¹ menée du 1er juin au 30 septembre 2021 auprès de l'ensemble des adhérents de la Fehap² et de Nexem³, 71 % des établissements du secteur sanitaire, social et médico-social rencontrent des difficultés de recrutement. Ce phénomène s'est intensifié après la crise sanitaire du COVID.

Au problème de recrutement, s'ajoute la difficulté de conserver les salariés des secteurs cités précédemment. Un turnover important est ainsi constaté. La vacance des postes concerne très majoritairement les personnels soignants.

Cette étude évoque des problèmes d'attractivité des métiers concernés (salaires, conditions de travail), de difficultés à recruter des candidats diplômés, etc.

Cette situation de pénurie de personnels dégrade malheureusement l'activité des établissements : réduction des prestations, retard pris dans l'accueil des bénéficiaires et en cas extrême (8 % des cas), fermetures de lits ou de services.

La situation actuelle est donc alarmante pour le secteur SSMS (Santé, Social et Médico-Social) et peut encore s'aggraver lorsque les projections⁴ annoncent 150 000 départs à la retraite à prévoir d'ici 2025 au sein des 35 000 établissements qui le composent.

Réalisant mon alternance à la fondation Léopold Bellan, acteur majeur de la santé et du secteur social et médico-social, j'ai choisi de traiter la problématique du recrutement à l'échelle de la fonction Ressources Humaines : Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ?

Pour répondre à cette question, je m'attacherai dans un premier temps à présenter les différentes étapes qui constituent le processus de recrutement en mettant en lumière leur importance. Je compléterai par un état des lieux des difficultés de recrutement rencontrées dans le secteur médico-social au sens large. Ensuite, je m'appuierai sur les théories de la motivation afin de définir les leviers possibles qui permettront de répondre à la problématique de ce mémoire.

¹ Etude et sondage Ifop pour Nexem, 2020

² Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Assistance Privée

³ Organisation professionnelle des employeurs du secteur social, médico-social et sanitaire à but non lucratif,

⁴ Projections à partir de l'enquête emploi Unifaf (désormais OPCO Santé), 2018)

Au sein de la fondation, il existe 72 établissements, dédiés à la prise en charge des enfants, des personnes en situation de handicap, des personnes en difficulté sociale, des malades ou des personnes âgées. Ma deuxième partie sera donc consacrée à l'enquête de terrain qui consiste à interviewer des directeurs d'établissement et responsables RH.

Pour finir, à l'issue de l'exploitation des résultats de l'enquête, confrontés aux éléments présentés en première partie, je m'attacherai à faire des préconisations pour améliorer le processus de recrutement au sein de la Fondation, pouvant s'élargir au secteur médico-social.

I. PARTIE 1 : La revue de littérature

Cette première partie permet de faire état d'un point de vue théorique des différents sujets qui s'inscrivent dans la problématique : tout d'abord une présentation du processus de recrutement pour comprendre l'importance de ses étapes dans la réussite du processus ; ensuite un état des lieux chiffré sur le contexte difficile du recrutement dans le secteur médico-social ; en troisième partie, il s'agit de présenter les théories de la motivation afin de définir les leviers possibles pour répondre à la problématique.

I.1 Le recrutement, un processus clef de la fonction Ressources Humaines

Les ressources humaines ont pour mission de gérer, de mobiliser et de développer les ressources essentielles d'une entreprise. Ce service a pour première mission de recruter des candidats potentiels au sein des équipes existantes. Le profil du candidat doit répondre aux attentes de l'entreprise et avoir les compétences nécessaires dont cette dernière a besoin.

Le recrutement regroupe un ensemble d'actions : il s'agit donc d'un processus, plus ou moins long, dans lequel différentes décisions sont prises, les unes après les autres. On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de l'identification du besoin jusqu'à l'intégration du nouvel embauché.

Les différentes étapes du processus de recrutement sont listées ci-après.

I.1.1 L'expression du besoin

Tout recrutement a pour but de répondre à un besoin quantitatif et/ou de compétences supplémentaires (qualitatif). Il peut donc être lié à :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, mutation du salarié sur un autre poste...)
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence...).

A noter que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet à la fonction RH de gérer de façon proactive les besoins en effectifs et en compétences : à partir

des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance.

Ainsi, en dehors de la démission, la fonction RH est en mesure d'anticiper le recrutement à travers cette première étape.

A l'issue de l'étape de l'expression du besoin, vient l'étape de création de la fiche de poste. Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement car le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste. Elle doit correspondre à la réalité et pour cela, le service RH va faire appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase descriptive va être plus délicate pour cerner les tâches et activités du poste.

Généralement la fiche de poste contient les éléments suivants⁵ :

- Intitulé du poste
- Service auquel le poste est rattaché
- Liaisons hiérarchiques du poste : qui est le supérieur hiérarchique et quels sont les personnels à encadrer
- Liaisons fonctionnelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : relations avec les autres directions de l'entreprise, avec des partenaires externes à l'entreprise.
- Les missions, les objectifs et les responsabilités du poste : les missions principales du poste déclinées en différentes tâches.
- Evolution possible du poste
- Spécificités du poste : contraintes horaires particulières/ déplacements /télétravail...
- Compétences requises pour le poste

Si la fiche de poste est essentielle au processus de recrutement, c'est aussi un document qui permet au salarié de connaître son rôle dans l'entreprise et de suivre la bonne exécution de son travail.

⁵ Guide de la fiche de poste par le CDG 61 (Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de l'Orne)

I.1.2 Diffusion de l'offre d'emploi et recherche des candidats

Rédaction de l'offre d'emploi

Une fois la fiche de poste établie et le profil décrit, il est plus aisé de faire la rédaction de l'offre d'emploi. Il est essentiel de structurer l'offre d'emploi en rubriques :

- Description du poste et ses missions
- Brève description de l'entreprise
- Profil du candidat et les compétences requises
- Rémunération et avantages
- Procédure de dépôt de la candidature

La recherche des candidats (sourcing)

A cette étape du processus de recrutement, plusieurs possibilités sont offertes à l'entreprise.

- Recrutement en interne

En s'appuyant sur la GPEC, le service RH a connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels et peut les développer moyennant une formation.

L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrière jouent ici un rôle important en mettant en avant les dispositions de mobilité des salariés qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir.

- Consultation des candidatures spontanées

D'après une étude menée par Randstad⁶, en 2020, 2 recrutements sur 5 sont passés par le marché invisible, donc sans aucune publication d'offres. C'est justement la candidature spontanée qui permet de toucher ce marché caché. Tilkee Job ⁷ dans son baromètre 2019 des habitudes des recruteurs, annonce qu'en France, 46,3% des candidatures sont lues. Ainsi, les candidatures spontanées peuvent représenter un capital de futurs candidats, encore faut-il en prendre connaissance et les garder dans une base de données.

- Diffusion en externe de l'offre d'emploi

Aujourd'hui, l'outil le plus efficace pour diffuser une annonce est internet. Internet offre de nombreuses possibilités de diffusion, grâce aux sites spécialisés dans la recherche d'emploi

⁶ Communiqué de presse, Paris, le 17 février 2021_ Etude Randstad SmartData sur le marché de l'emploi

⁷ Tilkee, baromètre 2019 des habitudes des recruteurs

(indeed...) ou les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn...). Ne pas oublier également les réseaux institutionnels comme Pôle emploi, l'Apec, Région job, ...

D'autres médias restent encore possibles, notamment la presse écrite spécialisée (métiers, collectivités...).

- La cooptation

La cooptation est une pratique de recrutement qui consiste à recommander une personne pour un poste dans une entreprise, en utilisant son propre réseau personnel ou professionnel. En d'autres termes, il s'agit de faire appel à ses connaissances pour aider à trouver de nouveaux talents pour une entreprise.

- Le sourcing auprès des candidats passifs

Le sourcing est une technique de recrutement active qui consiste à identifier et à attirer des candidats qualifiés pour un poste donné. Cela peut inclure la recherche de candidats qui cherchent activement un emploi, mais aussi des candidats passifs (ceux qui ne cherchent pas activement un emploi, mais qui peuvent être intéressés par une offre d'emploi intéressante). Ce sourcing implique des recherches approfondies, des échanges téléphoniques ou des échanges en ligne pour évaluer les compétences et l'expérience des candidats.

Il peut être effectué en interne par le service RH de l'entreprise, ou par des cabinets de recrutement externes.

Les techniques de sourcing courantes incluent la recherche de candidats sur les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou sur des CVthèques payantes.

Le sourcing auprès des candidats passifs, dans un contexte de métiers en tension, est une étape importante : il permet d'élargir le vivier de candidats potentiels pour un poste donné.

- Forum emploi

Les forums emploi sont des événements organisés pour permettre aux employeurs et aux demandeurs d'emploi de se rencontrer en personne, de discuter des opportunités d'emploi et de créer des contacts professionnels.

Ils offrent de nombreux avantages pour le recrutement, notamment⁸⁻⁹:

- Une occasion de rencontrer des candidats en personne : les employeurs peuvent ainsi évaluer rapidement les candidats potentiels et avoir une idée de leur personnalité.

⁸ « Les avantages d'un forum carrière pour les recruteurs » sur le site <https://business.stagiaires.ma>

⁹ « Salon de l'emploi : 6 bonnes raisons d'y tenir un stand », *site fradeo.com*, 15 août 2019

- Un large vivier de candidats : Les forums emploi attirent souvent un grand nombre de candidats, ce qui permet aux employeurs d'avoir accès à un vivier de candidats diversifié et qualifié.
- La possibilité de présenter l'entreprise : Les forums emploi sont une occasion pour les employeurs de présenter leur entreprise, leur culture organisationnelle, leurs avantages sociaux et les opportunités de carrière. Les candidats peuvent ainsi mieux comprendre l'entreprise et évaluer s'ils correspondent à la culture de l'organisation.
- Un gain de temps et d'efforts : Les forums emploi permettent aux employeurs de rencontrer un grand nombre de candidats en une seule journée, ce qui peut réduire le temps et les efforts nécessaires pour trouver des candidats qualifiés.
- La création de contacts professionnels : Les forums emploi permettent aux employeurs de créer des contacts professionnels avec des candidats qui peuvent être intéressants pour des postes futurs. Même si les employeurs ne trouvent pas de candidat pour un poste immédiat, ils peuvent garder contact avec des candidats qui pourraient convenir à des postes futurs.

I.1.3 La sélection des candidats

La sélection du bon candidat est primordiale car cela est souvent un investissement sur le long terme pour l'employeur.

Les recruteurs s'efforcent d'évaluer les candidats de la façon la plus objective possible, toutefois il ne faut pas négliger les biais cognitifs.

Les biais cognitifs en recrutement

Selon les psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky ¹⁰, qui ont été les premiers à les théoriser, les biais cognitifs sont des « déviations dans le traitement cognitif d'une information ». Dans le recrutement, ces biais cognitifs influencent notre perception du monde, et donc notre capacité de jugement.

¹⁰ D. Kahneman et A. Tversky, « Prospect theory: An analysis of decision under risk », *Econometrica* Vol. 47, No. 2 March 1979, p263-292

Fabien SOYEZ, dans son article « Biais cognitifs : les apprivoiser pour mieux recruter » ¹¹, évoque 6 biais cognitifs, « *qu'il est possible d'apprivoiser afin de conserver leur utilité primaire : nous aider à prendre de meilleures décisions, rapidement et efficacement* ».

- La confusion entre l'assurance et la compétence : l'effet de Dunning-Kruger, aussi appelé « effet de sur-confiance », est un biais qui concerne les candidats : « selon des chercheurs américains, les individus les moins compétents ont tendance à surestimer leurs capacités, tandis que les plus compétentes minimisent les leurs ». La difficulté est que côté recruteur, on fait plus facilement confiance à ceux qui ont l'air sûrs d'eux, l'assurance est associée à la compétence. Pourtant, quelqu'un d'hésitant en entretien sera peut-être plus compétent.
- La « confirmation d'intuition » et l'effet de halo : cette erreur de perception se produit dès lors que l'impression générale que nous inspire quelqu'un s'appuie sur une seule de ses caractéristiques telles que l'intelligence, la sociabilité ou l'apparence. L'effet de halo peut être positif ou négatif. Si la première impression sur la personne est positive, on va interpréter favorablement tout ce que cette personne dit ou fait. En revanche, si la première impression est négative, on va voir la personne sous un prisme négatif. Ainsi, il conduit à la discrimination à l'embauche et à de nombreuses erreurs de recrutement.
L'effet de halo est l'un des effets qu'il est le plus important de neutraliser pour améliorer le recrutement.
- Le biais de stéréotype : Il s'agit de clichés associés à un profil ou à une population, qui gommement les spécificités des individus et nous portent à croire que nous pouvons préjuger de l'entière personnalité de quelqu'un.
- Le biais de projection, de similarité et d'appartenance : très souvent répandu dans les processus de sélection, ce mécanisme consiste à attribuer à quelqu'un d'autre nos propres caractéristiques. Le recruteur aura notamment tendance à faire confiance à celui qui lui ressemble, en matière de parcours, de hobbies, d'apparence physique, de valeurs.

¹¹ F Soyez, « Biais cognitifs : les apprivoiser pour mieux recruter », *site parlons RH*, nov.2022

- Le biais d'extraordinarité : il s'agit de la propension de notre cerveau à être attiré par l'insolite et les caractéristiques qui sortent de l'ordinaire. Ainsi, même si quelqu'un dispose de compétences exceptionnelles, il faut avant tout se reposer sur celles qui ont été définies au préalable, comme nécessaires pour le poste, et n'évaluer que celles-ci lors de l'entretien.
- Le biais de l'entomologiste : dans ce cadre, le recruteur cherche impérativement à faire abstraction de ses émotions pour ne juger les candidats que sur des éléments factuels. Il se réfère aux compétences techniques, aux expériences, aux diplômes des candidats, mais occulte leur personnalité et leur savoir-être. Or, les soft skills sont très importantes, et les négliger peut être problématique lors d'un recrutement.

L'étape de préqualification

Au regard du nombre de candidatures reçues, cette étape est essentielle et peut nécessiter du temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant.

On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux.

Ensuite vient l'étude de la lettre de motivation, plus chronophage, mais qui se fera uniquement sur un échantillon plus restreint.

Un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

Les techniques de sélection

Afin de choisir le meilleur candidat, plusieurs techniques sont à disposition des recruteurs.

- L'entretien vidéo différé

En étape de présélection, plusieurs entreprises font appel aujourd'hui à cet outil. Il s'agit d'un entretien d'embauche en ligne où le recruteur a déjà prédéfini des questions audios, vidéo et texte auxquelles les candidats doivent répondre depuis chez eux. Le candidat ne parle pas directement au recruteur, il enregistre ses réponses afin que le recruteur puisse les examiner plus tard.

Les avantages pour le recruteur sont le gain de temps, un meilleur ciblage des candidats au-delà du CV/lettre de motivation et une valorisation de la marque employeur en s'affichant comme entreprise innovante, moderne.

- Les entretiens en face à face

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien non structuré qui se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce type d'entretien est majoritairement utilisé lorsque la fonction RH n'est pas présente sur les missions de recrutement ; or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.
- L'entretien structuré qui se déroule d'une manière préétablie. Cette méthode permet d'obtenir une évaluation objective et équitable de chaque candidat, car tous les candidats sont évalués selon les mêmes critères.

Les grands principes sont les suivants¹² :

- ✓ Établir une liste de questions standardisées : Le recruteur prépare une liste de questions standardisées à poser à chaque candidat. Ces questions sont conçues pour évaluer les compétences, les connaissances, les expériences et les motivations du candidat. Le recruteur peut également inclure des questions pour évaluer la personnalité et les compétences sociales du candidat.
- ✓ Noter les réponses : Pour garantir une évaluation objective, le recruteur note les réponses de chaque candidat pour chaque question posée. Il peut également noter d'autres comportements observés pendant l'entretien, comme la communication non verbale ou la réaction aux questions.
- ✓ Utiliser une échelle de notation : Le recruteur peut utiliser une échelle de notation pour évaluer les réponses du candidat à chaque question.
- ✓ Conserver la même structure pour chaque entretien : Pour garantir une évaluation objective, le recruteur doit poser les mêmes questions dans le

¹² A.Collinet, « Comment mettre en place les entretiens structurés ? », blog.lecoledurecrutement.fr, 28 novembre 2019

même ordre à chaque candidat. Cela permet de garantir que chaque candidat est évalué de la même manière.

- ✓ Ne pas poser des questions illégales : Le recruteur ne peut poser des questions qui peuvent conduire à la discrimination. Les questions illégales incluent les questions sur l'âge, le sexe, la race, la religion, la nationalité, l'orientation sexuelle, la situation familiale ou la santé du candidat.

- Les tests

Plusieurs types de test¹³ peuvent être utilisés pour évaluer les compétences, les connaissances, les qualités personnelles et professionnelles d'un candidat lors du processus de recrutement.

- Les tests de personnalité : Ces tests évaluent les traits de personnalité du candidat et sa capacité à travailler avec les autres. Ils servent à évaluer la capacité à travailler en équipe, à manager, la motivation, son attitude et ses traits de personnalité (ex : Assessfirst).
- Les tests de compétences/d'aptitude : Ces tests évaluent les compétences techniques et professionnelles du candidat, telles que la connaissance d'un langage de programmation ou la maîtrise d'un logiciel. Ils servent à évaluer la capacité du candidat à effectuer les tâches spécifiques associées au poste.
- Les mises en situation professionnelle : Ce type de test consiste à donner au candidat des tâches ou des scénarios réels ou simulés associés au poste. Cela peut permettre de voir comment le candidat gère les situations professionnelles et d'évaluer ses compétences et ses capacités à résoudre les problèmes de manière efficace.

Ces tests ne doivent pas être utilisés comme le seul critère de sélection pour un recrutement, mais plutôt comme un outil supplémentaire pour évaluer les candidats. Ils sont soit réalisés en amont de l'entretien, soit en aval.

I.1.4 L'onboarding des nouveaux collaborateurs

Selon une étude de l'Association for Talent Development¹⁴, les employés qui participent à un programme d'intégration efficace ont un taux de rétention supérieur de 58 % par rapport

¹³ V Forest « Les 5 meilleurs types de tests de recrutement », www.agendrix.com, 3 novembre 2021

à ceux qui ne suivent pas de programme d'intégration (512 entreprises interrogées). D'autres études ont montré que le coût de la perte d'un nouvel employé en raison d'une mauvaise intégration peut être élevé, allant jusqu'à 2,5 fois le salaire annuel du poste.

Il est donc important pour les entreprises de mettre en place un processus d'onboarding efficace pour réduire le taux de turnover des nouveaux employés.

Etape de préparation du nouvel employé ¹⁵

Au cours de cette étape il s'agit de :

- Régler tous les détails administratifs (contrat de travail signé, RIB, mutuelle d'entreprise...)
- Prévenir le responsable et son équipe de l'arrivée du futur collaborateur.
- Vérifier les conditions matérielles (bureau, matériel, outils) de façon à ce qu'il puisse travailler dès son arrivée.
- Identifier la personne responsable de son accueil et de son accompagnement sur le poste de travail.
- Prévoir si nécessaire une formation.

Etape d'accueil du nouvel employé

Au cours de cette étape il s'agit de :

- Accueillir physiquement la personne pour lui faire visiter le lieu de travail.
- Remettre un livret d'accueil pouvant comporter toutes les informations nécessaires à une bonne intégration
- Affecter un tuteur et/ou un parrain : le tuteur favorise l'autonomie du nouvel employé et participe à le rendre plus rapidement opérationnel. Le parrain est un collaborateur extérieur au service d'affectation de la nouvelle recrue. Il oriente le nouveau collègue tout au long de l'onboarding dans l'entreprise.

Dans les deux cas il s'agit d'accompagner la prise de poste afin de faciliter l'intégration du nouvel arrivant.

¹⁴ Talya N. Bauer, Ph.D., & Berrin Erdogan, (Santé O. , Baromètre emploi formation 2022, 2022) « Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time ». 2009

¹⁵ « Les 5 étapes d'un bon plan d'intégration d'un nouveau salarié », www.mrhq.fr

- De faire des points réguliers : pour évaluer le plan d'intégration du nouvel embauché, faire le point régulièrement avec le nouveau salarié est indispensable. Il peut être fait à l'oral (échange informel, entretien) ou à l'écrit (rapport d'étonnement). Les échanges réguliers permettent de sécuriser et stimuler l'autonomie et les initiatives du nouveau collaborateur.

I.2 Les difficultés de recrutement dans le secteur Médico-Social

I.2.1 Contexte général du secteur santé, médico-social et social

OPCO Santé est l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé pour la branche de la Santé en France. Le Baromètre emploi-formation de l'Observatoire de l'OPCO Santé est un outil commun de données statistiques, qualitatives et quantitatives et mène une enquête périodique. Cette dernière permet de recueillir toutes les informations relatives aux besoins en emploi, en formation, en compétences et sur les difficultés que rencontrent ses adhérents. Ce baromètre livre ainsi une analyse précieuse pour comprendre et anticiper la situation de l'emploi dans les secteurs de la santé, du médico-social et du social en France. Les résultats de 2022¹⁶, concernant le recrutement sont présentés ci-après. Ils sont issus :

- D'une enquête menée auprès de 5 019 établissements permettant de dresser un état des lieux (problématiques de recrutement et de formation)
- De la collecte des données emploi auprès de 3 746 établissements du secteur (logiciels RH).
- D'une compilation de données publiques (INSEE, Pôle Emploi, ...).

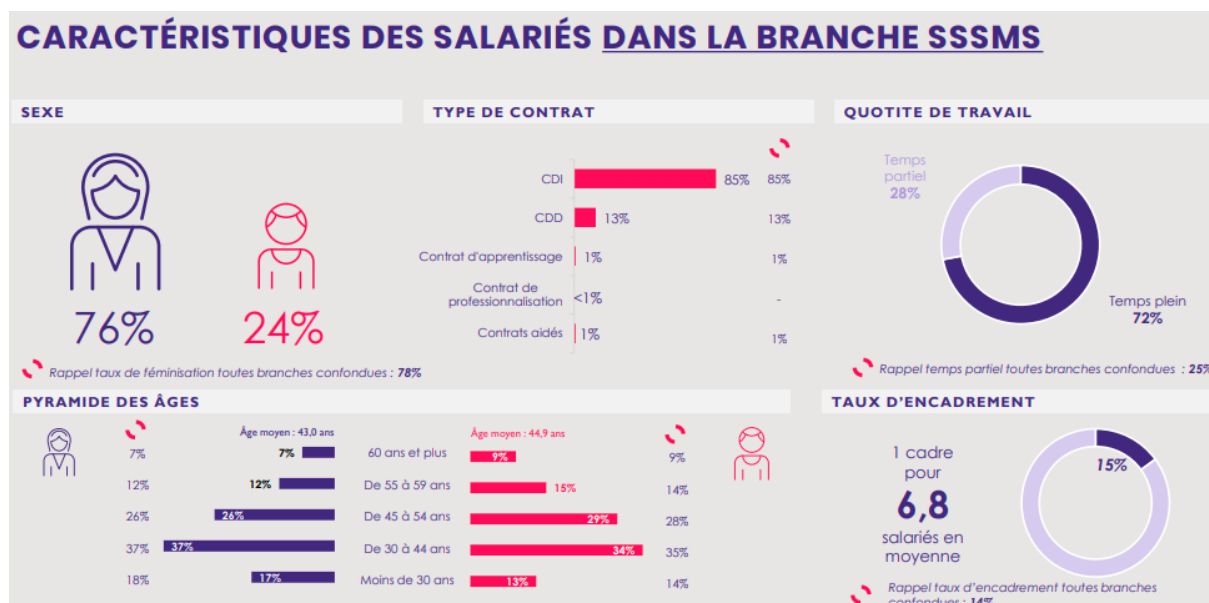
Par ailleurs, en 2021, L'observatoire de l'OPCO santé a mené une étude sur les besoins en recrutement¹⁷ dont certains résultats sont également présentés ci-après.

¹⁶ Baromètre emploi formation 2022 OPCO Santé, restitution le 8 décembre 2022

¹⁷ Etude de l'observatoire OPCO Santé « besoins en recrutement », janvier 2022

Caractéristiques des salariés dans le secteur Santé, Sanitaire, Social et Médico-Social

Tableau 1 : caractéristiques des salariés dans la branche SSSMS (baromètre OPCO Santé 2022)



Dans le tableau ci-dessus du baromètre 2022 (OPCO Santé), on peut voir que le personnel est majoritairement féminin avec 76%, essentiellement en CDI (85%), à temps plein (72%), avec un âge moyen de 43 ans pour les femmes et 44,9 ans pour les hommes.

A titre de comparaison, selon les données de l'INSEE¹⁸ pour l'année 2019, le pourcentage de femmes parmi tous les salariés français était d'environ 47,7% ; l'âge moyen était d'environ 41,4 ans pour les femmes et 41,8 ans pour les hommes.

On peut donc conclure que le secteur SSSMS se caractérise par un très fort taux de féminisation et que ses salariés sont plus vieux que la moyenne nationale (ensemble des salariés toutes catégories socio-professionnelles).

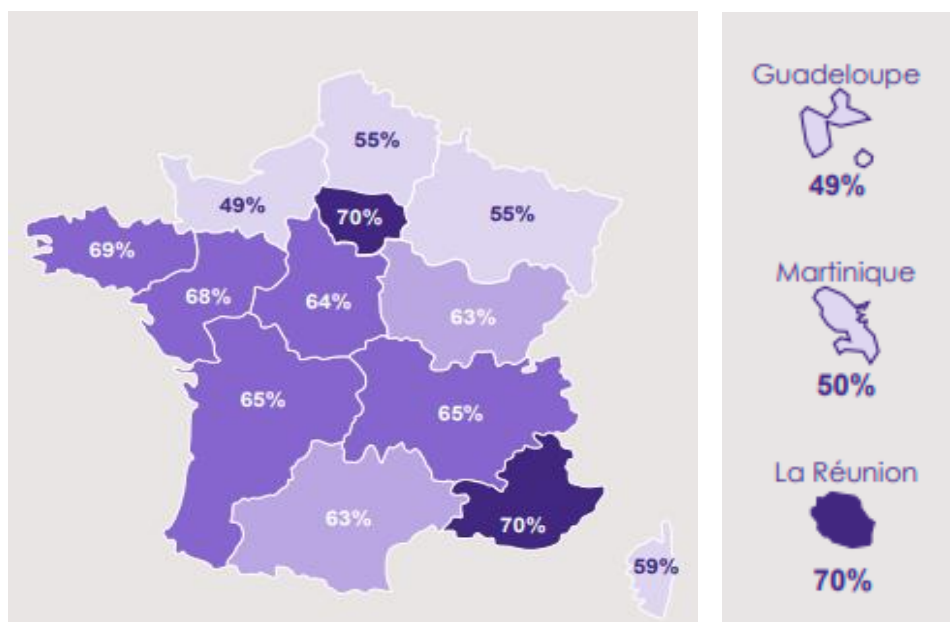
Les difficultés en recrutement

Le secteur médico-social rencontre des difficultés de recrutement, notamment en raison de divers facteurs tels que le vieillissement de la population, les besoins croissants en soins de santé et en assistance sociale, ainsi que les conditions de travail souvent exigeantes.

¹⁸ INSEE, « Caractéristiques de l'emploi au sens du recensement en 2019 », site www.insee.fr

Ainsi, les résultats du baromètre OPCO Santé montrent que 60% des établissements du SSSMS évoquent rencontrer des difficultés de recrutement. Ces difficultés peuvent être plus importantes pour certaines régions. Le découpage géographique est le suivant :

Figure 1: part des établissements déclarant avoir des difficultés de recrutement par région (baromètre 2022 OPCO Santé)



Les plus grandes difficultés sont concentrées sur la région Ile-de-France, région PACA et l'île de la Réunion.

Les besoins en recrutement se concentrent plus particulièrement dans les métiers du soin : ils représentent 46 000 des 72 000 postes vacants.

En 2021, L'OPCO Santé a réalisé une étude sur les besoins en recrutement avec une phase quantitative et une phase qualitative. Dans le cadre de cette phase qualitative, pour une majorité de répondants, « les difficultés sont avant tout des difficultés nationales structurelles aggravées par une conjoncture liée à la crise sanitaire qui impacte la situation négativement plus encore ces derniers temps ».

Les difficultés exprimées par les répondants concernent :

- La pénurie de candidats (77%)
- Le manque de candidat correspondant au profil recherché (34,7%),
- Les conditions d'emploi, de travail et le salaire (29,4%),
- Les compétences inadaptées (17,6%),
- Le manque d'expérience des candidats (15,2%),

- La mauvaise image du métier / du secteur (15,2%)
- Le manque de motivation et de professionnalisme (15,1%).

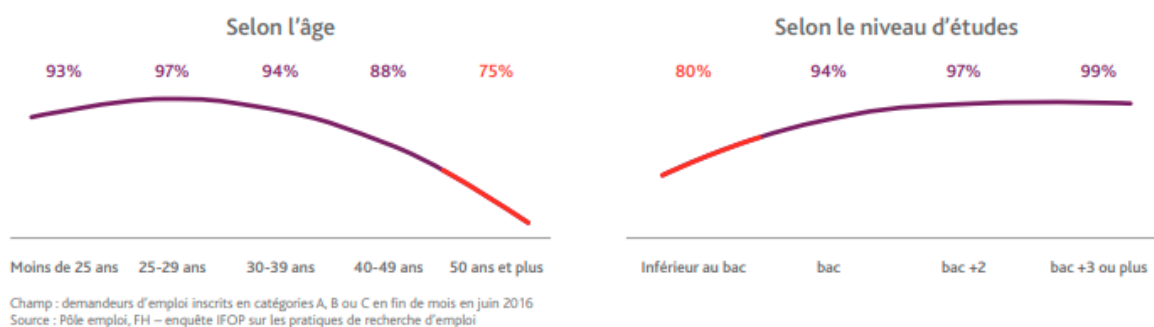
A travers ces résultats on comprend donc que la difficulté principale est de trouver le bon profil qui correspond à la compétence et l'expérience recherchée.

L'étude indique aussi que les modalités de recrutement se font principalement par Pôle Emploi (**58,3%**), devant des modes plus informels, par le bouche à oreille, le réseau, pour **37,4%**, devant les candidatures spontanées (**34,4%**) et les sites internet (**24,8%**).

A noter donc que Pôle emploi est très majoritairement l'organisme sur lequel se repose les établissements en matière de recrutement, les sites internet sont peu utilisés.

Or, selon Pôle emploi, dans une étude statistique sur « Quel usage des outils numériques pour la recherche d'emploi ? »¹⁹, Il en ressort que 88% des demandeurs d'emploi utilisent internet pour leur recherche d'emploi. Cela est d'autant plus vrai que le demandeur est jeune et possède un niveau d'étude élevé :

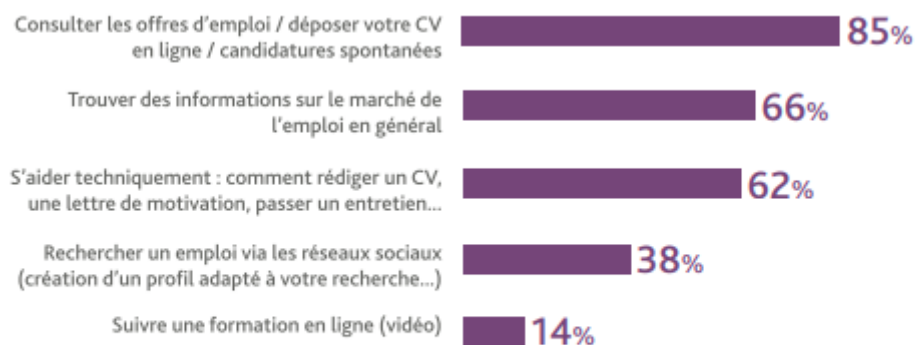
Figure 2 : part des demandeurs d'emploi utilisant internet pour leur recherche d'emploi selon l'âge et le niveau d'étude (collection « éclairages et synthèses »-JANVIER 2017 # 27)



Les résultats sur l'utilisation d'internet dans le cadre de la recherche d'emploi sont les suivants :

¹⁹ Pôle emploi, « Quel usage des outils numériques pour la recherche d'emploi ? », collection « éclairages et synthèses, JANVIER 2017 # 27.

Figure 3 : part des utilisations d'internet pour la recherche d'emploi (collection « éclairages et synthèses »-JANVIER 2017 # 27)



Champ : demandeurs d'emploi inscrits en catégories A, B ou C en fin de mois en juin 2016
Source : Pôle emploi, FH – enquête IFOP sur les pratiques de recherche d'emploi

Ainsi, déjà en 2017, 38% des demandeurs d'emploi utilisaient les réseaux sociaux pour leur recherche d'emploi, ce chiffre ne peut être que plus élevé aujourd'hui.

En conclusion, les données statistiques montrent que compter principalement sur pôle emploi en matière de recrutement, n'est pas totalement cohérent avec les pratiques des demandeurs d'emploi.

Les métiers les plus en tension

Dans son enquête²⁰ menée en 2022, pôle emploi présente le top 10 des projets de recrutement par métier du secteur Santé, Action sociale dans son ensemble. Les 3 métiers les plus recherchés sont 1/les aides-soignant(e)s, 2/ les aides à domicile/aides ménagères, 3/ les infirmier(e)s. Ces résultats sont comparables à ceux du baromètre de l'OPCO : 1/ les aides-soignant(e)s, 2/ les infirmier(e)s, 3/ les éducateurs spécialisés. De ces deux sources, on retient que les aides-soignant(e)s et les infirmier(e)s sont les deux métiers qui présentent le plus de tension.

A noter qu'il est mentionné dans l'étude de l'observatoire OPCO Santé²¹ : « d'importantes difficultés de recrutement qui exacerbent la concurrence entre les différentes branches étudiées et ce en priorité pour les profils soignants diplômés. Des niveaux de rémunération des personnels soignants ainsi que la concurrence entre territoires qui expliquent également

²⁰ Pôle emploi, « Besoin en Main d'œuvre (BMO) en 2022 », *site pôle emploi.org*

²¹ Etude de l'observatoire OPCO Santé « besoins en recrutement », janvier 2022

les difficultés rencontrées au-delà de la concurrence qui peut s'exercer entre les branches pour les profils recherchés ».

Il existe un véritable phénomène de concurrence entre branches du secteur médico-social, entre territoires. La notion d'attractivité devient alors importante pour l'établissement recruteur.

I.2.2 Solutions et démarches mises en place

Solutions adoptées pour pallier les difficultés de recrutement

Les résultats présentés par le baromètre sont les suivants :

- Réorganisation du travail **(61%)**
- CDD/contrat-jour **(47%)**
- Heures supplémentaires **(47%)**
- Recours à l'intérim **(47%)**
- Recours à des « faisant-fonction » **(20%)**
- Recours à d'autres métiers que le métier souhaité **(19%)**
- Recours à des libéraux **(15%)**
- Rappel de personnels en congés **(13%)**
- Recrutement de personnels avec un diplôme étranger **(6%)**

Les solutions mises en place sont donc multiples mais le constat est qu'elles ne peuvent s'inscrire sur le long terme. Beaucoup reposent sur le personnel en place (réorganisation, heures supplémentaires, rappel sur congés) et peuvent contribuer à leur démotivation.

Le maintien des personnels en poste dans le secteur médico-social est également un sujet important à traiter dans le cadre des difficultés de recrutement. L'un ne va pas sans l'autre.

Ainsi, pour ne pas compter que sur des solutions court-termes, des démarches en parallèle sont nécessaires.

Les démarches pour faire face aux difficultés de recrutement

Le baromètre 2022 de l'OPCO Santé présente plusieurs démarches menées par les établissements. Pour le secteur SSSMS, elles sont les suivantes :

- Collaboration avec Pôle Emploi, des Missions locales, des écoles **(61%)**
- Gestion d'un vivier de candidats (candidatures spontanées...) **(36%)**

- Prise en charge de formations diplômantes pour des salariés **(36%)**
- Amélioration de l'intégration des nouveaux arrivants **(31%)**
- Recours à l'alternance pour former aux métiers de l'établissement **(32%)**
- Mutualisation de personnels entre établissements **(34%)**
- Animation de portes ouvertes, « job dating » **(14%)**

On retrouve le fait que les professionnels du secteur SSSMS s'appuient majoritairement sur Pôle emploi pour répondre au problème de recrutement. Très peu sont en démarche proactive en dehors de ce canal (que 14% pour la participation aux portes ouvertes).

Le vivier de futurs candidats s'appuie sur les candidatures spontanées et à l'alternance.

On peut noter des démarches d'amélioration sur la volonté de maintenir, motiver le personnel : amélioration de l'intégration des nouveaux arrivants et la prise en charge de formations diplômantes pour des salariés.

Les démarches nationales pour faire face aux difficultés de recrutement

Au-delà des démarches initiées dans les établissements, Pôle emploi et AXESS (FEHAP-Nexem) se sont engagés dans un partenariat²² au service des métiers de la cohésion sociale et du soin.

« Les objectifs de cette coopération sont les suivants :

- Partager et objectiver les données chiffrées existantes sur les besoins en recrutement
- Promouvoir le secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif, ses métiers et ses formations ;
- Orienter les personnes en recherche d'emploi vers les métiers du secteur et développer leurs compétences par la construction de parcours de formation ;
- Faciliter et accompagner les recrutements ;
- Renforcer les démarches inclusives des publics en recherche d'emploi dans ce secteur en mobilisant les dispositifs existants publics ou de branche ;
- Garantir la mise en œuvre opérationnelle du plan dans les régions. »

²² Communiqué de presse « Pôle emploi et AXESS (FEHAP-Nexem) s'engagent dans un partenariat au service des métiers de la cohésion sociale et du soin », 15 septembre 2022.

Il s'agit ainsi de faire face aux besoins de recrutement (150 000 postes à pourvoir d'ici 2025) et renforcer l'attractivité de ces métiers en s'appuyant fortement sur la formation.

Dans les démarches nationales, on peut également citer « le Ségur de la santé » : le gouvernement a acté une revalorisation salariale de 183 € net par mois pour les personnels d'établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). Il reste néanmoins encore des « oubliés du Ségur » (personnels administratifs, d'encadrement...).

I.3 Le concept de motivation : quels sont les leviers à prendre en compte pour améliorer le processus de recrutement ?

« Le concept²³ de motivation a été introduit en psychologie pour rendre compte du fait que, face à un environnement stable, un organisme ne réagit pas toujours de la même façon. Par exemple, un rat privé de nourriture accepte de traverser une grille électrifiée pour en obtenir, mais lorsqu'il est rassasié, il refuse.

Le concept de motivation doit donc rendre compte des facteurs qui déclenchent, maintiennent ou font cesser un comportement, et des facteurs qui l'orientent ».

C'est la connaissance de ces facteurs qui permettra de définir les leviers pouvant nous intéresser dans notre problématique : comment motiver les candidats à postuler ? Comment fidéliser les personnels en place ?

I.3.1 Les théories de la motivation²⁴

Il existe de très nombreuses théories sur la motivation. Le site internet SI & Management propose de classer les théories selon trois grands cadres²⁵ : psychologique, psycho-cognitif et systémique.

Les théories basées sur la satisfaction des besoins

²³ Site <https://carnets2psycho.net>

²⁴ E.Brangier, A.Lancry ,C.Louche, C. (eds) (2004). « Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations », Nancy : PUN, 670p. (2004)

²⁵ <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-la-motivation-au-travail-pour-en-finir-avec-la-pyramide>

- La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publie²⁶ sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- Les besoins physiologiques en premier niveau (le plus basique).
- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique).
- Les besoins de sociabilité (appartenance, communication).
- Les besoins de reconnaissance (estime, considération).
- Les besoins d'accomplissement.

- La théorie ERG d'Alderfer

Alderfer,²⁷ en 1969, propose une théorie des besoins moins catégorique dans la hiérarchie que celle de Maslow, mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Il recense trois types de besoins :

- Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
- Les besoins de sociabilité avec autrui.
- Les besoins de développement personnel : besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins.

- La théorie d'Herzberg

En 1971, le psychologue Frederick Herzberg met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les théories du besoin : la non-satisfaction du besoin est source de motivation.

Herzberg distingue donc :

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction : accomplissement, reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...

²⁶ Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », The Psychological Review, vol.50, n°4, p.370-396.

²⁷ Alderfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, n°2, p.142-175.

- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène : la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues) ...

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction. Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement.

Il préconise de retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des auto-contrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise en termes de responsabilisation.

- Les théories X et Y de Mac Gregor²⁸

La théorie y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". Mac Gregor met en évidence le lien qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel.

Les théories de la motivation basée sur les comportements au travail

- Le béhaviorisme

Le béhaviorisme est une approche scientifique pour comprendre le comportement humain. Il affirme que tout comportement a ses origines dans les réponses à des stimuli externes. Pavlov²⁹, un physiologiste russe, et John B. Watson³⁰ sont à l'origine de la théorie.

Les récompenses et sanctions peuvent induire un comportement. Celui-ci, renforcé positivement, a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition. Le renforcement négatif ne garantit qu'une performance minimale. Il ne crée pas de motivation positive profitable à tous.

- La théorie des attentes de Victor Vroom³¹

En 1964, La théorie des attentes de Victor Vroom fait intervenir trois facteurs multiplicatifs V x I x E : la Valence (Quelle valeur pour les avantages obtenus ?) x l'Instrumentalité (Que vais-je obtenir ?) x l'Expectation (Suis-je capable d'atteindre le résultat visé ?)

On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion :

²⁸ D. McGregor « La dimension humaine de l'entreprise », Gauthier-Villars, Paris(1971).

²⁹ I.P. Pavlov, « Conditioned Reflexes; An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex » Oxford University Press, London, 1927

³⁰ J.watson, « Le Behaviorisme » (1924), rééd. Cepl, Paris,1972.

³¹ V. Vroom, « Work and motivation », Wiley, New York. . (1964),

- Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible.
- Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs.
- Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint.
- Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux.
- Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ($M < 0$), si la valence est nulle, il y aura amotivation ($M = 0$).
- La théorie de l'équité de J.S. Adams (1963)

La théorie de l'équité s'appuie sur la dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré en comparant sa situation personnelle à celle des autres (équité perçue). Elle permet d'expliquer la motivation par une évaluation entre le travail fourni et les rétributions obtenues. L'iniquité perçue permet à l'inverse d'expliquer la démotivation.

- La théorie de l'auto-efficacité

Initiée par Albert Bandura (2003), cette théorie établit une distinction entre la perception sur les résultats attendus et la perception de l'auto-efficacité personnelle : « *un sentiment positif de soi guide la façon de traiter les indices sociaux et cognitifs venant du milieu* »³². Le sentiment d'auto-efficacité est considéré ici comme une variable importante de la motivation, car c'est la variable qui explique le lien entre intention et comportement.

Les théories de la motivation basée sur les ajustements et régulations au travail

Ces théories s'appuient sur des approches métacognitives qui envisagent de façon complémentaire les processus de choix et les processus cognitifs d'autorégulation.

- La théorie des objectifs³³

³² A. Bandura. « Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle ». Éd. De Boeck Université, Paris, (2003)

³³ E.A. Locke, « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, (1968), vol.3, n°2, p.157-189.

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée la première fois par Locke en 1968. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Selon Locke et afin d'optimiser la motivation, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

▪ La théorie de l'autodétermination ³⁴

Cette théorie a été énoncée par Deci et Ryan en 1985. Elle s'appuie sur le principe que les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes.

Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe).

Ils distinguent trois cas de figure principaux :

- L'absence de motivation qui conduit à une non-régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci.
- La motivation extrinsèque. L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements.
- La motivation intrinsèque pour laquelle l'individu s'autorégule : il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

▪ La théorie de la préservation des ressources³⁵

Cette théorie, présentée par Hobfoll en 1989, s'appuie sur le principe que « les gens s'efforcent de conserver, de protéger et de construire des ressources et se sentent menacés lors de la perte potentielle ou réelle de ces ressources estimées ». Ils sont donc motivés par

³⁴ Deci et Ryan « Intrinsic motivation and self-determination in human behavior » New York, Plenum Press. (1985)

³⁵ Hobfoll, « Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress ». *American psychologist*, (1989) Vol 44 – 3

la conservation, la protection et la construction de ressources, et sont stressés lors de leurs pertes potentielles ou réelles.

On retient que « les individus ont une sensibilité plus forte à la perte de ressources qu'aux gains : les réponses émotionnelles sont plus marquées lors d'expériences stressantes que d'expériences positives » (P. Loup et al. 2020)³⁶.

Depuis quelques années, des modèles théoriques intégrateurs sont développés et tentent de proposer un agencement cohérent des théories (besoins/choix cognitifs/auto-régulation) qui finalement se complètent.

Ainsi, d'après Patrice ROUSSEL³⁷ : « L'importance du contexte dans le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus souligne ainsi le rôle déterminant des politiques de ressources humaines des entreprises dans la motivation des employés. ».

I.3.2 Les leviers de la motivation pour attirer des candidats

Dans l'ouvrage « Traité de psychologie de la motivation »³⁸, les auteurs mentionnent que Le Job Description Index³⁹ propose cinq facettes du travail qui peuvent être source de motivation et de satisfaction :

- le travail, la tâche, l'activité en tant que tels ;
- les rémunérations ;
- les promotions ;
- les supérieurs ;
- les collègues.

A travers ces facettes, on peut donc retenir les facteurs d'attractivité suivants :

- La rémunération et autres avantages.
- Le développement professionnel

³⁶ P.LOUP , J.MAURICE et F.RODHAIN , « Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail », Systèmes d'information et management, décembre 2020, vol. 25, no 3, p. 9-49

³⁷ P.Roussel « la motivation au travail-concept et théories », LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales, note n° 326 ,Octobre 2000

³⁸ P.Carré et F.Fenouillet, « Traité de psychologie de la motivation » Dunod, Paris, 2009

³⁹ Le Job Descriptive Index (JDI) a été développé à l'origine par Smith, Kendall et Hulin (1969) pour mesurer la satisfaction au travail

- La culture d'entreprise
- Le niveau de responsabilité
- Les pratiques de reconnaissance et récompense
- L'environnement de travail
- Les valeurs et enjeux de l'entreprise

I.3.3 Les leviers de fidélisation des personnels en place

Les différentes théories présentées précédemment nous amènent à retenir différents facteurs qui influent sur la motivation⁴⁰ au travail :

- Les dispositions personnelles : ses motifs, ses besoins, ses valeurs et ses intérêts.
- L'environnement du travail : pratiques de management, ressources matérielles, conditions de travail, méthodes de fixation des objectifs, méthodes de supervision et du design des tâches.
- Les incitations : récompenses ou punitions.
- Les attitudes : la satisfaction, l'importance accordée à l'objet et l'implication.
- Les objectifs : états finals vers lesquels sont dirigés les comportements.
- Les normes : comportements standardisés jugés conformes par les autres, et par l'environnement proche de l'individu.
- L'effort : énergie et temps investis dans la poursuite d'un objectif.
- Les ressources : facteurs internes et externes (l'environnement du travail) agissant directement sur l'ensemble des aptitudes des salariés. Cela inclut des attributs personnels (comme la connaissance), des facteurs sociaux (comme l'aide apportée par les autres), les caractéristiques de l'organisation (comme la communication) et les moyens matériels (comme la technologie). Les ressources ont un double effet sur la performance ; à la fois par ses effets sur les capacités des individus et également par ses effets sur la motivation de ces derniers.
- Le renforcement : s'appuie sur le lien qui existe entre la performance et les récompenses et punitions afférentes.
- L'instrumentalité : principe de mesure de l'efficacité en lien avec l'effort.

⁴⁰ M Dalmás « Les méta modèles de la motivation au travail : constructions théoriques et propositions de recherche » LIRHE - Unité mixte de recherche, note n°446 juillet 2007

- L'équité : bénéfices perçus par un individu, qui compare le ratio des avantages retirés de l'emploi et des contributions apportées en faveur de l'entreprise, par rapport à celui des autres.

Chacun de ces facteurs peuvent donc contribuer à la motivation ou démotivation des travailleurs. Il est important d'en tenir compte pour mener à bien une politique de fidélisation de ses personnels.

II. PARTIE 2 : L'enquête

La revue de littérature sur le processus de recrutement met en évidence que ce dernier est composé de nombreuses étapes, qui doivent permettre finalement l'embauche du candidat idéal.

A travers des données statistiques issues d'organismes du secteur médico-social, nous avons vu par ailleurs que le secteur souffre de problèmes de recrutement, amplifié par la crise sanitaire du Covid.

Pour finir, les théories sur la motivation nous ont permis d'identifier les facteurs qui pourront servir de levier à deux niveaux : leviers pour mieux attirer les candidats et leviers pour favoriser le maintien en place des personnels existants.

Réalisant mon alternance au sein du service RH de la fondation Léopold Bellan, je suis en charge du recrutement de personnels tels que les aides à domicile, les cadres de santé, infirmier(e)s et aides soignant(e)s. C'est pourquoi j'ai choisi de traiter la problématique liée au recrutement dans le secteur médico-social en me posant la question : Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ?

II.1 Choix du terrain d'étude

Pour répondre à la problématique et comprendre les difficultés, j'ai fait le choix d'orienter mon enquête auprès des directeurs/directrices d'établissement de la fondation et auprès des responsables RH.

Pour les directeurs/directrices, la volonté est plus de comprendre les enjeux du recrutement, les types de difficultés rencontrées et les solutions envisagées et/ou déjà mises en œuvre.

Concernant les responsables RH, l'aspect processus de recrutement était un point plus particulièrement abordé.

II.1.1 Composition de l'échantillon pour les entretiens

La composition de l'échantillon est la suivante :

Tableau 2 : Profils des personnes interviewées au sein de la fondation L Bellan.

Identifiant Du répondant	Fonction du répondant	Ancienneté dans le poste	Type d'établissement	Localisation de l'établissement
A	Directrice établissement	2 ans	EHPAD	Romainville (93)
B	Directeur établissement	3 ans	EHPAD	Bois colombes (92)
C	RRH	9 mois	SAAD	Paris (20 ^{ème})
D	Directrice établissement	1 an et 7 mois	SAAD	Paris (20 ^{ème})
E	Directrice établissement	10 ans	SSIAD	Paris (15 ^{ème})
F	Directrice établissement	14 ans	ESAT	Créteil (94)
G	Directrice établissement	3 ans	EHPAD	Montesson (78)
H	Directrice établissement	10 ans	IME	Bry sur Marne (94)

II.1.2 Composition de l'échantillon pour le Benchmark auprès d'autres établissements du secteur Médico-social

Pour répondre à la problématique, à l'échelle du secteur médico-social, il est important d'élargir le terrain d'étude et ne pas le restreindre à la fondation Bellan. Pour ce faire, la cible de l'étude terrain du benchmark reste les établissements du secteur médico-social mais les personnes interrogées étaient uniquement celles en charge du recrutement ; il s'agissait d'étudier plus précisément les pratiques liées au processus de recrutement, à travers la France.

La composition finale est présentée dans l'annexe 3.

II.2 Méthodologie

Afin de traiter le sujet de notre problématique, nous avons fait le choix de privilégier la technique plus qualitative qu'est l'entretien. En effet, le sujet étant d'améliorer le processus de recrutement, il faut d'abord pouvoir identifier les difficultés pour ensuite envisager des solutions. Cela implique plus de questions ouvertes que fermées. L'intérêt de l'entretien repose aussi sur les échanges non prévus par les questions préparées et ouvre ainsi le sujet. Ainsi la technique du questionnaire, qui aurait contenu de nombreuses questions ouvertes et pris du temps auprès de personnes déjà bien occupées, ne m'a pas semblé adaptée. Cependant, pour le benchmark, nous l'avons utilisée car mon intention était focalisée sur les pratiques du processus RH avec quasiment que des questions fermées (répondre oui/non).

II.2.1 Réalisation du questionnaire de l'entretien

Les données issues de l'enquête terrain vont constituer les briques nécessaires au traitement de ma problématique. Le questionnaire est donc primordial, il doit permettre de comprendre la problématique et éventuellement de dessiner les contours des premières solutions.

Pour ce faire, nous pouvons nous appuyer sur des hypothèses au regard de la problématique et qui sont le fruit de la revue de littérature.

Hypothèses posées

Hypothèse 1 : la problématique du recrutement est généralisée dans le secteur Médico-social.

Les données de la revue de littérature semblent dire que c'est le cas, il s'agit de le confirmer ou pas.

Hypothèse 2 : la problématique du recrutement se distingue d'un établissement à l'autre.

Il s'agit de comprendre si les problèmes identifiés sont récurrents d'un établissement à l'autre, si certains sont liés à des facteurs organisationnels, structurels ou autres ?

Hypothèse 3 : la problématique est plus importante pour les IDE et AS

Les infirmier(e)s et aides soignant(e)s sont-ils les seuls personnels pour lesquels la problématique doit être traitée ?

Hypothèse 4 : des difficultés existent à certains stades du processus de recrutement

Dans le cadre de problèmes liés au processus de recrutement, quelles sont les étapes que l'on peut identifier et améliorer au sein de la fonction RH ?

Hypothèse 5 : des solutions à la problématique du recrutement sont déjà mises en place dans certains établissements.

Pour faire face au problème de recrutement amplifié par la crise sanitaire, les établissements ont dû s'adapter et faire preuve de résilience ; il s'agit d'identifier les solutions mises en place, idées à exploiter.

Hypothèse 6 : la centralisation du recrutement serait intéressante pour les établissements

L'organisation actuelle de la fondation L Bellan ne repose pas sur une centralisation du recrutement au sein d'un service RH ; chaque établissement réalise son recrutement. Comment mutualiser l'information, les pratiques ? Est-ce qu'une centralisation serait bénéfique ?

Hypothèse 7 : la fidélisation des personnels permet d'éviter les problèmes de recrutement

Comme évoqué dans la revue de littérature, on ne peut dissocier les problèmes de recrutement avec celui du turn-over. Comment améliorer la fidélisation des personnels ?

Quels sont les leviers liés à la motivation ?

Hypothèse 8 : la relation Ecole est une solution pour constituer un vivier

La question du vivier est essentielle, ainsi la relation Ecole peut être une piste intéressante à exploiter si ce n'est pas déjà le cas.

Hypothèse 9 : l'ATS est une solution pour améliorer le recrutement

L'ATS (Applicant Tracking System) est un outil qui répond au besoin de digitalisation de l'ensemble du processus de recrutement. Le logiciel traite la gestion des candidatures, le suivi de parcours du candidat, la réponse à l'annonce jusqu'à son recrutement et sa prise de poste. En quoi ce type d'outil peut-il donc être une solution à la problématique traitée dans ce mémoire ?

Hypothèse 10 : travailler sur l'attractivité est une solution à explorer

La revue de littérature (I.2.1) a mis en évidence l'existence d'une forte concurrence entre branches du secteur SSSMS, entre territoires ; se pose donc la question de l'attractivité,

comment l'améliorer ? Quels sont les leviers de motivation identifiés par les théories de la motivation ?

Structure du questionnaire pour l'entretien

Les hypothèses ci-dessus sont donc le fruit de la revue de littérature. Il s'agit maintenant de les confronter aux acteurs de terrain via un guide d'entretien. A l'aide de ce dernier, il s'agit d'identifier les raisons des difficultés rencontrées en recrutement, d'aborder les solutions ensemble.

Le guide d'entretien est en annexe 1. Il a été conçu en appliquant la technique de l'entonnoir, partant du plus général pour arriver au plus précis. Les questions sont ouvertes et permettent ainsi aux personnes interviewées de répondre librement. L'objectif recherché est de recueillir auprès d'elles des réponses qualitatives et riches en informations. Dans une question ouverte, les personnes interrogées peuvent répondre ce qu'elles veulent, sans qu'elles soient limitées ou influencées par des réponses prédéfinies.

II.2.2 Déroulé de l'entretien

Les entretiens se sont déroulés en face à face à l'aide du guide présenté ci-dessus ; toutefois la personne interviewée était libre de sortir du cadre des questions préparées, c'est pourquoi ils étaient semi directifs.

L'avantage de ce type d'entretien repose sur le fait de pouvoir cadrer le sujet à l'aide des questions préparées tout en laissant émerger de nouvelles hypothèses de travail.

La durée des entretiens a été au minimum de 1h, jusqu'à 2h45.

Ces entretiens étaient à la fois une source d'informations indispensables pour répondre à la problématique du mémoire mais également pour répondre à ma mission de chargé de recrutement au sein de la fondation.

Les échanges ont tous été riches d'information et m'ont conforté dans le choix de mener des interviews plutôt que de transmettre un questionnaire, me privant de cette relation humaine privilégiée.

II.2.3 Réalisation du questionnaire pour le benchmark

Pour cette partie benchmark, il s'agit d'élargir le cadre au-delà de la fondation Léopold Bellan vis-à-vis de la problématique.

A l'issue de l'enquête terrain via les entretiens des directeurs/directrices et responsables RH des établissements de la fondation, certaines problématiques liées au processus de recrutement ont émergé.

Il s'agissait donc à cette étape de benchmark d'être plus directif à travers les questions sur le processus de recrutement et plus large sur le public visé. L'objectif était plus un objectif quantitatif pour mettre en évidence la dimension des pratiques de recrutement et ainsi mieux objectiver les solutions possibles.

Le questionnaire est présenté en annexe 4.

Le public visé était des personnes en charge du recrutement au sein d'établissements du secteur SSSMS dans toute la France. Pour ce faire, j'ai recherché sur google les établissements médico-sociaux par grande ville, par département. Ensuite, via les sites internet des établissements, j'ai récupéré les adresses mails de contact disponibles sur les offres d'emploi. J'ai transmis ainsi le questionnaire par mail. Le remplissage du questionnaire ne dure que 5 min (je l'ai indiqué dans le titre de mon mail), toutes les questions étaient fermées avec les réponses possibles oui/non, seules deux questions ouvertes traitaient les raisons sur les difficultés en recrutement.

II.2.4 Difficultés rencontrées pour l'enquête terrain.

Concernant les interviews, la disponibilité des directrices, directeurs et responsable RH était faible. Une planification avec prise de rendez-vous a donc été nécessaire. Les interviews se sont donc étalées dans le temps, avec les dernières menées début mai.

Concernant le questionnaire à l'attention d'autres établissements Médico-sociaux, 168 questionnaires ont été envoyés par mail, 38 personnes ont répondu. Cela fait un taux de réponse de 23%. Les envois ont débuté en mars jusqu'à mi-mai.

Dans l'organisation du mémoire, les résultats de l'enquête terrain ont donc été produits tard ; je n'ai pas insisté sur le questionnaire pour obtenir absolument 50 réponses : faute de temps mais également en raison de l'homogénéité des résultats entre eux (interviews et répondants aux questionnaires) qui laissait à penser que de nouvelles données n'apporteraient pas plus d'informations nouvelles.

II.3 Résultats et analyse

II.3.1 Restitution des interviews

A la question « quelles sont les problématiques que rencontre votre établissement ? Plus particulièrement sur le recrutement », les réponses ont été unanimes sur les points suivants :

- Vacance de postes très importante sur les personnels IDE et AS.
- Les problèmes sont multifactoriels mis en exergue par la crise sanitaire du COVID.
- Pénurie de candidats en réponse aux offres d'emploi. Ceci est d'autant plus vrai que le poste proposé est en CDI. Face à cette pénurie, certaines directrices évoquent une baisse de l'exigence vis-à-vis des candidats reçus et retenus.
- Problème d'attractivité pour le secteur médico-social dans son ensemble, mais encore plus accentué pour les EHPAD.
- Problématique de rémunération ; or « *l'argent est le nerf de la guerre pour l'attractivité des établissements* » selon la directrice (E).
- Nécessité de faire appel à de nombreux intérimaires. Le coût de l'intérim peut représenter jusqu'à 83% de la masse salariale (directrice E) ; 60% du budget de l'établissement pour la directrice (F).
- D'une manière générale, il existe un sentiment de perte de sens du travail pour les soignants. La profession du secteur médico-social, dans son ensemble, a souffert de la période COVID. Toutes les personnes interviewées ont parlé d'un avant et d'un après COVID. Au-delà du salaire, il y'a un besoin de reconnaissance au sens large au regard d'un environnement de travail difficile : horaires de nuit, travail le week-end, planning changeant...
- Existence d'une maltraitance vis-à-vis des soignants de la part des aidants et familles. L'environnement de travail est de plus en plus hostile pour les personnels. Des conflits naissent dû à la mauvaise ambiance de travail.
- Des dysfonctionnements apparaissent : la démotivation des personnels en place, la présence importante d'intérimaires (nouveaux dans l'établissement), peuvent se traduire

par des dysfonctionnements dans l'organisation. A ce sujet, la directrice (F) évoquait des transmissions qui ne se faisaient plus d'une équipe à une autre.

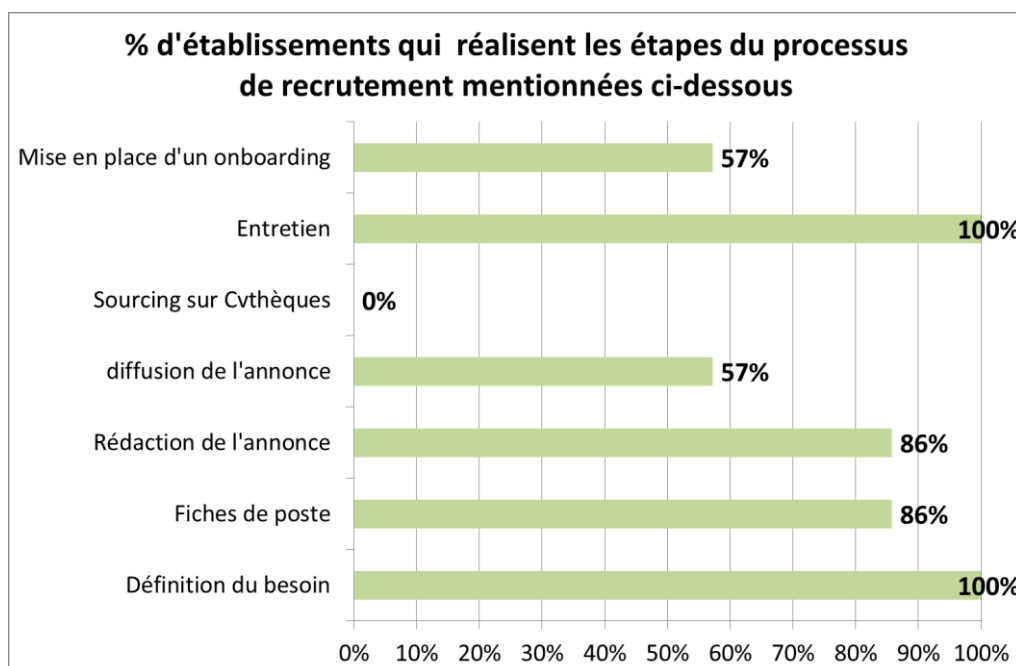
- Pour la direction des établissements, il y'a le sentiment d'une « course au temps » liée au manque de personnels et au besoin de rentabilité de leur établissement. L'exemple de la Belgique a été donné avec un secteur médico-social qui propose de meilleurs salaires, de meilleures qualités des soins et plus d'établissements adaptés.

Toutes ces problématiques peuvent se résumer par une phrase dite par une des directrices interviewées : « **Normalement, les soignants s'adaptent aux besoins des bénéficiaires. Aujourd'hui, on adapte les soins des bénéficiaires aux disponibilités des soignants** ».

Cette phrase traduit toute la difficulté liée au problème de recrutement dans le secteur du médico-social : tout le monde est perdant, tant les soignants qui font ce métier par vocation, que les bénéficiaires et leur famille.

Après ces deux questions d'ordre général, nous nous sommes attachés à poser des questions plus précises sur les pratiques du processus de recrutement. Les résultats sont présentés sous la forme d'un bargraphe :

Figure 4 : Bargraphe représentant pour chaque étape du processus de recrutement, le % d'établissement qui les réalisent.



Certains résultats s'expliquent par le fait que l'étape n'est pas faite au sein de l'établissement, mais réalisée en central au sein de la fondation (ex : rédaction de l'annonce, sa diffusion).

Aucun sourcing à partir des CV thèques n'est réalisé.

On constate que la définition du besoin et la réalisation des entretiens sont portées entièrement par les établissements ; c'est même à 90% portées par la direction de l'établissement.

A noter que l'étape d'intégration (onboarding) n'est pas mise en œuvre de manière systématique au sein des établissements.

Avec la charge de travail que représente toutes ces étapes pour les directrices/directeurs, il était ensuite naturel de poser la question sur l'aide pouvant être apportée par la fondation sur le processus de recrutement ?

Les attentes sont essentiellement :

- Une aide à la rédaction d'annonces attractives
- Une aide à la publication des offres
- Réaliser le Sourcing sur CVthèques pour leur compte
- Un travail sur la visibilité des établissements

Parmi les solutions pouvant répondre aux difficultés de recrutement, à la question « Pensez-vous qu'un ATS puisse améliorer vos processus de recrutement ?

Tous ont répondu positivement sur le fait qu'un tel outil puisse les aider à mieux recruter : dynamique de travail collectif au sein de la fondation avec ses tous ses établissements ; gain de temps ; outil qui devrait favoriser la mobilité interne.

Toutefois, ils ont évoqué des contraintes : réactivité nécessaire dans l'utilisation de l'outil ; sentiment de perte d'autonomie vis-à-vis du central à la fondation.

Une conduite du changement avec un accompagnement des futurs utilisateurs sera nécessaire pour permettre une appropriation réussie de l'outil.

Concernant la politique de fidélisation, voici les axes qui ont été développés :

- La formation : une forte incitation à la formation, portée par la direction des établissements, existe aujourd'hui. Certains favorisent même des sessions collectives

de formation afin de bénéficier, en plus des connaissances, de l'esprit d'équipe qui peut en découler. Attention : une directrice mentionne que cet axe formation possède ses limites et que de fait, il correspond à un investissement financier perdu lors du départ des agents.

- Le management : dans les réponses aux interviews, la dimension humaine et affective du métier est très souvent évoquée. En tant que manager, les directrices sont bien conscientes de ces dimensions et incarnent ces valeurs dans leur management. La bienveillance envers les équipes, la reconnaissance de leur travail, l'investissement font partis de leurs pratiques managériales.
- La valorisation des métiers : plusieurs textes réglementaires régissent le dispositif de certification des établissements de santé. Le texte fondateur est l'ordonnance n°96-346 du 24 avril 1996 dite ordonnance « Juppé ». La certification est une procédure d'évaluation externe d'un établissement. Ce sont des professionnels de santé mandatés par la HAS (Haute Autorité de Santé) qui réalisent les visites de certification (tous les 4 ans) sur la base d'un référentiel afin d'évaluer différents critères liés à l'activité. Depuis 2022, ce référentiel est national, donc commun aux établissements sociaux et médico-sociaux (ESSMS).

Cette démarche qualité, d'amélioration continue, permet de mettre en valeur le travail d'équipe mais également le travail individuel. A chaque réussite de certification, une prime est attribuée en termes de récompense.

- L'organisation : plusieurs directrices ont tenté le planning personnalisé afin de répondre aux attentes de certains agents (besoin de partir plus d'1 mois à l'étranger voir la famille, besoin de week-end, ...). Le retour d'expérience sur le sujet est plutôt négatif : la gestion des plannings devient alors au fil du temps un vrai « casse-tête » ; le sentiment d'iniquité grandit dans les équipes et se traduit par de fortes tensions. C'est une solution court terme qui ne peut s'inscrire dans le temps.
- Mettre en place des avantages : un avantage intéressant existe pour les jeunes parents, il s'agit d'un accès prioritaire aux crèches de l'ONCP. L'ONCP Léopold Bellan est un établissement de la Fondation, spécialiste de la petite enfance, qui gère un réseau de neuf crèches et multi-accueil à Paris.

A la question, « Possédez-vous des relations avec des écoles ? », tous ont répondu positivement. Toutefois, dès les stages, les directrices notent un problème d'attractivité du fait que les soins prodigués (notamment en EHPAD) ne sont pas suffisamment techniques pour répondre aux attentes des stagiaires. En effet, ces derniers recherchent à développer de la compétence au niveau des soins. L'autre constat est que ces stagiaires ne constituent pas un réel vivier du fait qu'ils ne restent pas.

La fondation, depuis 2022, développe une politique d'alternance qui va au-delà des besoins en personnels soignants en ciblant d'autres fonctions telles que les RH.

La retranscription complète d'une interview est présentée en annexe 2.

II.3.2 Résultat du questionnaire pour le benchmark

La méthode utilisée pour trouver une adresse de contact implique que les établissements questionnés avaient tous un site internet. L'adresse de contact étant celle figurant sur les offres d'emplois disponibles sur le site internet de l'établissement, cela implique aussi que ces établissements questionnés ne possédaient pas d'ATS (applicant tracking system). Cet outil informatique, utilisé pour le processus de recrutement, sera développé ultérieurement dans ce mémoire dans la partie « préconisations ». Toutefois, dans notre recherche de contact faite ainsi au hasard, il nous a semblé important d'établir la proportion d'établissements qui possédaient un ATS : 26% des établissements dont nous avons consulté les sites internet étaient dotés d'un ATS. Cet outil permettant de déposer les CV et lettres de motivation sur le site, il n'existe aucune adresse mail de contact pour le recrutement. Par conséquent, tous les établissements que nous avons contactés ne possédaient pas d'ATS.

En synthèse, 227 sites internet ont été consultés, 59 sites possédaient un ATS ; les 168 autres établissements ont été contactés via un mail de contact pour le recrutement.

Les résultats du questionnaire (annexe 5) sont les suivants :

- Profils des répondants

Le tableau ci-dessous présente la fonction des répondants et leur proportion sur l'effectif total des répondants. Premier constat, la fonction RH pour le recrutement n'est pas

forcément portée par les Ressources Humaines, au contraire, presque la moitié des répondants sont des directeurs d'établissement ou des cadres de Santé.

Tableau 3: Répartition des fonctions des répondants dans l'effectif total

Fonction du répondant	Représentation en %
Cadre de santé	13,2%
DRH	15,8%
RH	39,5%
Direction établissement	31,6%

- Processus de recrutement : de la définition du besoin à la rédaction de l'offre.

Concernant le besoin en recrutement, la très grande majorité émerge des services (97,4%) et beaucoup moins des RH (42,1%). Ces résultats sont cohérents avec le profil établi ci-dessus, montrant que la fonction RH pour le recrutement n'est pas forcément dédiée à un professionnel des RH. La GPEC est donc peu déployée, le suivi des mouvements de personnels à l'échelle de la structure également (vision service par service).

73,7% des répondants disposent de fiches de poste, ce qui implique qu'environ 26% des établissements ne possèdent pas de fiches de poste. Cette dernière étant la base pour la rédaction de l'offre d'emploi, une marge de progrès est déjà identifiée pour ces établissements.

Concernant le profil recherché, 71,1% des répondants établissent un profil en plus de la fiche de poste. Les métiers du secteur Médico-social nécessitant des diplômes d'état pour certains, des spécialisations pour d'autres, on comprend bien que la recherche du candidat idéal nécessite l'établissement d'un profil particulier.

Sur les questions concernant l'annonce de l'offre d'emploi, 44,7% disent rencontrer des difficultés à la rédiger et une très grande majorité (84,2%) disent réaliser un effort particulier pour la rendre attractive. Ces deux résultats montrent que l'étape de la rédaction de l'annonce au sein du processus de recrutement est une étape clef : il est important de se démarquer et de travailler son attractivité dès l'annonce ; cela peut être une difficulté pour certains établissements.

Si on croise les résultats de la difficulté et de l'existence des fiches de poste, 40% des répondants rencontrent des difficultés sur l'annonce et ne possèdent pas de fiches de

poste : la réalisation de ces dernières reste une marge de progression mais ne représente pas forcément la seule solution au problème de la difficulté.

- Processus de recrutement : la diffusion de l'offre d'emploi

Sur l'utilisation effective des différents canaux de diffusion, les résultats sont les suivants :

- Jobboards (Indeed, ...) : 44,7%
- Réseaux sociaux : 78,9%
- Presse spécialisée : 36,8%
- Pôle Emploi/APEC : 92,1%

Étant donné la méthode choisie pour ce questionnaire, on peut dire également que 100% des établissements utilisent leur site internet pour diffuser leurs offres d'emploi. Les réseaux sociaux et organismes comme Pôle Emploi sont majoritairement utilisés. A noter que les jobboards et la presse restent plus minoritaires.

D'autres canaux de diffusion ont été partagés par les répondants : les missions locales, le réseau personnel, les centres de formation/écoles, les Centres Régionaux d'Etudes, d'Actions et d'Informations (CREAI).

- Processus de recrutement : la recherche proactive de candidats

La proportion de réponses positives sur les 3 propositions du questionnaire est la suivante :

- Recherche sur CVthèques : 28,9%
- Utilisation des candidatures spontanées : 94,7%
- Participation aux forums Emploi/Ecoles : 63,2%

Ces résultats montrent que peu d'établissements utilisent les CVthèques. Concernant l'utilisation des candidatures spontanées, le chiffre important de 94,7% de OUI est cohérent avec le fait que 100% des établissements ont un site internet : une page carrière existe sur les sites, elle présente les offres d'emploi et permet également de faire appel aux candidatures spontanées. Les réponses montrent que ce canal est très utilisé par les recruteurs qui disposent ainsi d'un vivier de candidats potentiels.

Avec 63,2% de participation aux forums, on constate que ce mode de recrutement est bien ancré dans la pratique des établissements.

- Processus de recrutement : préqualification/entretiens/onboarding

La proportion de réponses positives sur les 4 questions est la suivante :

- Réalisation d'une préqualification : 57,9%
- Réalisation d'un entretien structuré : 63,2%

- Sentiment de pouvoir faire le choix du bon candidat : 81,6%
- Réalisation d'un onboarding : 73,7%

La plupart des établissements prennent le temps d'une étape de préqualification, ce qui est cohérent avec leur recherche de profils. Pour l'entretien, on constate que la pratique d'un entretien structuré existe majoritairement mais implique qu'environ 40% réalise un entretien spontané.

Concernant la réalisation du onboarding, une grande majorité réalise cette étape d'accueil d'un nouvel embauché ; mais là aussi, 26% ne le font pas, ce qui constitue une marge de progression dans leur processus de recrutement.

- Résultats sur les questions ouvertes

A la question « avez-vous des difficultés de recrutement ? », l'énorme majorité avec 89,5% répond OUI.

Pour expliquer ces difficultés, voici par thèmes ce que les répondants ont apporté comme justification :

Tableau 4: pourcentage de répondants par type de problèmes évoqués pour justifier les difficultés de recrutement

Type de problèmes évoqués	Nombre de répondants	% sur le total des répondants
Salaires	21	57%
Pénurie candidats diplômés	16	43%
Horaires décalés/Week-end	11	30%
Pénibilité des métiers	8	22%
Motivation pour patients handicapés/âgés	5	14%
Reconversion de soignants	3	8%
Obligation vaccinale	2	5%

II.3.3 Analyse et interprétation des résultats issus des interviews et du benchmark

Les difficultés rencontrées pour le recrutement

Le premier constat lors des interviews est que le processus de recrutement est majoritairement porté par la direction des établissements. Dans un contexte de pénurie de personnels soignants, pénurie de candidat au recrutement, se pose la question de la charge

de travail acceptable que cela représente pour une directrice/directeur qui doit assurer la gestion de son établissement. Il est nécessaire que le recrutement puisse leur prendre moins de temps.

Concernant le benchmark, Le profil des répondants montre que presque la moitié (45%) sont des directeurs d'établissement (ou adjoint) et des cadres de Santé. Ils ont donc en charge le processus de recrutement, sans être des professionnels en RH.

Ce constat d'absence de la fonction RH dédiée au recrutement se retrouve sur la définition des besoins pour laquelle la majorité provient des services.

Ainsi, L'organisation des établissements dans le secteur Médico-social ne semble pas s'appuyer sur une fonction RH dédiée au processus de recrutement. Le résultat des interviews montre que cela pose le problème du temps accordé au recrutement. Cette situation organisationnelle fait aussi partie des difficultés liées au recrutement.

Dans les deux cas, interviews et benchmark, les raisons qui expliquent les difficultés de recrutement sont similaires :

- Le changement de profil des candidats : si auparavant les candidats recherchaient des CDI pour garantir la stabilité de l'emploi, nous sommes aujourd'hui dans une tendance totalement inversée. De nombreux personnels soignants ne veulent plus de CDI au profit des vacances ou de l'intérim. Cela s'explique par plusieurs raisons :
 - Le salaire est beaucoup plus important pour les missions de vacation et d'intérim.
 - Le choix des missions se fait par le personnel qui est ainsi libre de constituer son planning et de libérer du temps à sa guise. Cela apporte un sentiment de liberté important répondant à l'équilibre « vie perso/vie pro » tant souhaité.
 - La multiplication des missions apporte un enrichissement des expériences, donc des compétences. Cette situation répond à l'intérêt technique.

- Le problème d'attractivité : le salaire est le motif le plus cité pour expliquer un manque d'attractivité sur les postes à recruter. La faible technicité des soins peut également être un frein important. L'autre facteur important est la pénibilité des métiers. Selon le référentiel du secteur sanitaire social et médico-social⁴¹, les facteurs

⁴¹ « DIAGNOSTIC D'EXPOSITION DES PROFESSIONNELS DES SECTEURS D'ACTIVITES SANITAIRE, SOCIAL, MEDICO-SOCIAL PRIVES A BUT NON LUCRATIF AUX RISQUES PROFESSIONNELS » site <https://travail->

de risque pris en compte dans la pénibilité sont les suivants : bruit, température, travail de Nuit, travail le week-end, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif, Les postures pénibles, les manutentions manuelles de charges, les vibrations transmises aux membres supérieurs et à tout le corps, les agents chimiques dangereux.

- La pénurie de candidats diplômés : Daniel Verba, sociologue, annonçait dans une conférence à l'Ades⁴² le 28 septembre 2022 : « La nouveauté, ce sont l'intensité de la désaffection et la rapidité avec laquelle les candidatures à l'entrée en formation diminuent. C'était déjà en germe depuis plusieurs années, mais le phénomène s'accélère. Pour cette rentrée, on annonce 38 % d'étudiants inscrits en première année en moins ». Pour expliquer cette situation, il met en avant les salaires mais également la logique « d'entreprise » et de rentabilité inhérente que l'on veut instaurer aux établissements du secteur. Il dénonce également le cloisonnement des métiers et milite pour « l'harmonisation des formations en promouvant la polyvalence des compétences, et non les spécialités. L'idée serait de construire une filière générique et de spécialiser les gens sur le terrain en fonction des secteurs et des projets ». Une réelle crise des vocations existe.
- La perte de sens du métier : ce sentiment a souvent été évoqué pour justifier la difficulté à maintenir le personnel en place. La crise sanitaire du COVID a largement contribué à amplifier cette perte de sens. Le manque de moyens, de personnels, d'organisation adaptée pour faire face à cette crise majeure et inédite, ont laissé « K.O » tous les acteurs de terrain. Aujourd'hui, les établissements sont dans un cercle vicieux dans lequel le personnel en place souffre de la vacance des postes et finit par changer d'établissement, voire changer de métier ; situation qui vient ensuite alimenter le problème de recrutement. Le temps accordé aux bénéficiaires, la qualité des soins apportés qui en découle, la reconnaissance interne et des familles font partis des raisons de la perte de sens.

emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/penibilite-referentiels-professionnels-de-branche-homologue

⁴² D Verba_Conférence: « Réenchanter le travail social ? De l'engagement total à l'engagement post it », à l'ADES (Établissement de Formation en Travail Social), 28 septembre 2022.

Les leviers de motivation identifiés suite aux résultats

Concernant les candidats, les résultats des interviews et du benchmark permettent d'identifier quelques leviers de motivations :

- La rémunération et autres avantages : le salaire est un élément essentiel de motivation. Il doit être à la hauteur des contraintes liées aux métiers : pénibilité, travail de nuit, travail le week-end, etc. Il faut donc être conscient du salaire moyen du marché, par métier, pour ne pas être en dehors des clous. Si ce dernier n'est pas suffisamment attractif, il faut pouvoir mettre en avant d'autres avantages qui peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité de vie.
- Le développement professionnel : cette motivation répond aux besoins de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences selon la théorie d'Alderfer (I.3.1.1). Ainsi la recherche de technicité dans les soins, les activités professionnelles est largement évoquée pour expliquer les difficultés de recrutement. Mettre en avant le plan de formation, la mobilité interne, c'est signifier l'importance accordée à la montée en compétences des personnels.
- Les valeurs et enjeux de l'entreprise : donner du sens aux métiers du médico-social est essentiel. Cela passe par des valeurs portées par l'établissement et partagées par tous. Lors d'une interview, une des directrices évoquait la bienveillance, tant vis-à-vis des bénéficiaires que des équipes soignantes. C'est important de l'afficher pour les candidats externes si cela fait écho à leur propre valeur recherchée.
- L'environnement de travail : ce levier possède différentes facettes. Par environnement de travail, il y'a les collègues et la hiérarchie. Selon la théorie de Maslow, cette motivation répond aux besoins de sociabilité avec autrui. Mettre en avant l'ambiance de travail, est donc une manière concrète de donner des éléments contextuels. L'environnement de travail peut aussi contenir les moyens techniques mis à disposition des personnels ; cela rejoint la motivation liée au développement personnel et peut se traduire par la mise en valeur des matériels, aménagement des locaux (poste de travail, local commun), ...

Concernant les personnels en place, là aussi plusieurs leviers peuvent être identifiés à l'issue des résultats présentés précédemment :

- Les dispositions personnelles : comme pour les candidats externes, il est nécessaire pour un établissement de mettre en avant des valeurs. Etre en phase avec les valeurs de son employeur permet de renforcer son attractivité. Attention à ne pas afficher des valeurs qui ne correspondent pas à la réalité. L'aspect mensonger deviendrait un risque important de démotivation pour le personnel en place.
- Les pratiques de management : plusieurs leviers de motivation peuvent être activés à travers les pratiques de management.
 - Le renforcement positif : une des directrices interviewées exprimait le fait que les managers sont plus enclins à dire ce qui ne va pas, plutôt que de valoriser ce qui va. Effectivement, la théorie du béhaviorisme (I.3.1.2) fait le constat que le renforcement positif présente des résultats bien supérieurs au renforcement négatif.
 - La reconnaissance : les auteurs Robert Diez, Pierre Carton, dans l'article « De la reconnaissance à la motivation au travail »⁴³, évoque le principe de la relation « Reconnaissance→estime de soi→motivation ». Il s'agit de reconnaître la personne, les résultats, les compétences, les efforts. Il appartient au manager d'être au cœur du dispositif et d'être persuadé du bien fait de cette reconnaissance. A travers mes interviews, cela se traduit par une proximité des directrices avec les personnels (connaissance des prénoms), une volonté de créer un esprit d'équipe, une volonté de faire « grandir les collaborateurs » par le biais des formations, la pratique d'un entretien professionnel pour échanger sur les résultats et les attentes (notamment implicites).
- Les incitations : une seule récompense a été évoquée lors des interviews, il s'agit de la prime liée à la certification de l'établissement. Cette incitation semble donc peu répandue. Pour faire le lien avec la théorie de l'autodétermination (I.3.1.3), la récompense extrinsèque limite notre action car elle ne prend pas en compte les autres composantes de la motivation (l'autonomie, la maîtrise et la finalité de ce qu'on le fait). Donc la motivation extrinsèque ne serait pas forcément la meilleure solution pour motiver une personne.

⁴³ R. Diez, P. Carton, « De la reconnaissance à la motivation au travail », revue L'Expansion Management Review 2013/3 (N° 150), pages 104 à 112

- L'équité : le retour d'expérience sur les plannings personnalisés mis en place par plusieurs établissements montre que ce levier est très important : si le sentiment d'équité n'est pas partagé, les tensions et démotivations apparaissent et mettent en péril l'organisation.

Identification des étapes du processus de recrutement à améliorer

En synthèse, les résultats issus des interviews et du benchmark permettent d'identifier quelques étapes qui nécessitent d'être améliorées :

- La réalisation des fiches de poste : cette étape est une étape clefs pour la rédaction des annonces d'offre d'emploi ; de plus, elle permet à chaque employé de connaître le périmètre de son activité.
- La rédaction des annonces : 45% des établissements rencontrent des difficultés sur la réalisation de l'annonce d'offre d'emploi et 84% admettent faire un effort particulier pour la rendre attractive. Ce sujet est un des points importants à améliorer.
- La recherche de candidats : pour la diffusion des offres, les jobboards restent encore un canal peu utilisé. C'est surtout la recherche des candidats sur CVthèques qui est peu développée. Dans un contexte de pénurie de candidats, allié au fait que la mobilité géographique est une réalité pour les travailleurs dans cette période post-COVID, cette recherche active de candidats est une piste intéressante à développer.
- L'entretien structuré : 40% environ des établissements ne réalisent pas d'entretiens structurés ; Sans entretien structuré, l'efficacité de cette étape du choix du candidat pose question si l'on se réfère à tous les biais cognitifs présentés en première partie. En établissant un questionnaire préparé et en notant les réponses des candidats, on s'assure d'un traitement égalitaire des candidats et d'un choix objectif.
D'ailleurs, si on croise les résultats « choix du bon candidat » avec « réalisation d'un entretien structuré », sur les 5 répondants qui ont répondu NON à la question « Pensez-vous que vos entretiens permettent de choisir le bon candidat ? », 4 (soit 80%) ne réalisent pas d'entretien structuré. Une marge de progression est ainsi identifiée pour ces établissements.
- L'étape du onboarding : pas ou peu structurée, cette étape doit être améliorée. Abordée au I.1.4, elle fait partie des facteurs de motivation à rester pour un nouvel

embauché. Elle réduit le turn-over en répondant aux dispositions personnelles des individus, à travers l'estime de soi. Selon Jean-Claude Rouchy⁴⁴ « le groupe d'appartenance primaire est la matrice de l'identité culturelle du groupe ; c'est le creuset d'où procède l'individuation. Parents, fratrie, grands-parents, oncles et tantes, cousins proches, serviteurs, amis de longue date, baby-sitters ou même animaux familiers font partie de l'espace imaginaire du groupe d'appartenance primaire. C'est là que s'élaborent les limites de l'individu et du groupe, du moi et du non-moi, de l'intérieur et de l'extérieur, de l'imaginaire et du réel. C'est à partir de ces éléments que l'individu appréhende la réalité, lui donne du sens et la construit dans ses systèmes explicatifs ».

Ainsi accueillir un nouvel embauché dans un cadre structuré c'est lui dire qu'il est important pour le groupe, qu'il fait partie du groupe, que le groupe compte sur lui.

⁴⁴ J.-C. Rouchy, « Le Groupe, espace analytique », éditions Erès, 2008.

III. PARTIE 3 : Les préconisations

Dans cette dernière partie, à la suite de l'analyse des résultats de l'enquête terrain (partie II), nous allons faire des préconisations opérationnelles. Ces dernières sont des actions RH pouvant répondre à la problématique de ce mémoire : « Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ? ».

Pour ce faire, nous proposons de s'appuyer sur une matrice de priorisation (inspiré de la matrice d'Eisenhower) qui associe à chaque action RH, deux critères. Les actions RH sont celles qui ont été définies comme pouvant être améliorées à la suite de l'enquête terrain. Pour les deux critères, nous proposons le critère important/pas important (note de 2/1 respectivement) et le critère facile/difficile (note de 2/1 respectivement). Il s'agit de déceler ainsi les actions qui seraient importantes pour améliorer le processus de recrutement et facile de mise en œuvre. La matrice est la suivante :

Tableau 5: matrice de priorisation des actions RH à mener dans le cadre des préconisations

Actions RH	Critère d'importance	Critère de facilité	Total
1-Organiser la définition du besoin	1	1	2
2-Réaliser les fiches de poste	1	2	3
3-Réaliser une annonce attractive	2	2	4
4-Mieux diffuser l'annonce	2	2	4
5-Réaliser un sourcing sur CVthèque	1	2	3
6-Participer à des Forums Emploi/Ecole	1	2	3
7-Faire une étape de préqualification	1	2	3
8-Mener des entretiens structurés	1	2	3
9-Mettre en place un onboarding	2	2	4
10-Agir pour réduire le turn-over	2	1	3

Les données de sortie de cette matrice nous amènent à choisir des préconisations qui prioritairement s'appuient sur les actions notées en 4, mais également l'action « agir pour réduire sur le turn-over » dont l'importance est notée 2.

Nous avons choisi 3 axes d'amélioration en termes de préconisation :

- Etudier la solution technique de l'ATS qui est susceptible de renforcer les actions 2-3-4-5-7
- Améliorer son attractivité vis-à-vis des candidats externes en s'appuyant notamment sur les actions 3 et 4
- Mettre en place une politique de fidélisation qui concerne les actions 9 et 10.

III.1 Etudier la solution technique que peut être l'ATS (Applicant Tracking System)

Notre première préconisation est sans doute la plus importante car elle permet d'améliorer plusieurs étapes du processus de recrutement (voir tableau ci-dessus). Nous nous appuyerons sur le projet (en cours) de déploiement d'un ATS au niveau de la fondation L. Bellan.

Nous allons expliciter la démarche à suivre pour mener ce projet à partir de La méthode QQQQCCP⁴⁵.

Quoi ?

Un ATS (Applicant Tracking System), traduit en français, est une solution SIRH pour le recrutement. Dans le cadre de la digitalisation et de la transformation de la fondation, ce projet lancé, conjointement par la DTN (Direction Transformation numérique) et la DRH, a pour but de moderniser et simplifier le processus de recrutement.

Pourquoi ?

Comme indiqué précédemment, l'ATS a pour principal objectif de simplifier le processus de recrutement. Cette simplification passe par, notamment, la réduction du temps accordé à la publication des annonces grâce à l'outil de multidiffusion.

Un ATS, permet aussi à ses utilisateurs de :

- Elaborer des parcours candidats (composés d'étapes distinctes)

⁴⁵ La méthode Quoi Qui Où Quand Comment ? Combien ? Pourquoi ? est un outil qui permet la récolte de descriptions précises et exhaustives d'une situation.

- Attribuer des tâches aux collaborateurs et managers
- Consulter des fiches candidat, évaluation de la pertinence de son profil et partage des commentaires avec les collaborateurs
- Programmer automatiquement les envois de mail ou création d'événements
- Mise en place d'un vivier de profils qualifiés
- Améliorer l'expérience candidat
- Analyser les performances du processus de recrutement dans un cadre d'amélioration continue

Dans le cadre du paramétrage, certains ATS proposent des fonctionnalités optionnelles comme :

- La mise en place d'une DAR⁴⁶
- Des tests de personnalité, cognitifs, techniques et métiers
- Des entretiens vidéo live et différés
- Un site carrière entièrement personnalisable avec pages dédiées à la présentation de l'entreprise, des équipes, des actualités...
- La gestion de la mobilité interne et de la cooptation pour les collaborateurs

A partir de ces fonctionnalités, on peut retenir que l'outil permet une centralisation des informations avec notamment une CVthèque ; il permet l'automatisation des actions ; il favorise la collaboration entre acteurs du recrutement, permet de renforcer la marque employeur, favorise le pilotage du processus de recrutement tout en respectant les dispositions légales du RGPD⁴⁷. Notons que la majorité des établissements n'ont pas de service RH structuré. Ce qui signifie que la solution doit être accessible à tout public et facile à appréhender.

⁴⁶ DAR : « Demande d'Autorisation de Recrutement » est un outil de centralisation des besoins de recrutement. Exemple : Si un manager veut recruter un nouveau collaborateur, celui-ci doit faire la demande sur la DAR.

⁴⁷ RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

Comment ?

Comme tout projet SIRH, il est important de bien définir les besoins exprimés pour pouvoir mieux y répondre. Dès lors qu'un projet est lancé, une « fiche projet » (annexe 6) doit être rédigée sous forme de livre blanc avec :

- Les fonctionnalités attendues
- Les acteurs du projet
- La timeline
- Les livrables
- ...

Cette fiche projet est accompagnée de check-listes (annexe 7) rappelant les questions à se poser et à poser au prestataire.

Le choix d'une solution en SaaS⁴⁸ s'explique par les multiples avantages, dans notre cas, que propose ce type de solution :

- Possibilité d'utiliser la solution sur plusieurs appareils
- Faible coût d'accès comparé aux solutions On-Premise⁵
- MAJ gratuites et automatiques
- Sécurité accrue (Cloud)

Pour définir les missions de l'équipe projet, on peut s'appuyer sur la méthode RACI⁴⁹ : cette méthode permet de répartir les tâches et d'affecter des responsabilités d'une manière claire et transparente pour tout le monde.

Concrètement, cette matrice permet de savoir qui sont les participants et parties prenantes du projet, et comment intervient chaque membre de l'équipe au sein de ce projet.

⁴⁸ Le Software as a Service est un service basé sur le cloud où, au lieu de télécharger un logiciel que le PC de bureau peut exécuter et mettre à jour, on accède à une application via un navigateur internet.

⁴⁹ La matrice RACI est un outil de gestion de projet. Acronyme anglais pour Responsible/Accountable/Consulted/Informed

Tableau 6: Matrice RACI dans la gestion de projet

ITEMS	CHEF DE PROJET	ACTEURS IMPLIQUES EXEMPLE : DT	ACTEURS IMPLIQUES EXEMPLE : DAF	ACTEURS IMPLIQUES EXEMPLE : LES ETUDES
CADRAGE	R	A	A	
COMITOLOGIE	R	A/I	A/I	I
FORMATION	A/C/I	I	I	I
DEPLOIEMENT	R	I	I	I
RUN	I	I	I	R/A/C

Quand ?

Un projet, a par définition, une date de début et de fin. De ce fait, la réussite du projet dépend du respect des deadlines imposées.

Pour garantir la réussite d'un projet SIRH, il faut le segmenter en étape clés associées à des périodes.

Exemple (issu de la fiche projet) :

Tableau 7: Etapes du projet et délais associés.

#	Activité <i>Reprenez les activités citées dans le chapitre « cadre logique »</i>	Période de réalisation <i>Indiquez la durée et la date prévisionnelle (en semaines ou en mois)</i>
1	<i>Etude de l'existant</i>	Mai à Septembre
2	Ateliers avec le métier	Avril à Septembre
3	Rédaction du cahier des charges	Courant Avril
4	Etude de marché	Avril à fin Juin
5	Choix de l'outil	Juin à Août
6	Déploiement	Courant Septembre

Qui ?

Les projets SIRH, étant à la frontière entre les SI et les RH, doivent toujours être sous la direction conjointe d'une DSI (ou DTN) et d'une DRH. De manière général, la DRH va exprimer un besoin en lien avec une problématique métier que la DSI va devoir traduire en solution technique qui répondra à la problématique exprimée.

Acteurs :

Les acteurs (ou parties prenantes) sont les individus, organisations ou groupes concernés par un projet. Dans le cadre d'un projet ATS, les acteurs sont les suivants :

- Le PMO : assiste les chefs de projet et apporte un suivi transversal au projet. Il est attentif à l'efficacité du projet (notamment les relations MOA/MOE). En parallèle au projet, il réalise la cartographie des SI et assure leurs cohérences.
- Le Chef de Projet MOA⁵⁰ : recueille les besoins exprimés par les utilisateurs, traduit ces besoins en une fonctionnalité ou un outil et assure le suivi projet de bout en bout. Il est l'intermédiaire entre les équipes métiers et la MOE⁵¹. Il est garant du triptyque coût/délais/qualité auprès de sa direction.
- Le Chef de projet MOE : a pour rôle, avec ses équipes techniques, de configurer/créer la solution aux équipes métiers. Il travaille conjointement avec le CdP MOA sur le même projet mais celui-ci s'occupe de la partie technique avec les prestataires ou des développeurs. Le CdP MOE assure aussi la post-production de l'outil avec la réalisation de la maintenance applicative de l'outil et le suivi des Maj. et correctifs.
- Les Equipes métiers : sont les équipes dites « terrains ». Ce sont généralement des chargés de recrutements ou des RH. Ils ont pour rôle d'exprimer leur problématique métier de manière à ce que la MOA les aide et optimise leurs processus.
- Les Prestataires : internes ou externes sont les partenaires incontournables des chefs de projets. Ce sont généralement les « éditeurs » de logiciels et progiciels du marché (ex : SAP, TalentSoft, Flatchr ...)

D'autres parties prenantes peuvent être incluses dans ce type de projet comme un sponsor projet ou un chef de projet AMOA.

Combien ?

Du fait de l'internalisation des ressources humaines en lien avec le projet, le coût de celui-ci se résume au coût de l'ATS en lui-même.

Il existe 4 types de coûts liés à l'ATS :

⁵⁰ Le Maître d'ouvrage est, dans un contrat informatique ou un projet informatique, la personne qui est à l'origine du projet.

⁵¹ Le Maître d'oeuvre est, dans un contrat informatique ou un projet informatique, la personne qui est chargée de la réalisation de la solution informatique

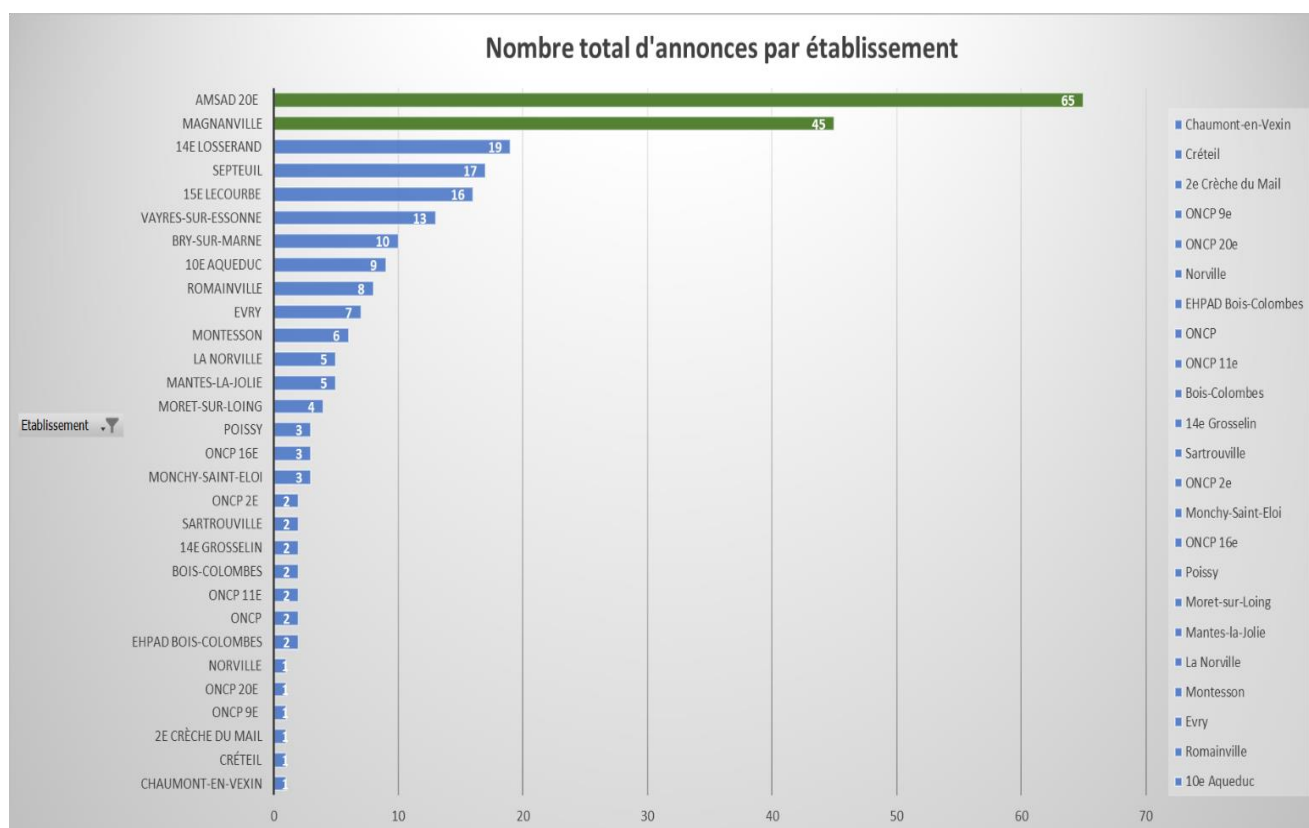
- Coût de l'abonnement : Le choix du SaaS implique un abonnement annuel comparé aux licences On-Premise.
- Coût du paramétrage : Le paramétrage permet à l'ATS de s'adapter aux outils, sites ou logiciels déjà existants de manière à intégrer la solution à l'environnement numérique de l'entreprise. Par exemple, le paramétrage est nécessaire pour intégrer un site carrière au sein de l'intranet de l'entreprise.
- Coût des options : Au même titre que n'importe quel autre abonnement, des options peuvent être rajouté ce qui augmente le tarif.
- Coût des formations : Les formations sont indispensables pour permettre aux utilisateurs ou au responsable fonctionnel d'appréhender le nouvel outil et se l'approprier. Ces formations sont généralement réalisées de manière collective et représente un coût à ne pas négliger. (Exemple de devis en annexe 8)

Résultats attendus ?

Au sein de la fondation Bellan, dans le cadre du déploiement d'un ATS, nous avons eu pour mission de cartographier les annonces postées par les établissements et de démontrer l'intérêt d'un ATS.

A partir des résultats que nous avons obtenus, nous avons constaté que les établissements possédant un ATS (établissement en **vert**) ont posté, en moyenne, **2 à 3 fois plus d'annonces** sur le jobboard. Cette mesure nous a permis de démontrer l'efficacité de l'ATS pour multidiffuser les offres d'emplois.

Figure 5: Nombre total d'annonces diffusées par établissements de la fondation L Bellan



Parmi les autres avantages que représente un ATS, nous avons :

- Economie de temps dans la gestion des candidatures
- Permet de se conformer aux RGPD
- Accélère et simplifie le processus de recrutement
- Améliore le parcours candidat

L'ATS permet en de nombreux points d'améliorer le processus de recrutement d'une entreprise.

Les Limites ?

Malgré tous les avantages que représente un ATS pour une entreprise, il est important de rappeler qu'un ATS possède des limites :

- Dans le cas où une entreprise ferait parties des OIV⁵², il est primordial de choisir un ATS qui possède de réelles mesures de sécurité de manière à être protégé de toutes attaques malveillantes.

⁵² Un opérateur d'importance vitale (OIV) est, en France, une organisation identifiée par l'État comme ayant des activités indispensables à la survie de la nation ou dangereuses pour la population.

- L'ATS n'est pas une « solution magique » aux problèmes de recrutement que rencontrent les entreprises aujourd'hui. La problématique du recrutement est multifactorielle et l'ATS ne résout pas tout.
- Un ATS permet d'automatiser certains processus de recrutement mais il ne permet pas d'automatiser le processus dans son ensemble. Une présence sera toujours nécessaire pour utiliser de manière optimale l'outil.
- Comme dans tous projets, des réticences peuvent apparaître surtout dans un cadre de digitalisation des processus RH. Cette réticence peut s'expliquer par les changements d'habitudes que génère le nouvel outil. Il est important d'inclure une réelle démarche de conduite de changement pour pouvoir accompagner et faire accepter ces nouveautés aux acteurs impactés.
- L'identification et la compréhension du besoin métier permettra, ou non, à l'outil de répondre aux problématiques rencontrées par les utilisateurs. Les problématiques métiers doivent être parfaitement comprises par la MOA pour assurer la réussite du projet.
- Le projet d'un ATS a un coût non négligeable. En tant que projet technique, il nécessite de l'expertise et une importante mobilisation des équipes RH. C'est pourquoi, cette solution n'est pas adaptée à toutes les structures (taille, moyens techniques et humains...) et que nous préconisons une étude de faisabilité au préalable : notre préconisation d'un ATS s'étudie, ce n'est pas la solution miracle.

III.2 Améliorer son attractivité vis-à-vis des candidats

Dans le déficit d'attractivité que rencontrent les établissements du secteur médico-social, de nombreux facteurs rentrent en ligne de compte : salaires, pénibilité, horaires décalés... Si nous ne sommes pas en mesure de répondre à tous ces problèmes, on peut tout de même agir et mettre en valeur l'existant.

III.2.1 Développer sa marque employeur

Nous allons expliciter la démarche à suivre pour mener ce projet à partir de La méthode QQQCCP.

Quoi ?

« Il s'agit d'une stratégie de marque appliquée aux ressources humaines. Elle s'appuie sur l'ensemble des caractéristiques d'une organisation dans sa dimension 'employeur'. En résumé, c'est son ADN social⁵³, synthétise Thomas Chardin, directeur de Parlons RH (agence spécialisée en marketing des ressources humaines). Concrètement, la marque employeur désigne " l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ".⁵⁴

Pourquoi ?

Ainsi, dans un contexte fortement concurrentiel entre établissements du secteur médico-social, la contribution de la fonction RH à la stratégie des établissements est d'autant plus efficace qu'elle apporte une plus-value en matière d'attractivité. Il s'agit d'attirer les candidats, de fidéliser les personnels en place. Au-delà de l'existence d'une politique RH structurée, il faut concrètement la rendre lisible et visible. La communication interne et externe doit soutenir cette démarche.

Comment ?

La première étape consiste à construire son image.

Pour connaître l'image de son établissement et la faire évoluer si nécessaire, il faut d'abord s'appuyer sur l'avis de ses collaborateurs : quelle image ? Les atouts ? Les inconvénients ? Ce travail peut se faire par des interviews ou un questionnaire anonyme. Pour mener à bien cette action, elle peut être réalisée à l'occasion d'un stage (Bac pro Assistance à la gestion des organisations et de leurs activités ou BTS Support à l'action managériale). La durée inférieure à deux mois des stages dans le cadre de ces formations fait qu'ils sont non rémunérés.

Il est également possible de demander aux candidats reçus en entretien la perception qu'ils ont de l'établissement, son image et ce qui les a poussés à postuler.

Cette image se construit à partir des valeurs de l'établissement, son histoire, sa politique RH intérêt au travail, management, prévention, QVT, action sociale, formation et transmission

⁵³ Article de JM. Engelhard, « recrutement, comment renforcer sa marque employeur ? », site www.lemédiasocial-emploi.fr, 27/05/ 2019

⁵⁴ T.Amblar et S.Barrow, " The employer brand ", The Journal of Brand Management, 1996, Volume 4 Numéro 3, pp.185-206

des savoirs, mobilité, rémunération, recrutement, accueil des nouveaux arrivants), sa communication, etc.

La deuxième étape consiste à diffuser son image

En diffusion externe, les sites internet des établissements sont les moyens les plus simples et déjà existants. Il est important de dédier une page à cette image qu'on veut incarner. Au-delà de l'écrit, ne pas hésiter à intégrer des photos, des vidéos présentant l'établissement, ses activités et surtout ses personnels. Mettre en avant des situations professionnelles est également intéressant : cela valorise le travail réalisé par les personnes filmées ; cela permet aux futurs candidats de se projeter dans le quotidien de l'établissement, sans fantasme.

Dans les autres canaux de diffusion, les réseaux sociaux sont incontournables, d'autant si les candidats recherchés peuvent être jeunes. Par exemple, il est préconisé de créer une page LinkedIn sur l'établissement ; cette action est gratuite, mais la contrainte réside dans le fait de devoir être actif : faire des posts réguliers...une page sans mise à jour peut donner une image néfaste, de faux semblant. Ainsi, il est préférable de ne pas la créer si l'activité sur le RS n'est pas organisée. Là encore, nous pouvons faire appel à des stagiaires, Bac pro communication (de nombreuses options existent autour de ce Bac). A noter, que les stagiaires eux-mêmes sont de formidables ambassadeurs de l'image des établissements à l'extérieur.

La marque employeur peut également se diffuser dans le cadre des forums emplois/école ; il est alors important de disposer de supports de communication : affiches, vidéos...

En diffusion interne, sans devoir passer par des professionnels de la communication, la fonction RH doit par des actions simples assurer la communication interne : créer une newsletter interne à l'attention des employés qui parle des dernières actualités ou succès. Mettre en place un affichage de management visuel : il s'agit d'afficher les résultats de l'activité par la présentation d'indicateurs. Ces indicateurs sont déjà définis par la démarche qualité de certification évoquée précédemment (II.3.1). Animer des moments de rencontres entre les personnels et les RH, intra-métiers et inter-métiers ; mettre en place également des moments conviviaux : la communication informelle autour de la machine à café est bien connue, il s'agit donc de le faire à plus grande échelle.

Qui ?

La démarche doit être pilotée par une personne qui assure la fonction RH ; un soutien à l'aide de stagiaires est conseillé. Cette démarche ne peut se faire sans la contribution des personnels dans leur globalité : ils sont les mieux placés pour décrire l'image de l'établissement et restent les meilleurs ambassadeurs pour la diffuser.

Combien ?

Les coûts dans cette démarche sont essentiellement liés aux moyens de communication (supports visuels) et leur diffusion. Ces supports peuvent être réalisés en interne à moindre coût.

Quels résultats attendus ?

Nathalie Lallement Pereira Colaço, dans son mémoire « de l'attractivité à la fidélisation par la marque employeur : quels enjeux pour les directeurs de soins ? ⁵⁵», fait une approche générationnelle très intéressante des valeurs et motivations de chacun : l'attractivité doit être personnalisée en fonction des générations, de la phase de recrutement à la politique de fidélisation. De même que dans sa pratique managériale, il ne faut pas sous-estimer cette réalité. Elle synthétise les forces de la démarche ainsi :

Apport de valeurs d'appartenance/ Facteurs de motivation/changements générationnels et organisationnels/politique de recrutement/projet managérial/intégration dans un collectif/impulser une dynamique d'encadrement.

III.2.2 Savoir rédiger une annonce d'offre d'emploi attractive

Une fois la fiche de poste établie et le profil décrit, il est plus aisé de faire la rédaction de l'offre d'emploi. Toutefois, dans un contexte du marché de l'emploi sous tension, avec des métiers qui présentent un réel problème d'attractivité, l'étape de la rédaction de l'offre n'est pas si simple : comment attirer le candidat idéal, dès l'annonce ?

Il existe de nombreux sites internet, blogs⁵⁶, dans lesquels les conseils suivants sont donnés :

- Un titre d'annonce explicite : on ne réinvente pas un nom de métier ; on utilise les mots-clés afférents au profil recherché.

⁵⁵ N. Lallement Pereira Colaço, mémoire « de l'attractivité à la fidélisation par la marque employeur : quels enjeux pour les directeurs de soins ? ».EHESP.Décembre 2020

⁵⁶ « Comment rédiger une offre d'emploi attractive ? », *blog du site rédacteur.com*, 19 octobre 2022

- Prioriser les informations de l'offre : Les candidats sont des lecteurs pressés et très peu d'annonces sont lues en entier. Il est essentiel de structurer l'offre d'emploi en rubriques :
 - Brève description de l'entreprise axée sur sa marque employeur
 - Description du poste et ses missions
 - Profil du candidat et les compétences requises
 - Rémunération et avantages
 - Procédure de dépôt de la candidature

- Etre bref : la longueur idéale d'un texte d'offre d'emploi avoisine les 400 mots ; les candidats ne consacrent pas plus de 50 secondes à sa lecture.
- Adopter le bon ton : pour être efficace le ton de l'annonce doit être cohérent avec la cible recherchée. Ex : un ton humoristique si le secteur d'activité s'y prête et que l'on cherche à attirer les candidats qui privilégient une bonne ambiance au travail.
- Faire preuve de créativité avec un ton plus informel, suscitera bien plus d'engouement qu'une annonce austère. Ne pas oublier que l'annonce est le reflet de la qualité de vie dans l'entreprise.
- Transmettre la culture d'entreprise : La culture d'entreprise exerce une forte influence sur le recrutement des candidats. La génération millénaire porte beaucoup d'intérêt aux entreprises qui mettent tout en place pour améliorer les conditions et la qualité de vie au travail. Il faut mettre en avant les valeurs portées par l'entreprise.
- Vanter les avantages : mettre le montant de la rémunération si ce dernier est bien positionné sur le marché. Préciser tous les avantages que l'entreprise propose : mutuelle, véhicule de fonction, Tickets restaurant, primes, ordinateur, accès aux crèches, remboursement de frais de transport, ...
- Ajouter un média à l'offre : une photo, une infographie, une vidéo sont d'excellents moyens pour offrir l'opportunité aux candidats de se projeter dans l'entreprise. Si ces éléments ne figurent pas dans l'annonce, mettre le lien du site internet de l'établissement qui contiendra les éléments.
- Respecter le principe de non-discrimination : il est indispensable de n'exclure personne du processus de recrutement en raison des critères de sexe, d'âge, d'origine, d'handicap...

A ce sujet, les auteurs de « welcome to the jungle »⁵⁷ (p92) évoquent que des études ont montré que les termes utilisés dans les annonces ne sont pas neutres et que les messages sexués prévalent encore au détriment des femmes. Ils évoquent comme solution l'IA avec l'outil développé par Textio (start-up américaine) : cet outil « d'écriture augmentée » est capable d'analyser chaque document et d'évaluer par notation la probabilité de toucher le groupe ciblé (femmes, personnes de plus de 40 ans...). Sans utiliser la solution de l'IA, nous attirons l'attention sur le fait que les personnels du secteur médico-social sont très majoritairement des femmes. Donc attention à ce que le message sexué ne se fasse pas au détriment des hommes, qui consciemment ou inconsciemment ne se projetteraient pas dans l'établissement. Cela vaut également pour l'utilisation des autres médias (vidéos, photos). Le travail de réalisation d'une annonce type peut être fait par le biais de stagiaires : il s'agit, par métier, de faire une trame dans laquelle les rubriques communes sont déjà écrites ; seules les parties propres au profil recherché resteraient à rédiger.

III.2.3 Explorer d'autres canaux de diffusions pour mieux recruter

De nouvelles plateformes 100% vidéo de recrutement sont apparues comme talent tube : en publiant des offres d'emploi en vidéo, les entreprises développent leur marque employeur. D'après Julie Delcourt⁵⁸ : « *avec la transition digitale actuelle que nous vivons, utiliser la vidéo est une manière de se préparer à l'avenir et aux méthodes de recrutement de demain. Penser 'digital first' est primordial quand on sait que 82% des candidats recherchent des offres d'emploi sur leur téléphone mobile.* ». Ma propre expérience au sein de la fondation, m'a démontré que l'utilisation de Tiktok pouvait être un outil prometteur de manière empirique : à la suite d'un live sur ce RS réalisé par une gestionnaire de paie promouvant son établissement, nous avons reçu 4 CV dans les minutes qui suivaient.

Dans le livre « welcome to the jungle »⁵⁹, les auteurs (p76-77) évoquent le fait que les offres d'emploi traditionnelles, les CV et lettres de motivation sont en voie d'être supplantés par les médias sociaux. Ils illustrent ce fait par l'exemple de Zappos (vente de chaussures en

⁵⁷ J Clédat et L Vitaud, *Welcome to the jungle*, Paris, Vuibert, mars 2020

⁵⁸ J. Delcourt « 5-bonnes-raisons-d'utiliser-la-video-dans-son-recrutement » <https://referencemedia.com/2021/04/05/5-bonnes-raisons-d-utiliser-la-video-dans-son-recrutement/>

⁵⁹ J Clédat et L Vitaud, *Welcome to the jungle*, Paris, Vuibert, mars 2020

ligne) qui a mis en place un réseau social (Zappos Insider) où les candidats peuvent interagir avec les salariés en poste. Les Zappos insiders sont des personnes qui pourraient avoir envie de travailler chez Zappos, un jour ou l'autre. C'est une gestion de la marque employeur innovante partant du principe que la décision d'un candidat est guidée par ses émotions ; elles-mêmes influencées par chaque communication, chaque interaction qui se produit au cours du processus.

Concrètement, cela se traduit sur la page dédiée à l'image de l'établissement, de laisser la possibilité aux visiteurs du site d'entrer en contact avec des personnels dont le profil est très recherché (IDE, AS, ...). Ce contact peut se faire par mail, ou messagerie intégrée au site ; ne pas oublier d'identifier ce temps dans le plan de charge des personnels concernés, si l'on veut que cette expérience valorisante reste positive.

III.3 Mettre en place une politique de fidélisation

Nous avons vu précédemment que le maintien des personnels en place fait partie des solutions pour améliorer le recrutement, l'un ne va pas sans l'autre. Lorsque l'on voit que de nombreux personnels soignants font le choix de l'intérim ou de la vacation, il devient urgent de s'assurer de la fidélisation des personnels présents en CDI, de susciter auprès des autres de vouloir passer le cap de la « CDIisation ».

III.3.1 Mettre en place l'étape du onboarding

Réaliser un accueil d'un nouvel embauché est primordial : non seulement il s'agit d'agir sur sa motivation à rester, à s'investir dans son travail ; mais en plus, il s'agit de le rendre efficace, opérationnel plus vite pour l'activité de l'établissement.

Quoi ?

Il s'agit du parcours que vit un nouvel embauché, du moment où il est informé de son embauche jusqu'à la prise totale de son poste. Le onboarding est donc un processus.

Pourquoi ?

Pour s'assurer que le nouvel embauché a bien son dossier administratif à jour et complet avant d'arriver à son poste (contrat de travail, vaccin, ...).

Pour s'assurer qu'il puisse être pris en main de manière opérationnelle pour éviter qu'il se mette en danger ou qu'il mette en danger les autres.

Pour lui signifier que sa venue est attendue, préparée, structurer : lui donner ainsi une bonne image de l'établissement et conforter son estime de soi.

Comment ?

Sans mentionner à nouveau toutes les étapes décrites en I.1.4, nous insisterons sur 3 actions majeures :

- Le livret d'accueil

Parmi mes recherches sur internet, le livret d'accueil réalisé par un établissement SAMSAH dont l'adresse internet⁶⁰ est ci-dessous, répond en tous points aux éléments nécessaires à un nouvel arrivant : la présentation de l'établissement, ses valeurs, ses organigrammes, sa politique RH, les avantages et les noms des personnes de référence.

<https://www.ash73.com/wp-content/uploads/2020/03/Livret-daccueil-salari%C3%A9s-SAMSAH-Retablissement.pdf>

- Nommer une marraine/un parrain

Il y'a deux manières de voir ce binôme : soit il s'agit d'un référent métier au sein de l'équipe et on parle plus de compagnonnage. Le référent a pour mission d'accompagner le nouvel arrivant en poste ; à s'assurer de sa montée en compétence ; à contrôler ses pratiques. Soit le référent ne fait pas partie de la ligne hiérarchique du nouvel arrivant et son rôle est plus large : s'assurer de la bonne intégration du nouvel arrivant dans son équipe, dans l'établissement ; être à son écoute en cas de difficultés.

- Faire un entretien de suivi

Pour conforter le nouvel arrivant qu'il est important à l'établissement, il est nécessaire de prévoir un entretien par les RH ou son N+1. Cet entretien peut se faire 2 mois après son arrivée et peut se formaliser par un rapport d'étonnement. Une proposition de rapport d'étonnement est disponible dans l'annexe 9 de ce mémoire.

⁶⁰ Livret d'accueil sur le site ash73.com

Quand ?

La mise en place d'un processus d'onboarding est un projet en soi ; sa durée peut dépendre de la disponibilité du pilote de projet. Une durée de 6 mois semble nécessaire pour formaliser les étapes (procédures, traçabilité), communiquer avec les parties prenantes et suivre son efficacité.

Qui ?

Le pilote doit être une personne des RH ou assurant la fonction RH. Elle peut se faire aider de stagiaires ou bien d'un alternant de type Licence Pro RH. Les contributeurs seront les agents des RH, les personnels au sens large en tant que référents/ marraine/parain.

Combien ?

La mise en place de ce processus ne nécessite pas de gros moyens techniques. Les outils bureautiques classiques peuvent suffirent.

Concernant la durée du projet, une aide apportée par un stagiaire de 6 mois ou un alternant d'1 an nécessite une rémunération. Pour ce dernier, la rémunération se situe entre 1000 et 1300 euros brut (voir annexe 10) ; le montant de l'aide de l'état s'élève à 6 000 €. Elle est octroyée uniquement pour la 1re année du contrat.

Pour un stage de 6 mois, la gratification minimale mensuelle est de 623 euros nets.

Résultats attendus ?

Cette étape d'onboarding répond à 3 enjeux : la fidélisation, la performance et la marque employeur. Il s'agit donc d'améliorer 3 axes majeurs pour la vie d'un établissement : réduire son turn-over, rendre plus efficace un nouvel arrivant et améliorer ainsi l'activité de son service et contribuer à l'attractivité vis-à-vis de l'extérieur.

III.3.2 Mettre en place une démarche QVT

L'amélioration des conditions de travail lorsque les métiers sont définis comme pénibles, très peu attractifs, est un axe de travail incontournable. Nous allons voir comment mener cette démarche QVT.

Quoi ?

La qualité de vie au travail ou QVT désigne les différents programmes mis en place par les établissements pour améliorer le confort de ses personnels : sur les conditions de travail.

Sur la qualité de vie au travail et sur la performance de l'activité.

Pourquoi ?

La démarche QVT cible concrètement le développement de l'attractivité, l'engagement des personnels, la cohésion d'équipe, la motivation professionnelle, elle favorise l'innovation, elle prévient les risques professionnels (notamment les risques psycho-sociaux), elle permet de diminuer l'absentéisme, de réduire le turn-over, elle améliore finalement la qualité du service rendu.

Comment ?

La démarche QVT est un projet d'envergure qui nécessite la maîtrise du mode projet, tant les axes de travail et les parties prenantes sont nombreux. Nous n'allons pas décrire dans le détail les différentes étapes car un guide pratique existe déjà : la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), le réseau ANACT-ARACT et les Agences régionales de santé (ARS) ont diffusé aux établissements médicosociaux un guide et des ressources pratiques pour lancer ou enrichir une démarche qualité de vie au travail. Ce guide est disponible sur le site :

https://sante.gouv.fr/gqvt_interactif-2.pdf.

Un autre guide issu du ministère de l'action et des comptes publics est également disponible sur le site suivant : **<https://sante.gouv.fr/pdf/guide-qvt-2019.pdf>**

Comme évoqué précédemment, la maîtrise du mode projet est un prérequis à la mise en œuvre de ce gros projet.

Quand ?

Le retour d'expérience d'une démarche Qualité de Vie au Travail déployée au sein de l'EHPAD Saint Jean de Lille (REX accessible sur le site mentionné ci-dessous) montre que le projet dans sa mise en œuvre nécessite 1 an ; il faut ensuite pouvoir alimenter, animer la démarche pour qu'elle soit pérenne.

Qui ?

L'équipe projet est constituée d'un pilote de projet (une personne du service RH ou assurant la fonction RH), la direction de l'établissement, les partenaires sociaux, les référents métiers (1 représentant pour chaque métier présent dans l'établissement).

Combien ?

Cette démarche n'implique pas de coûts directement, mais les actions qui en découlent peuvent nécessiter des dépenses à court-terme, des investissements à moyen et long terme. C'est avant tout du temps qu'il faut libérer auprès des acteurs de la démarche.

Je noterai toutefois un coût de formation, soit sur la démarche QVT elle-même, soit sur le mode projet.

Formation démarche QVT : 2 jours, 2100 euros HT

Formation management en mode projet : 3 jours, 1910 euros HT

Résultats attendus ?

Là encore, nous nous appuyerons sur le REX mentionné ci-dessus pour approcher non pas les résultats attendus mais les résultats obtenus (enquête menée auprès des personnels) :

- Mieux se connaître
- Développer sa motivation, ses envies
- Être soutenu pour émerger de la crise COVID
- Apprendre à lâcher prise
- Quitter la position de victime
- Accepter les autres dans ce qu'ils sont, les qualités et les travers
- Découvrir des collègues (au-delà du costume et du badge)
- Améliorer le quotidien pro (et perso)
- Libérer la parole, oser s'exprimer
- Prendre conscience de valeurs et qualités communes au personnel
- Dédramatiser, décomplexifier (Les autres traversent les mêmes difficultés que moi)
- Comprendre les métiers des autres (=> Faire partie d'un tout)

III.3.3 Développer le travail en réseaux

Mon expérience au sein de la fondation montre, que dans des structures telles que fondations, associations, pôles médico-sociaux, qui regroupent plusieurs établissements, le travail en silo est souvent de mise. Il est important pour la fonction RH de travailler sur le

décloisonnement, de développer le travail en réseau afin de partager, motiver, fédérer les équipes.

Voici quelques actions concrètes :

- Créer un réseau métier par type de métiers communs aux différents établissements.
Il est nécessaire de nommer un pilote par réseau métier. Ce dernier organise des rencontres qui peuvent être tous les deux mois ; l'idée étant de travailler sur un sujet technique, et/ou organisationnel. A travers ce réseau métier, les objectifs sont nombreux : apprendre à se connaître, partage des bonnes pratiques, valorisation du travail des participants, mettre en place une démarche de résolution de problèmes. Il est important pour les différentes directions de s'assurer de l'efficacité des réseaux, la mise en place d'un COPIL est nécessaire et permet le suivi des réflexions et travaux engagés.
- Instaurer des mises en situation professionnelle. Dans le cadre de la mobilité, il est important de l'organiser en interne au risque que les agents partent de la structure. Pour cela, sans attendre que les postes se libèrent, il serait intéressant d'organiser des mises en situation professionnelle (durée d'une semaine), au sein de l'établissement ou dans d'autres établissements. La personne à l'origine de la demande de mobilité pourrait ainsi tester un nouveau métier, un nouveau cadre, et se conforter (ou pas) dans ce choix. A charge ensuite à la fonction RH d'accompagner cette mobilité (formation interne, formation diplômante, ...).

Conclusion

La difficulté à recruter dans le secteur médico-social est une réalité nationale, qui va s'aggraver dans les années à venir en raison de l'augmentation de la demande. La population est vieillissante, la précarité augmente, la nécessité d'améliorer la prise en charge du Handicap doit se traduire par l'accroissement du nombre d'établissements spécialisés ; cette situation implique de devoir recruter de plus en plus de personnels soignants, d'aides à domicile, etc. Face à cette difficulté, nous avons fait le choix de traiter au sein de ce mémoire la problématique suivante : Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ?

Tout d'abord, le processus de recrutement est un processus qui comprend différentes étapes pour lesquelles nous avons exposé en première partie, les bonnes pratiques. Chaque étape contribue à recruter le bon candidat. L'état des lieux sur la difficulté à recruter au sein du secteur médico-social a permis de mettre en évidence le déficit d'attractivité pour ces établissements et le turn-over important des personnels du secteur de la Santé, social et médico-social, accentué par la crise sanitaire du COVID. Ce constat nous a amené à étudier par la suite, le concept de la motivation. Ce concept est étayé par de nombreuses théories (psychologiques, cognitives et systémiques) qui nous ont permis de dégager des leviers de motivation. Deux profils sont ciblés : les candidats en externe que l'on cherche à attirer et recruter ; les personnels en place que l'on cherche à fidéliser et motiver pour s'inscrire dans le temps.

L'enquête terrain a été réalisée auprès de directrices/directeurs d'établissement de la fondation L. Bellan ; elle s'est faite sous la forme d'interview (entretien semi directif) propice à l'échange et aux possibles « sorties » du cadre apportées par les questions préparées dans le guide d'entretien. Pour compléter cette enquête et surtout quantifier, caractériser les pratiques de recrutement en dehors de la fondation L Bellan ; un benchmark a été réalisé auprès d'établissements du secteur médico-social dans toute la France. Les résultats montrent, sans équivoque, que le problème de recrutement est majeur. Dans les pratiques du processus de recrutement, certaines étapes ont été identifiées comme insuffisamment mises en place ; or elles sont importantes et devront faire l'objet de préconisation dans ce

mémoire. L'enquête a permis également de mettre en évidence les facteurs de motivation qui peuvent être utilisés pour améliorer l'attractivité vis-à-vis de l'extérieur mais également vis-à-vis de l'intérieur. La rémunération, le développement professionnel, les valeurs de l'entreprise, l'environnement de travail, sont les principaux leviers de motivation dont il va falloir tenir compte pour être à-même de faire des préconisations adaptées à la problématique.

Ainsi, afin de répondre à la question « Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ? », nous nous sommes appuyés sur les différentes actions RH identifiées dans les parties I et II ; nous avons ensuite utilisé une matrice de priorisation en affectant aux actions deux critères : l'importance de l'action au regard de son impact dans le processus de recrutement ; la facilité à mettre en place l'action. Il en ressort que les préconisations retenues et traitées dans ce mémoire sont :

- Etudier la solution technique de l'ATS et la mettre en place si elle convient.
- Améliorer son attractivité par une démarche « marque employeur », par la réalisation d'annonces attractives et par leurs diffusions de manière innovante.
- Mettre en place une politique de fidélisation en structurant l'étape d'onboarding (accueil des nouveaux embauchés), une démarche volontaire d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et d'exploiter la pratique du travail en réseau.

Les situations de crise, telle que celle du recrutement dans le secteur médico-social, renforce les besoins en stratégie RH. A travers les préconisations faites ci-dessus, on peut déceler que la fonction RH possède un rôle de partenaire stratégique dans au moins deux domaines :

- L'accompagnement dans la conduite du changement : les profils des candidats changent, les outils changent, les pratiques changent. Face à tous ces changements, les RH deviennent des acteurs majeurs dans la résilience de l'organisation.
- La communication : colonne vertébrale des solutions pour améliorer l'attractivité et la fidélisation des personnels ; les acteurs RH doivent devenir de bon communicants tant sur le contenu, que sur les supports associés.

Virgile Lungu, dans son ouvrage « Ressources Humaines 3.0 »⁶¹ (p174-175), conclut notamment ainsi : « *les tendances des différentes orientations du métier RH à l'horizon 2030 s'appuieront sur le socle socio-relationnel et exigent au préalable de libérer la fonction RH des tâches à faible valeur ajoutée afin que ses acteurs puissent se concentrer davantage sur ses fonctions stratégiques et relationnelles* ». Nos préconisations vont dans ce sens : automatiser autant que possible des actions au sein d'un outil tel que l'ATS et donner du temps à la fonction RH de mener des projets stratégiques tels que le développement de l'attractivité et la politique de fidélisation.

⁶¹ V.Lungu, « Ressources Humaines 3.0 », Le Mans, Editions Gereso, 2022

Bibliographie

- ALDERFER**, *An empirical test of en new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 142-175, 1969
- BANDURA**, *Auto efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris, De Boeck université, 2003
- BARROW**, *The employer brand, the journal of brand management*, 185-206, 1996
- BRANGIER**, *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*. Nancy: Pun, 2004.
- CARTON**, *De la reconnaissance à la motivation au travail*. L'expansion Management Review, pp. 104-112, 2013
- COLACO**, *De l'attractivité à la fidélisation par la marque employeur : quels enjeux pour les directeurs de soins? Ecole EHESP*, 2020
- DALMAS**, *les méta modèles de la motivation au travail : constructions theoriques et proposition de recherche*. LIRHE unité mixte de recherche, p. Note 446, 2007
- ERDOGAN**, *Onboarding : how to get your new employees up to speed in half the time*. T. B. 2009
- FENOUILLET**, *traité de psychologie de la motivation*. Paris: Dunod, 2009
- HOBFOLL**, *Conservation of resiorces : a new attempt at conceptualizing stress*. American psychologist, pp. Vol 44-3, 1989
- LOCKE**, *Toward en theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, pp. 157-189, 1968
- LOUP**, *Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien être et le stress au travail*. Système d'information et management, pp. 9-49, 2022
- LUNGU**, *Ressources Humaines 3.0*. Le Mans ,Gereso, 2022
- MASLOW**, *A théory of human motivation*. The Psychological Review, pp. 370-396, 1943
- MCGREGOR**, *La dimension humaine de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars, 1971
- PAVLOV**, *Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*. Oxford University press, 1927
- ROUCHY** *Le groupe, espace analytique*. ERES, 2008

- ROUSSEL** La motivation au travail : concept et théorie. *LIRHE Université Toulouse*, p. note 326, 2000
- RYAN** *intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, Plenum, 1985
- TVERSKY**, *Prospect theory : an analysis of decision under risk*. *Econometrica*, pp. 263-292, 1979
- VITAUD**, *Welcome to the jungle*. Paris, Vuibert, 2020
- VROOM**, *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964
- WATSON**, *Le behaviorisme*, Paris: Cepl, 1924

Sitographie

- **Accueil Savoie Handicap**, https://www.ash73.com/wp-content/uploads/2020/03/Livret-accueil-usagers-SAMSAH-R%C3%A9tablissement-_v13122019.pdf
- **Actualités Sociales Hebdomadaires**, <https://www.ash.tm.fr/metiers-formations/crise-des-metiers-il-est-urgent-de-requalifier-le-travail-social-selon-le-sociologue-daniel-verba-706424.php>
- **Agendrix**, <https://www.agendrix.com/fr-fr/blogue/les-5-meilleurs-types-de-tests-de-recrutement>
- **CDG 61**, https://www.cdg61.fr/file_manager_download.php?id=904
- **Fradeo**, <https://www.fradeo.com/fr/entreprises/article/salon-de-l-emploi-6-bonnes-raisons-d-y-tenir-un-stand>
- **INSEE**, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6454681?sommaire=6454681#:~:text=Les%20effectifs%20sup%C3%A9rieurs%20%C3%A0%20500,petites%20tailles%20sont%20%C3%A0%20proscrire.>
- **L'école de recrutement**, <https://blog.lecoledurecrutement.fr/comment-mettre-en-place-les-entretiens-structures/>
- **Le Media Social Emploi**, https://www.lemediasocial-emploi.fr/article/recrutement-comment-renforcer-sa-marque-employeur-2019-05-27-07-00?gclid=Cj0KCQjw1rqkBhCTARIsAAHz7K3SqyBuJi0aY7QmjnAQCwbibuz7WJpbdrCgrJxrHW27X0ckqthg_rcaAukoEALw_wcB
- **Ministère de la Santé**, <https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide-qvt-2019.pdf>
- **Ministère de la Santé**, https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/gqvt_interactif-2.pdf
- **Ministère de la Santé**, https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/retour_experience_projet_qvt_maison_saint_jean_etre_agir.pdf
- **Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion**, <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/penibilite-referentiels-professionnels-de-branche-homologues>
- **mRHq**, <https://www.mrhq.fr/5-etapes-bon-plan-dintegration-nouveau-salarie/>
- **NEXEM**, <https://organisation.nexem.fr/sites/default/files/resources/6321e52fcfbb9a9ee6022977.pdf>
- **OPCO Santé**, <https://www.opco-sante.fr/barometre-emploi-formation>

- **OPCO Santé**, <https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2022-02/besoins%20recrutement%20rapport%20quantitatif%2061pages%20opco%20sant%C3%A9.pdf>
- **Parlons RH**, <https://www.parlonsrh.com/media/biais-cognitifs-les-approvoiser-pour-mieux-recruter/>
- **Pôle Emploi**, https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/es_27_numerique_de29867.pdf
- **Pôle Emploi**, <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo>
- **Randstad**, <https://www.grouperandstad.fr/wp-content/uploads/2020/05/randstad-cp-smartdata-marche-de-lemploi-13052020.pdf>
- **Redacteur.com**, <https://www.redacteur.com/blog/rediger-offre-emploi-attractive/>
- **References.media**, <https://references.media/5-bonnes-raisons-dutiliser-la-video-dans-son-recrutement/>
- **Stagiaires for business**, <https://business.stagiaires.ma/articles-conseils/les-avantages-dun-forum-carriere-pour-les-recruteurs/>
- **Tilkee**, https://www.tilkee.com/wp-content/uploads/sites/31/2019/04/CP-Barome%CC%80tre-Tilkee-for-Sales-stats-2018_FINAL.pdf

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : caractéristiques des salariés dans la branche SSSMS (baromètre OPCO Santé 2022).....	18
Tableau 2 : Profils des personnes interviewées au sein de la fondation L Bellan.	33
Tableau 3 : Répartition des fonctions des répondants dans l’effectif total	43
Tableau 4 : pourcentage de répondants par type de problèmes évoqués pour justifier les difficultés de recrutement.....	45
Tableau 5 : matrice de priorisation des actions RH à mener dans le cadre des préconisations	52
Tableau 6 : Matrice RACI dans la gestion de projet.....	56
Tableau 7 : Etapes du projet et délais associés.	56
Figure 1 : part des établissements déclarant avoir des difficultés de recrutement par région (baromètre 2022 OPCO Santé).....	19
Figure 2 : part des demandeurs d’emploi utilisant internet pour leur recherche d’emploi selon l’âge et le niveau d’étude (collection « éclairages et synthèses »-JANVIER 2017 # 27)	20
Figure 3 : part des utilisations d’internet pour la recherche d’emploi (collection « éclairages et synthèses »-JANVIER 2017 # 27).....	21
Figure 4 : Bargraphe représentant pour chaque étape du processus de recrutement, le % d’établissement qui les réalisent.	39
Figure 5 : Nombre total d’annonces diffusées par établissements de la fondation L Bellan...	59

ANNEXES 1 : guide d'entretien pour les interviews

Guide d'entretien utilisé pour mener les interviews :

Je réalise cette interview dans le cadre du projet de mémoire de ma Licence Pro GRH.

Je souhaite traiter la problématique suivante : **Comment la fonction RH peut-elle améliorer le processus de recrutement dans le secteur médico-social ?**

Pour cela, j'ai besoin de faire avec vous un état des lieux sur votre processus de recrutement à l'aide d'un questionnaire. Il sera totalement anonyme.

Nom/Prénom :

Etablissement :

Fonction :

Ancienneté dans le poste :

1. Quelles sont les problématiques que rencontre votre établissement ?

(Turnover, Postes Vacants, coût de l'intérim, Ambiance de travail, implication)

2. Quelles sont vos problématiques générales de recrutement :

(Pénurie de candidat, problématique de diplôme, salaire, localisation, Cas spécifique AS/IDE)

3. Comment se déroule le processus de recrutement au sein de votre établissement ?

(Etapas, Sourcing, Onboarding ?, Personne en charge)

4. Comment la fondation peut vous aider dans vos processus de recrutement ?

(Etapas, Sourcing, Onboarding ?, Personne(s) en charge, Centralisation)

5. Concernant les préconisations :

- a. Pensez-vous qu'un ATS puisse améliorer vos processus de recrutement ?

(Gain de temps, Simplification des tâches, Suivie, Expérience candidat)

- b. Avez-vous mis en place une politique de fidélisation au sein de l'établissement ? Si non, pourquoi ?

(Attractivité, QVT, Salaire, Contexte organisationnel)

c. Possédez-vous des relations avec des écoles (IFSI, IFAS ?)

(Stage, Alternance, Forum, Jury soutenance)

Est-ce que vous avez quelque chose à rajouter que je n'ai pas abordé ?

MERCI

ANNEXE 2 : Retranscription d'un entretien

Fichier audio

[\(Audio\) Entretien mémoire-20230411_135901-Enregistrement de la réunion 1.m4a](#)

Présentateur 2 : Direction établissement

Présentateur 3 : Nathanaël

Présentateur 3

Ben écoutez tout d'abord merci. Merci beaucoup d'être présente, vous êtes la 2e directrice directeur que j'ai interviewé pour vous rappeler justement, moi, j'interviens des directeurs et des directrices d'établissement de la Fondation dans le cadre de mon mémoire qui a pour problématique comment la fonction RH peut améliorer le processus de recrutement. D'être soignant et d'idées e au sein du secteur médico-social et c'est pour cette raison précise que je vous interview. Simplement parce que vous êtes les personnes déjà en première ligne qui sont confrontées à ces problématiques et surtout vous êtes les personnes qui ont probablement les solutions et qui sont capables aussi de parler de ce sujet de la manière la plus précise possible. Donc, pour vous prévenir aussi cette enfin, il y aura un enjeu, un enregistrement donc conversation, ça vous va ?

Présentateur 2

Oui, oui, y a pas de souci.

Présentateur 3

Vous êtes prête ? Eh bien moi, ma première question, c'est ça va être est ce que vous pouvez vous présenter cette simplement, c'est-à-dire votre parcours et votre espérance dans le secteur médico-social ?

Présentateur 2

Alors du coup donc, nous ça, ça ramène loin. C'est vrai qu'on a plus l'habitude de ce genre d'exercice. Du coup, alors moi je j'ai été diplômée justement en RH option Conseil dans un 1IAE. Ainsi, l'administration des entreprises à Toulouse et j'ai continué avec ma sœur spécialisée en gestion des établissements sanitaires et médico-sociaux. Toujours à Toulouse et au travers des stages que j'ai pu faire lors de cette dernière formation qui qui durait 18 mois. En clinique, en EHPAD, je me suis après bah tournée vers l'EHPAD, c'est là où j'ai une opportunité d'emploi et c'est ça qui m'intéressait. Donc je suis restée 10 ans sur un poste de de direction sur 2 EHPAD. Voilà dans le dans une autre région dans le 28. Et. Et puis je j'ai

recherché à avoir un petit peu plus d'autonomie dans ma gestion et donc j'ai postulé à la Fondation Léopold Bellan qui avait un poste vacant, donc de directrice des pads suivant. Dans le 93, voilà donc c'est mon 2e poste donc je dé travaillais que dans les PAD.

Présentateur 3

D'accord, donc, vous avez déjà une expérience dans le médico-social ?

Présentateur 2

Oui, de 12 ans.

Présentateur 3

Et donc vous êtes directement devenu directrice ou il y a une évolution progressive dans votre parcours.

Présentateur 2

J'étais si vous voulez en gestion autonome sur les 2 établissements que j'avais, dont j'avais la charge. La dénomination c'est directrice-adjointe mais il n'y avait pas de directeur sur site, il y avait le bon n +1, c'était directeur général de la Fondation. Donc si vous voulez, c'était une question de statut, mais sur la fiche de poste, j'étais, j'étais à la direction de l'établissement.

Présentateur 3

Alors plongeons directement dans le cœur du sujet. Quelles sont les problématiques que rencontrent aujourd'hui votre établissement ?

Présentateur 2

En termes RH ou de façon générale.

Présentateur 3

Les taux de Turnover, les postes vacants, Le coût de l'intérim ? Les problématiques de l'établissement ?

Présentateur 2

Bah Vous les avez tous cité. Donc au niveau infirmier, on a des grandes difficultés de recruter des gens en CDI. Donc, vraiment au niveau infirmier donc de grosses difficultés pour stabiliser l'équipe et du coup avoir une continuité des soins et une belle qualité de soins puisque c'est là tout le sujet quand même. Donc on a effectivement fait appel à des intérimaires. Eux qui sont plus ou moins professionnels. Et voilà il n'y a pas que des mauvais professionnels, mais ça a un coût. C'est un coût financier qui est qui ? Nous, qui est je dirais Bah 3 à 4 fois plus cher que dans d'avoir quelqu'un en CDI.

Présentateur 3

Vous avez des chiffres par rapport au coût ?

Présentateur 2

Alors sur l'année 2022, on est à peu près à 180000€ d'intérim. Ouais, ça représente là. Actuellement, j'ai 3ETP, 3 lignes de planning à combler soit en CDD. Soit en intérim. Donc c'est relativement onéreux, même si une petite baisse des tarifs parce qu'il y a un petit peu moins de monde à priori, le COVID étant derrière nous donc effectivement donc ce gros coût là et puis l'intérim ne permet pas comme je disais tout à l'heure une qualité des soins qui conviendrait en EHPAD parce qu'il y a une question aussi de confiance, du résident confiance de la famille. Parce que là, ça complique quand même beaucoup la diffusion de l'information, la transmission d'infos et donc voilà, c'est quand même pas du tout l'idéal, même si on peut avoir par ailleurs de très bons intérimaires, mais n'empêche que. Voilà, c'est loin d'être la panacée. En termes de profil AS, on a des postes vacants, on a un petit peu moins de difficultés de recrutement, mais quand même un petit peu parce que les personnes ne souhaitent pas forcément de CDI. Elle préfère aussi la liberté des vacances et on a aussi certaines salariées à qui j'ai pu proposer des CDI qui préfèrent déclinier et rester en CDD parce que comme elles sont d'origine étrangère, elles préfèrent, elles souhaitent où elles ont besoin parfois de partir au pays pendant un mois et demi, 2 mois et dans le cadre d'un CDI. Bah ce n'est pas possible. Parce que Ben il y a nombre de congés qui est limité. Et. Et on ne peut pas forcément faire d'exception parce qu'il y a plusieurs personnes qui seraient concernées, ça ne serait pas gérable au niveau en termes de planning, parce qu'on peut toujours donner du congé sans solde, mais quand c'est, ça devient une pratique peu courante, ça devient vite ingérable. Voilà donc, on a aussi ces personnes-là, donc voilà et après on a aussi le profil auxiliaire de vie et on a un peu les mêmes problématiques. On a des candidats. Après il faut que soit des candidats de qualité. Donc on les laisse faire leurs preuves sur le terrain, mais elles ne sont pas toujours enclins à signer un CDI parce qu'effectivement ils ont la possibilité, de toute façon de travailler autant qu'ils veulent donc, le CDI n'est pas un gage d'un temps plein avec un salaire plein quoi.

Présentateur 3

Donc pour vous l'un des problèmes principaux, c'est de trouver des titulaires en CDI. Vous n'avez pas parlé des IDE

Présentateur 2

Les IDE aussi. Ben ce sont les infirmières. L'intérim, ce que j'ai dit au début, on a très peu de propositions de candidature en CDI. Bon, je dirais même qu'on n'en a pas.

Présentateur 3

Et vous l'expliquez par le manque d'attractivité du CDI dans ce cas spécifique.

Présentateur 2

Alors je pense qu'il y a l'attractivité du poste aussi, alors faut savoir que l'EHPAD n'attire pas spécialement déjà les infirmières diplômées ou jeunes diplômés qui pourraient démarrer leur carrière chez nous. Il y a l'idée effectivement de l'ehpad pas très technique, pas très dynamique en termes de soins, donc on a une image qui n'est pas très vendeuse auprès des jeunes diplômés. Il y a le fait qu'en intérim, Ben on a quand même des revenus qui sont bien supérieurs à quelqu'un qui signerait. Et puis à cette notion, je dirais même qui est presque

plus importante que le salaire, c'est la liberté. Ben, je travaille 3 semaines dans le mois, je m'arrête une semaine. Et je gère mon planning en fait à la carte, ce qui n'est pas possible dans le cas d'un CDI. Donc je dirais que c'est peut-être le premier argument des intérimaires. Voilà, et après il y a le métier infirmier en lui-même qui on entend quand même relativement parler, qui est relativement difficile. Tout ça combiné fait que les infirmières qui postulent pour un CDI sont une denrée très rare, peut-être qu'il y a des zones géographiques qui sont un peu moins concernées par ce phénomène. Après nous dans le 93, il y'a quand même une densité forte de population et d'établissements avec la proximité de Paris, qui fait que les gens ont le choix donc. Voilà, ils ont le choix de pouvoir faire les vacances à droite à gauche pour faire de l'intérim, ce qui n'est pas le cas quand on est peut-être dans une zone un peu moins dense, voilà.

Présentateur 3

Pour venir sur les process RH qui ont été mis en place dans votre établissement, est ce que vous avez, un processus de recrutement ? Par exemple, vous avez le sourcing avec évidemment en amont, définition des besoins, 2e étape, publication 3e étape, entretien 4e étape entretien n +1, etc.

Présentateur 2

Alors sur du CDI, alors ça ne se passe pas spécialement comme ça en fait on n'a pas de candidature de poste en CDI, j'ai envie dire ça n'existe quasiment plus malgré des annonces qu'on peut diffuser. Cependant on peut avoir des personnes qui sont là, en vacation CDD. Et qui peuvent à un moment donné, dire, Ben écoutez-moi, je me sens bien, je vais passer en CDI, donc là c'est que le process il est moins costaud parce qu'on connaît déjà la personne. Voilà donc, mais dans tous les cas, il y a un entretien avec la direction, avec le cadre de santé. Mais moi, honnêtement, ça fait bien longtemps que je n'ai pas reçu en entretien une infirmière qui recherche un CDI et que je n'ai jamais vue. De plusieurs années donc, on n'est pas dans ce dans ce cas de figure là en fait ; on les connaît déjà les gens. Donc je dirais qu'il n'y a pas il n'y a pas de premier entretien on fait directement le 2e entretien et au regard aussi de l'expérience de la personne.

Présentateur 3

Donc si j'ai bien compris, c'est le cadre de santé qui valide les profils.

Présentateur 2

Oui. Après, si on avait le cas de figure en CDI, l'a je recevrai également la personne. Pour valider le CDI. Mais bon, malheureusement pour le moment ce n'est toujours pas le cas.

Présentateur 3

Et en amont, dans la définition des besoins dans les publications d'offres qui s'en occupe ?

Présentateur 2

Alors, c'est au niveau de mon agent de direction qui fait la publication des annonces sur Indeed. Voilà et qui transmet les candidatures quand il y en a.

Présentateur 3

D'accord, donc si je comprends bien la définition des besoins, c'est vous avec le cadre ?

Présentateur 2

Oui, alors on valide. Il y a une annonce qui est un peu standard. Voilà, puisque l'organisation de l'établissement n'a pas changé depuis l'ouverture, donc on n'a pas vocation à revenir dessus donc il y a une annonce qui est définie et les horaires n'ont pas changé. Enfin voilà donc. Après, les besoins précis, sont évoqués lors des entretiens avec le cadre.

Présentateur 3

Donc, actuellement, les personnes qui sont inclus dans l'établissement dans le processus de recrutement sont vous, votre cadre de santé et votre adjoint ? Et évidemment, dans le cadre de l'intérim, vous faites appel à une boîte d'intérim qui prend en charge toutes les étapes que je citais.

Présentateur 2

Oui, tout à fait, on a juste après la mise à disposition.

Présentateur 3

Et vous n'avez pas fait appel de cabinet de recrutement ?

Présentateur 2

Alors pour les Postes d'IDE, non. Sur d'autres postes de cadre de santé par exemple le médecin oui.

Présentateur 3

Justement sur le processus de recrutement, comment la fondation actuellement peut vous aider dans votre process, que ce soit parmi les Étapes que j'ai cités, ou en termes de centralisation de vos besoins ?

Présentateur 2

Alors moi je pense que ce qui est intéressant c'est le sourcing, peut-être aller chercher des candidats qui n'auraient pas vu notre annonce ou qui voilà, n'ont pas postulé pour des raisons diverses et variées. Je pense que pour parler de l'établissement, ça ne peut être que le cadre de santé ou la directrice. Donc il peut y avoir déjà un premier tri de profil effectivement au regard des CV qui peuvent être reçus. Voilà, on sait très bien que quelqu'un qui préfère travailler la nuit, et qui sont trop loin mais qui ont quand même postulé. Bon voilà ce n'est pas jouable. Après pour le coup je pense que c'est bien, il faut absolument rencontrer les gens, on peut avoir de bonnes surprises ou de mauvaises surprises. Je pense qu'il peut y avoir des points à valider en central, mais il faut rapidement qu'on puisse voir la personne, qu'elle puisse être mise en contact avec le terrain. Voilà parce que c'est quand même avec nous qu'elle va travailler.

Présentateur 3

Si je comprends bien, au sein de votre établissement, vous êtes dans une logique actuellement ou pour recruter des personnes vous misez sur vos CDD qu'il faut convertir en CDI.

Présentateur 2

Ben alors je ne sais pas si c'est un si c'est une stratégie, mais on va dire qu'elle s'impose parce qu'on n'a pas de candidature à nos annonces en CDI.

Présentateur 3

Donc il y a une pénurie de candidats.

Présentateur 2

Ben clairement, oui.

Présentateur 3

Dans la phase amont du processus de recrutement, le sourcing peut être une solution à la pénurie de candidats. Mais après, dans les autres étapes suivantes, vous ne pensez pas qu'on peut vous aider ?

Présentateur 2

Si, peut-être sur la formulation, c'est vrai que nous, on a un peu la tête dans le guidon. Il y a peut-être des formulations qui ne jouent pas en notre faveur. Donc d'avoir un regard extérieur, se dire là, moi, je ne passerai pas une annonce comme ça parce que ça c'est marqué comme ça, ça ne donne pas envie. Ça moi, enfin là-dessus, je suis humble. Si effectivement il faut se démarquer, oui, parce qu'on arrive presque à un niveau un peu marketing et voilà, c'est vrai que ce n'est pas notre métier non plus, hein ? Et on n'a pas forcément une vision globale de ce qui se fait ailleurs. Mais je pense que voilà des postes infirmiers, on a des milliers disponibles et si on ne se démarque pas d'une façon ou d'une autre, on n'attirera pas les candidats. Là-dessus, peut-être qu'effectivement il y a une plus-value qui pourrait être apporté, c'est clair, au niveau du siège.

Présentateur 3

Au sein des établissements, est-ce que vous avez des suivis d'embauche, on appelle ça le onboarding ?

Présentateur 2

Alors j'avoue que je ne connais pas le mot, j'ai fait de la RH il y a presque 15 ans et donc les termes ont dû évoluer donc, dites-moi plus.

Présentateur 3

Alors les entretiens d'onboarding, c'est en fait, pour vérifier si l'employé se sent bien en poste. Donc il y a un entretien qui peut être toutes les semaines.

Présentateur 2

Après l'embauche, après l'embauche d'accord.

Présentateur 3

Exactement pendant la période d'essai, donc ça peut être toutes les semaines, tous les mois pour vérifier si tout se passe bien. L'intégration est bien faite et s'il y a une connaissance de la fondation, de l'établissement.

Présentateur 2

Alors on le fait, mais de façon moins formelle. Alors effectivement, on a beaucoup de vacataires donc c'est quelque chose qu'on ne peut pas mettre en place de façon formelle, mais ça n'empêche que, quand on circule un peu dans les étages ou qu'on croise un salarié qu'on sait nouveau, on va lui poser la question, ça va, tout va bien ? Voilà, après ça ne vaut pas un entretien. Je sais que sur des sur des postes infirmiers, le cadre réalise des petits débriefings de temps en temps, on le fait aussi pour certains vacataires parce qu'on va leur proposer un CDI, on pose toujours cette question, comment vous vous sentez avant ? Comment vous sentez ici ? Parce que les gens qui ne se sentent pas bien, on ne va pas aller leur proposer un CDI de toute façon. Donc on le fait. Voilà. Mais effectivement pas de façon périodique ni de façon formelle.

Présentateur 3

Typiquement, ce qui est fait de façon formelle, ce sont par exemple des livrets d'accueil. On a la présentation de l'établissement avec les différents services, les l'effectifs. Une Présentation type.

Présentateur 2

Alors ça, on le fait le livret d'accueil, il y en a un pour les infirmiers puisque on avait ce souci d'infirmiers intérimaires qui peuvent très bien débarquer le week-end, parce qu'on n'a pas de service sur place et donc il fallait bien leur faire un support. Pour qu'ils connaissent les informations de base. Après, pour les vacataires qui arrivent, il y a quand même un entretien ; on ne prend jamais de vacataire sans les connaître.

Donc il y a une présentation de l'établissement, par contre il n'y a pas le livret d'accueil donné. Par contre, moi j'ai travaillé sur un document qui est un document assez synthétique qui doit faire 3 pages. Il est donné avant l'embauche ou au moment de l'embauche. J'ai noté des informations simples, par exemple les documents qui nous font pour faire le contrat, combien coûte le repas, comment on fait ces transmissions. Des informations de base qui ne sont pas compliquées, c'est à dire qu'on lit ces 3 pages là et on a déjà un petit kit de démarrage.

Présentateur 3

J'aimerais revenir sur plus précisément les postes d'IDE et AS, est-ce que vous avez des chiffres sur le pourcentage de postes vacants ? Si vous avez le nombre d'entretiens réalisés et le nombre d'embauches ?

Présentateur 2

Alors au niveau infirmier, ce n'est pas compliqué, j'en ai 3, j'en ai bah 2 de vacants, dont une qui est absente, mais qui a toujours son poste, dont je vous laisserai calculer pourcentage ? Au niveau AS, Oh, je pense qu'on a peut-être, on va dire 15-20%.

Présentateur 3

Ce qui serait intéressant, c'est par exemple d'avoir le nombre d'annonces publiées, le nombre de candidats qui ont répondu à l'annonce et au final le nombre d'embauches.

Présentateur 2

Au niveau IDE, on a une annonce qui tourne, je peux vous dire qu'il y'a 0 candidat voilà. Au niveau AS, il y a une annonce, mais honnêtement, les aides-soignantes, auxiliaires de vie, elles ne vont pas chercher les offres sur Indeed. Donc on a plutôt des candidatures spontanées. Voilà ou par cooptation. Voilà par contre, on leur demande de faire une candidature. De donner un CV, une lettre de motivation.

Présentateur 3

Donc si je comprends bien aujourd'hui vos principales sources de candidats, c'est de la cooptation et des candidatures spontanées.

Présentateur 2

Qui nous sont parfois transmises par le siège.

Présentateur 3

Maintenant, concernant les préconisations. Alors il y a plusieurs volets, nous avons parlé de cooptation, d'expériences candidats avec un livret d'accueil. Moi j'ai une question, est-ce que vous savez ce qu'est un ATS ?

Présentateur 2

Un ATS ?

Présentateur 3

Alors, un ATS ? En fait, c'est un Applicant Tracking system et si vous voulez en gros c'est un système d'information pour les ressources humaines, c'est un outil de SIRH de recrutement qui peut globalement faire beaucoup de choses sur le recrutement. Il prend en charge la multi diffusion. Vous avez aussi une centralisation des CV, vous avez aussi la consultation via un SAS donc service passe système donc sur votre téléphone ; vous pouvez consulter par exemple le cadre de santé qui a émis un besoin d'aide dans tel service. Vous avez aussi la formalisation des annonces. Donc ça vous évite à chaque fois de réécrire les annonces, de les reformuler, et cetera. Et ce que vous pensez à partir de la description que je vous en ai fait qu'il pourrait améliorer vos processus de recrutement ?

Présentateur 2

Euh oui, je pense que ça permettrait un suivi peut-être un peu plus intéressant quoi. Ouais je pense, ouais. A l'échelle de la Fondation, c'est à mon avis hyper important quoi.

Présentateur 3

Donc vous êtes pour parce que ça représente une évolution ou tout simplement parce que ça vous décharge de certaines tâches, notamment de recrutement, qui peuvent prendre beaucoup de temps

Présentateur 2

A un moment donné, ça va nous aider aussi. Mais je pense que ça va renforcer aussi la visibilité de l'annonce et de la Fondation. Une annonce sur plusieurs sites va un peu plus marquer, interpeller que si on la voit une fois en passant.

Présentateur 3

Alors aussi je reviens juste sur un élément vu que je vois que vous faites bien la distinction. Vous faites la distinction entre la Fondation et votre établissement. On est bien d'accord ?

Présentateur 2

Ben oui, par la géographie, il y a des personnes qui vont postuler dans l'établissement à côté de chez eux. Après, effectivement, il y a peut-être des personnes qui vont dire moi, c'est la Fondation Bellan, je vais aller là, mais je pense qu'au niveau auxiliaire de vie ils ne font pas spécialement attention à ce critère-là, que ce soit la Fondation Bellan ou ailleurs. Je pense que ce n'est pas leur premier critère. Par contre un établissement dans le 93 oui c'est ça qui va.

Présentateur 3

Donc, quand vous parlez de renforcer la visibilité, c'est plus la visibilité de l'ehpad, de votre établissement.

Présentateur 2

Alors sur les profils auxiliaires de vie, oui par contre sur les profils IDE non, je pense qu'il faut mettre en avant le fait que c'est une fondation à but non lucratif qui est un peu connu quand même. Je pense que pour des infirmières, on peut mettre en avant la fondation.

Présentateur 3

Vous venez juste de sous-entendre la politique de fidélisation. Moi, j'ai une question, est-ce que vous avez mis en place ou est-ce qu'il existe une politique de de fidélisation au sein de votre établissement ?

Présentateur 2

Alors, on n'a pas spécifiquement de politique. Après le point qui peut être fidélisant, c'est le fait de proposer une formation diplômante par exemple. Ça, Ben disons que si vous proposez à quelqu'un qui est auxiliaire de vie, qui veut évoluer sur un poste, on va lui financer sa formation. Parce que si on ne le fait pas. Ben peut être qu'à un moment donné elle est va voir ailleurs si elle n'évolue pas sur la Fondation.

Présentateur 3

Donc en gros. L'un des leviers principaux, ça serait de participer à la formation ?

Présentateur 2

En tout cas, c'est un outil dont on dispose nous sur l'établissement. C'est voilà proposer notamment des formations. Et le poste qui va avec, après.

Présentateur 3

Pour les postes soumis à une espèce de très faible évolution de carrière et de redondance des missions. Est-ce que vous pensez aussi que ça fait partie en fait, des éléments qui expliquent la réticence des nouvelles générations pour ce type de métier, au même titre que la pénibilité ?

Présentateur 2

Alors moi, je vais parler de l'ehpad parce que c'est ce que je connais. Je pense que déjà il y a l'image de l'ehpad qui n'est pas bonne. Voilà, on a des adjectifs qui ne sont pas très vendeurs : mouroirs et cetera, Qui a envie d'aller travailler dans un mouroir ? à moins d'avoir la sœur qui connaît la tante ou qui vend, on va dire le produit autrement, je pense, ça ne donne pas forcément envie, ou alors à moins d'avoir découvert l'ehpad par un stage. C'est là où je me sens utile, c'est là où je me sens bien. L'effet pervers, c'est qu'on dénonce la désertion des personnels en EHPAD, le problème d'effectif, mais en le faisant, on ne donne pas envie aux quelques personnes qui voudraient venir y travailler en fait. Donc on est dans un cercle vicieux. Après voilà, je pense qu'il faut déjà changer cette image-là, il faut aussi pouvoir évoluer vers des métiers un peu plus techniques parce qu'effectivement, on est quand même toujours dans une forme de routine. Quand on a des missions répétitives, ça devient des automatismes. C'est là où on a les risques aussi de maltraitance passive parce qu'on est dans de l'automatisme. Donc je pense qu'il faut changer. Bah il faut au sein de l'établissement, il faut pouvoir proposer de changer d'étage, vous voyez avoir des petits changements. Après moi je dis aussi que partir au bout de 45 ans, c'est un phénomène qui est naturel et il ne faut pas à tout prix l'empêcher non plus. Parce que quelqu'un qui est démotivé parce qu'il ne se sent plus trop stimulé autant qu'il aille voir autre chose.

Présentateur 3

Vous avez mentionné une évolution vers des métiers plus techniques, c'est-à-dire ?

Présentateur 2

Alors au niveau aide-soignant, Il y a des compétences qu'il faut exploiter sans mauvais jeu de mots. Je pense qu'il faut un peu tirer vers le haut aussi des infirmières parce qu'on arrive dans du glissement de tâches. Et bah les aides-soignantes, elles sont tout à fait capables de prendre des constantes, par exemple, tout ce qui va être température, saturation et cetera. Dire quand la personne ne va pas bien. Ça responsabilise et ça valorise aussi que de faire des gestes un petit peu techniques, par exemple une toilette technique avec une infirmière, faire un pansement ou assister à un pansement, participer à un pansement avec une infirmière bien sûr, puisque c'est purement infirmier ; mais ça permet aussi de valoriser la personne, de

ne pas la cantonner au rôle de toilette, hop, je nettoie l'environnement et puis hop, voilà quoi ?

Présentateur 3

Il y a aussi, vous l'avez aussi sous-entendu tout à l'heure, c'est forcément la pénibilité du travail dans le cadre d'une politique de fidélisation. Est-ce que vous pensez qu'il faudrait mettre en place une politique de qualité de vie de travail ?

Présentateur 2

Oui Ben je pense que de toute façon, ça s'impose à nous, hein. Enfin on le voit avec les arrêts maladie, les absences et cetera. Il y a des maux de dos, diverses choses qui font effectivement beaucoup d'arrêts. Donc de toute façon voilà, soit on continue comme ça, soit on essaie de proposer un environnement de travail un petit peu moins difficile. Aujourd'hui, on a, on a le matériel, hein, qui existe pour éviter de casser le dos de quelqu'un. Ça passe par des formations, par l'achat du matériel, une formation sur le matériel et une incitation à l'utiliser. Parce qu'il y a toujours cette notion de gain de temps, je donne juste un exemple. Quand vous avez le lit qui est un petit peu bas. Ben parfois, ne serait-ce que pour gagner un quelques secondes, la soignante ne monte pas le lit à sa hauteur alors que les lits médicalisés permettent justement ça et donc elle va se casser le dos. Voilà se penchant de trop. Enfin, ce sont des petites choses au quotidien auxquelles elles ne pensent pas forcément à faire, avec la tête dans le guidon où elle ne voit pas forcément l'intérêt. Et elles sont dans la recherche du gain de temps après, à moins d'avoir plus de personnel, aussi parce que tout ça, c'est induit par bah le je dirais le stress de pas arriver à tout faire aussi donc. Donc on est dans un cercle vicieux, c'est-à-dire plus d'absence, plus de stress, on a des postures qui ne sont pas adaptées, on se fait mal, on s'arrête et cetera, et cetera.

Présentateur 3

C'est terrible

Présentateur 2

Après, il y a aussi le fait de pouvoir laisser les gens se reposer. Voilà sur leur jour de repos. Mais effectivement, quand vous avez les absences, Ben vous appelez les gens sur leur temps de repos pour leur demander s'ils peuvent venir travailler. Ce n'est pas quelque chose qui est hyper plaisant, on ne va pas se mentir. Voilà, mais bah c'est comme ça qu'on gère, parce qu'on n'a pas le choix, mais ça c'est quelque chose qu'on aimerait pouvoir éviter.

Présentateur 3

Donc respecter les heures de travail.

Présentateur 2

Respecter les heures de travail, ne pas solliciter les personnels en dehors de leur temps de travail réglementaire en fait.

Présentateur 3

Vous avez cité les intérimaires, leur manque d'implication, manque d'engagement dans leurs tâches, dans un contexte organisationnel, lié à l'ambiance de travail et ce que vous pensez qu'il y n'a pas un travail à faire ?

Présentateur 2

Alors oui, il y a un travail à faire là-dessus. Après on est un peu pris entre le recadrage à faire par rapport à des pratiques pas du tout adaptées, qu'il faut absolument revoir, et la bonne ambiance. C'est vrai que quand on recadre quelqu'un ou qu'on recadre une équipe, on se dit toujours bon à casser l'ambiance. Néanmoins, si vous ne le faites pas, vous êtes aussi fautif que la personne qui a été maltraitante ou qui a été passive. C'est une situation où elle aurait dû réagir. Donc c'est un équilibre à trouver. Dans tous les cas, l'impératif c'est d'être, je dirais, respectueux de la personne humaine, quelle que soit l'erreur ou la faute. Ne pas être dans l'humiliation. Après, sur l'ambiance, on peut voilà, il peut y avoir des événements un peu festifs, moi, cette année, il y avait une salle de pause qui était au sous-sol pas très sympathique, sans fenêtre ; donc j'ai demandé qu'on refasse une salle de pause à l'étage. Voilà un peu plus sympathique. Voilà, ce sont des choses comme ça.

Présentateur 3

Des petites attentions.

Présentateur 2

Ce n'est pas forcément assez, mais on est pris aussi par le quotidien.

Présentateur 3

D'accord je parlais aussi de bonne ambiance, c'est surtout le rapport au travail entre les employés. Typiquement, ce qui peut créer du désengagement, le manque d'implication. Pour vous donner un exemple, qu'une aide-soignante travaille plus qu'une autre, et pour autant que ce soit au niveau informel et formel, la gratification n'est pas là. Qu'elle soit orale avec merci beaucoup ou qu'elle soit financière.

Présentateur 2

Alors ça, effectivement c'est un sujet sur l'établissement ; on a des personnes qui sont, on va dire toujours très présentes ; et on a des personnes qui vont être moins conscientes que leur absence se répercute sur les équipes. Et effectivement, comment faire la distinction sans engendrer encore plus d'absentéisme vers ceux qui sont déjà absents parce qu'on renforce encore le désengagement. Après moi je suis assez favorable à une prime de présentéisme parce qu'effectivement, il n'y a pas de raison qui n'ait pas de différence à un moment donné, entre les gens qui se lèvent tous les matins et ceux qui sont absents. Moi, c'est mon point de vue, je pense que ça serait important effectivement, que les gens qui sont méritants, qui sont fiables et qui considèrent que leur planning, c'est un engagement Ben qui soit valorisés par rapport aux autres.

Présentateur 3

Vous avez abordé le sujet des stages qui peuvent être en fait un levier de fidélisation avec par exemple un jeune étudiant en IFSI qui fait son stage. Puis après se dit Ah tiens, c'est pas mal les ehpad au final, puis après fait sa 2e 3e année. Est-ce que vous avez des relations avec des écoles ?

Présentateur 2

Alors, on en a forcément puisqu'on accueille des stagiaires. Après on n'a pas de convention particulière. Je sais qu'il était d'actualité de se rapprocher un petit peu plus de la Croix-Rouge.

Présentateur 2

Voilà ça peut être aussi un canal de recrutement aussi des stagiaires : s'ils donnent satisfaction, on peut leur proposer par exemple de travailler l'été. Puis c'est des gens qui ont peut-être vocation à rester chez nous ?

Présentateur 3

Et en dehors de ça, vous ne pensez pas développer notamment la participation des jurys ou même l'alternance ?

Présentateur 2

On accueille une alternante, mais elle n'est pas soignante Après participer à des jurys, pourquoi pas ? Après faut arriver à caser tout ça dans son agenda.

Présentateur 3

Y'a-t-il un élément que je n'ai pas pris en compte quelque chose.

Présentateur 2

Non, alors juste une petite remarque, je pense qu'il faut faire la distinction en termes de problématique RH sur le territoire, à la fois géographique peut-être, et dans le temps aussi. On est sur l'aire post COVID donc je pense que les mentalités ont évolué

Ouais, moi je pense vraiment qu'il faut travailler sur l'équilibre vie privée et professionnelle, les gens qui sont totalement dévoués à leur travail, ça devient très rare.

Présentateur 3

Merci à vous !

ANNEXE 3 : effectifs de l'enquête de benchmark

Département	Etablissement	Fonction du répondant
35400	PEP les hautes roches	RH
64100	SEAPB	DRH
49017	UNAPEI	DRH
74805	AFPEI	Cadre de santé
68460	SESSAD-IME	Direction établissement
67500	ESAT	Direction établissement
68350	SESSAD-UEMA	Cadre de santé
59544	APAJH	RH
44	ADAPEI	RH
74805	association aller plus haut	RH
24000	IME	Direction établissement
77	ADAPEI	Direction établissement
64490	MECS PEP	Direction établissement
64	PEP	Direction établissement
74600	AAPEI	RH
75	VYV	DRH
67380	HEPAD	RH
94000	SAMSAH	Cadre de santé
20600	HEPAD	RH
40000	Petitsfils	Direction établissement
75013	FAM	Direction établissement
21200	EHCO	Cadre de santé
69	ADAPEI	RH
21420	EHCO	RH
13012	Institut médico éducatif	RH
77	SESSAD CESAP	RH
34790	Adages	DRH
74	ADIMC	RH
68100	Centre de réadaptation	RH
49700	fondation St Jean de dieu	DRH
45000	EAM (fondation)	Direction établissement
45000	association solidarité	Direction établissement
63000	association Handicap	DRH
72190	ESAT-EA-FH	Direction établissement
54521	Centre psychotherapique	RH
32000	AGAPEI	RH
75000	hôpital	Cadre de santé
49510	CEF	Direction établissement
Nombre TOTAL de répondants		38

ANNEXE 4 : questionnaire du benchmark

Questionnaire envoyé par mail :

Fonction du répondant :

- ❖ Comment se fait l'expression du besoin en recrutement :
- ❖ Est-ce les chefs de service qui remontent le besoin ? OUI NON
- ❖ Est-ce le service RH qui anticipe les besoins ? (À l'aide d'une GPEC par exemple) OUI
NON
- ❖ Avez-vous des fiches de poste pour tous vos métiers ? OUI NON
- ❖ Dans le cadre d'un recrutement, est-ce que vous établissez le profil recherché en plus de la fiche de poste ? à savoir nombre d'année d'expérience ? qualités personnelles... OUI
NON
- ❖ Faites-vous la rédaction de l'annonce ? OUI NON
- ❖ Avez-vous des difficultés à la rédiger ? OUI NON
- ❖ Faites-vous un effort particulier pour rendre votre annonce attractive ? OUI NON
- ❖ En termes de diffusion de l'annonce, utilisez-vous :
 - Jobboard ? OUI NON
 - Réseaux sociaux ? OUI NON
 - presse spécialisée ? OUI NON
 - pôle emploi/ APEC ? OUI NON
 - Autre moyen ? si OUI, lequel ?

-
- ❖ Faites-vous du sourcing dans des CVthèques ? OUI NON
 - ❖ Utilisez-vous des candidatures spontanées ? OUI NON
 - ❖ Participez-vous à des forums emploi ? forum Ecole ? OUI NON
 - ❖ Faites-vous une étape de préqualification ? Téléphone ? test ? vidéo ? OUI NON
 - ❖ Faites-vous les entretiens ? OUI NON
 - ❖ Est-il structuré (liste de questions) ou pas (fait plus de manière spontanée) ? OUI
NON
 - ❖ Pensez-vous qu'ils permettent de choisir le bon candidat ? OUI NON
 - ❖ Faites-vous un accueil organisé pour les nouveaux embauchés ? OUI NON
 - ❖ Avez-vous des difficultés de recrutement ? OUI NON

Si oui, pourquoi selon-vous ?

Est-ce plus difficile pour les infirmier(e)s et aides-soignant(e)s ? Pourquoi selon-vous ?

ANNEXE 5 : Résultats du questionnaire de benchmark

Résultats du questionnaire :

Proportion des répondants par fonction

Fonction du répondant	Représentation en %
Cadre de santé	13,2%
DRH	15,8%
RH	39,5%
Direction établissement	31,6%

Résultats sur les étapes de définition du besoin et de rédaction de l'annonce

Tableau croisé Fonction du répondant * Besoin en recrutement par les services

			Besoin en recrutement par les services		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	5	5
		% du total	0,0%	13,2%	13,2%
	Di	Effectif	1	11	12
		% du total	2,6%	28,9%	31,6%
	DR	Effectif	0	6	6
		% du total	0,0%	15,8%	15,8%
	RH	Effectif	0	15	15
		% du total	0,0%	39,5%	39,5%
Total	Effectif		1	37	38
	% du total		2,6%	97,4%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Besoin en recrutement par les RH

			Besoin en recrutement par les RH		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	4	1	5
		% du total	10,5%	2,6%	13,2%
	Di	Effectif	8	4	12
		% du total	21,1%	10,5%	31,6%
	DR	Effectif	2	4	6
		% du total	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	8	7	15
		% du total	21,1%	18,4%	39,5%
Total		Effectif	22	16	38
		% du total	57,9%	42,1%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Existence des fiches de poste

			Existence des fiches de poste		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	5	5
		% du total	0,0%	13,2%	13,2%
	Di	Effectif	2	10	12
		% du total	5,3%	26,3%	31,6%
	DR	Effectif	2	4	6
		% du total	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	6	9	15
		% du total	15,8%	23,7%	39,5%
Total		Effectif	10	28	38
		% du total	26,3%	73,7%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Etablissement de profils

			Etablissement de profils		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	3	2	5
		% du total	7,9%	5,3%	13,2%
	Di	Effectif	3	9	12
		% du total	7,9%	23,7%	31,6%
	DR	Effectif	2	4	6
		% du total	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	3	12	15
		% du total	7,9%	31,6%	39,5%
Total		Effectif	11	27	38
		% du total	28,9%	71,1%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Difficulté sur l'annonce

			Difficulté sur l'annonce			Total
			NC	NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	3	2	5
		% du total	0,0%	7,9%	5,3%	13,2%
	Di	Effectif	1	7	4	12
		% du total	2,6%	18,4%	10,5%	31,6%
	DR	Effectif	0	3	3	6
		% du total	0,0%	7,9%	7,9%	15,8%
	RH	Effectif	0	7	8	15
		% du total	0,0%	18,4%	21,1%	39,5%
Total		Effectif	1	20	17	38
		% du total	2,6%	52,6%	44,7%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * rédaction d'une annonce attractive

			rédaction d'une annonce attractive			Total
			NC	NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	1	4	5
		% du total	0,0%	2,6%	10,5%	13,2%
	Di	Effectif	1	2	9	12
		% du total	2,6%	5,3%	23,7%	31,6%
	DR	Effectif	0	1	5	6
		% du total	0,0%	2,6%	13,2%	15,8%
	RH	Effectif	0	1	14	15
		% du total	0,0%	2,6%	36,8%	39,5%
Total		Effectif	1	5	32	38
		% du total	2,6%	13,2%	84,2%	100,0%

Résultats sur l'étape de diffusion des offres d'emploi

Tableau croisé Fonction du répondant * Diffusion de l'annonce sur joabboard

			Diffusion de l'annonce sur joabboard		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	4	1	5
		% du total	10,5%	2,6%	13,2%
	Di	Effectif	9	3	12
		% du total	23,7%	7,9%	31,6%
	DR	Effectif	3	3	6
		% du total	7,9%	7,9%	15,8%
	RH	Effectif	5	10	15
		% du total	13,2%	26,3%	39,5%
Total		Effectif	21	17	38
		% du total	55,3%	44,7%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Diffusion de l'annonce sur réseaux sociaux

			Diffusion de l'annonce sur réseaux sociaux		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	5	5
		% du total	0,0%	13,2%	13,2%
	Di	Effectif	3	9	12
		% du total	7,9%	23,7%	31,6%
	DR	Effectif	2	4	6
		% du total	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	3	12	15
		% du total	7,9%	31,6%	39,5%
Total		Effectif	8	30	38
		% du total	21,1%	78,9%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Diffusion de l'annonce dans presse spécialisée

			Diffusion de l'annonce dans presse spécialisée		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	3	2	5
		% du total	7,9%	5,3%	13,2%
	Di	Effectif	6	6	12
		% du total	15,8%	15,8%	31,6%
	DR	Effectif	4	2	6
		% du total	10,5%	5,3%	15,8%
	RH	Effectif	11	4	15
		% du total	28,9%	10,5%	39,5%
Total		Effectif	24	14	38
		% du total	63,2%	36,8%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Diffusion de l'annonce sur pôle emploi/APEC

			Diffusion de l'annonce sur pôle emploi/APEC		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	1	4	5
		% du total	2,6%	10,5%	13,2%
	Di	Effectif	1	11	12
		% du total	2,6%	28,9%	31,6%
	DR	Effectif	0	6	6
		% du total	0,0%	15,8%	15,8%
	RH	Effectif	1	14	15
		% du total	2,6%	36,8%	39,5%
Total		Effectif	3	35	38
		% du total	7,9%	92,1%	100,0%

Résultats sur l'étape de recherche de candidats

Tableau croisé Fonction du répondant * Réalisation d'un sourcing sur Cvthèques

			Réalisation d'un sourcing sur Cvthèques		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	3	2	5
		% du total	7,9%	5,3%	13,2%
	Di	Effectif	10	2	12
		% du total	26,3%	5,3%	31,6%
	DR	Effectif	3	3	6
		% du total	7,9%	7,9%	15,8%
	RH	Effectif	11	4	15
		% du total	28,9%	10,5%	39,5%
Total		Effectif	27	11	38
		% du total	71,1%	28,9%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Utilisation des candidatures spontanées

			Utilisation des candidatures spontanées		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	5	5
		% du total	0,0%	13,2%	13,2%
	Di	Effectif	2	10	12
		% du total	5,3%	26,3%	31,6%
	DR	Effectif	0	6	6
		% du total	0,0%	15,8%	15,8%
	RH	Effectif	0	15	15
		% du total	0,0%	39,5%	39,5%
Total		Effectif	2	36	38
		% du total	5,3%	94,7%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Participation Forum emploi/forum Ecoles

			Participation Forum emploi/forum Ecoles		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	2	3	5
		% du total	5,3%	7,9%	13,2%
	Di	Effectif	6	6	12
		% du total	15,8%	15,8%	31,6%
	DR	Effectif	1	5	6
		% du total	2,6%	13,2%	15,8%
	RH	Effectif	5	10	15
		% du total	13,2%	26,3%	39,5%
Total		Effectif	14	24	38
		% du total	36,8%	63,2%	100,0%

Résultats sur les étapes de préqualification/entretiens/onboarding

Tableau croisé Fonction du répondant * Existence d'une pré-qualification

			Existence d'une pré-qualification			Total
			NC	NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	0	5	5
		% du total	0,0%	0,0%	13,2%	13,2%
	Di	Effectif	0	6	6	12
		% du total	0,0%	15,8%	15,8%	31,6%
	DR	Effectif	0	2	4	6
		% du total	0,0%	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	1	6	7	15
		% du total	2,6%	15,8%	18,4%	39,5%
Total		Effectif	1	14	22	38
		% du total	2,6%	36,8%	57,9%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Réalisation d'entretien structuré

			Réalisation d'entretien structuré			Total	
			NC	NON	OUI		
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	0	3	2	5
		% du total	0,0%	0,0%	7,9%	5,3%	13,2%
	Di	Effectif	0	0	3	9	12
		% du total	0,0%	0,0%	7,9%	23,7%	31,6%
	DR	Effectif	0	0	2	4	6
		% du total	0,0%	0,0%	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	1	1	4	9	15
		% du total	2,6%	2,6%	10,5%	23,7%	39,5%
Total		Effectif	1	1	12	24	38
		% du total	2,6%	2,6%	31,6%	63,2%	100,0%

Tableau croisé Fonction du répondant * Choix du bon candidat

			Choix du bon candidat			Total	
			NC	NON	OUI		
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	0	1	4	5
		% du total	0,0%	0,0%	2,6%	10,5%	13,2%
	Di	Effectif	0	0	1	11	12
		% du total	0,0%	0,0%	2,6%	28,9%	31,6%
	DR	Effectif	0	0	0	6	6
		% du total	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%	15,8%
	RH	Effectif	1	1	3	10	15
		% du total	2,6%	2,6%	7,9%	26,3%	39,5%
Total		Effectif	1	1	5	31	38
		% du total	2,6%	2,6%	13,2%	81,6%	100,0%

Tableau croisé Choix du bon candidat * Réalisation d'entretien structuré

		Réalisation d'entretien structuré			Total	
		NC	NON	OUI		
Choix du bon candidat		Effectif	1	0	0	1
		% du total	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%
NC		Effectif	0	1	0	1
		% du total	0,0%	2,6%	0,0%	2,6%
NON		Effectif	0	0	4	5
		% du total	0,0%	0,0%	10,5%	13,2%
OUI		Effectif	0	0	8	23
		% du total	0,0%	0,0%	21,1%	60,5%
Total		Effectif	1	1	12	24
		% du total	2,6%	2,6%	31,6%	63,2%

Tableau croisé Fonction du répondant * Existence d'une étape d'onboarding

			Existence d'une étape d'onboarding		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	0	5	5
		% du total	0,0%	13,2%	13,2%
	Di	Effectif	1	11	12
		% du total	2,6%	28,9%	31,6%
	DR	Effectif	2	4	6
		% du total	5,3%	10,5%	15,8%
	RH	Effectif	7	8	15
		% du total	18,4%	21,1%	39,5%
Total		Effectif	10	28	38
		% du total	26,3%	73,7%	100,0%

Résultats à la question « avez-vous des difficultés de recrutement ? »

Tableau croisé Fonction du répondant * Avez-vous des difficultés en recrutement

			Avez-vous des difficultés en recrutement		Total
			NON	OUI	
Fonction du répondant	Ca	Effectif	1	4	5
		% du total	2,6%	10,5%	13,2%
	Di	Effectif	3	9	12
		% du total	7,9%	23,7%	31,6%
	DR	Effectif	0	6	6
		% du total	0,0%	15,8%	15,8%
	RH	Effectif	0	15	15
		% du total	0,0%	39,5%	39,5%
Total		Effectif	4	34	38
		% du total	10,5%	89,5%	100,0%

ANNEXE 6 : fiche projet d'un ATS

FICHE D'IDENTITE SYNTHETIQUE

Nom du projet

Outil de recrutement digital

Numéro de ligne du projet

cf. portefeuille de projet

Importance stratégique

9

Objet du projet

Doter la fondation d'un outil centralisé permettant de connaître l'ensemble des offres d'emploi en-cours et de diffuser simplement les besoins de recrutement de l'ensemble des établissements

Périmètre

Outil SI permettant de :

- Multidiffusion d'annonce
- Suivi des candidatures
- Création d'une base de cv
- Possibilité de traiter rapidement le contact candidat
- Gestion des entretiens
- Centraliser les demandes de recrutements

Bénéficiaires

L'ensemble des établissements et le siège (toutes directions fonctionnelles et DGA) sont concernés

Coût total

A définir

Financement

N/A

Groupe porteur

DRH

Contact

DRH :

Ce document est un support de rédaction / un modèle.

Il a été rédigé de façon la plus exhaustive possible. Aussi, le modèle ne doit pas être modifiable : indiquer la mention « sans objet » / « non concerné » si l'item ne vous concerne pas.

Les éléments *en gris* sont à supprimer afin de les remplacer par votre texte.

CADRE LOGISTIQUE DU PROJET

➤ Objectif

Ce projet doit permettre à l'ensemble des établissements d'avoir un outil pour diffuser et suivre ses offres d'emploi. Il doit également permettre, pour l'ensemble des collaborateurs et la DRH, d'avoir une vue exhaustive des offres d'emploi proposées par la fondation.

➤ Résultats attendus

Mise en œuvre d'un outil et de bonnes pratiques de recrutement.

➤ Etapes

- Elaboration d'un cahier des charges recouvrant les besoins court terme.
- Identifier les outils déjà présents en interne et la liste de ceux qui pourraient couvrir les besoins.
- Faire des démos des 3-5 outils présélectionnés
- Faire une consultation
- Mettre en œuvre l'outil par phases et pilote

➤ Moyens

- Equipe projet à définir avec DRH / Directeurs d'établissement / RRH / DTN.
- Budget restant à définir.

➤ **Comitologie**

Mise en place de :

- Comité de projet – comité orienté opérationnel (planifié de façon bimensuelle généralement)
- Comité de pilotage – comité où les décisions sont prises, arbitrées (planifié de façon mensuelle généralement)

Votre réponse ici

➤ **Indicateurs**

Pour le choix :

- Liste des sites de recrutement clés pour diffusion
- Facilitateur / facile d'utilisation notamment pour ce qui est de base
- Interfaçage avec Assesfirst
- Outil présent à la fondation
- Prix

Pour la phase opérationnelle :

A définir

➤ **Contraintes et risques**

Le projet est une priorité et doit être mené à court terme compte tenu des enjeux de visibilité de nos offres de recrutement.

Il n'existe pas de processus clair et unique formalisé de recrutement au sein de la fondation.

➤ **Volumétries**

- 336 embauches CDI
- 15000 CDD (peu sous format offres) 2800 distinct par an
- 70 utilisateurs

PRINCIPALES FONCTIONNALITES ATTENDUES

- Multidiffusion d'annonce
 - o Saisie manuelle des dossiers de candidatures
 - o Interconnexion avec les sites
 - o Possibilité de diffuser uniquement en interne / séparément de externe
- Suivi des candidatures

- Création d'une base de cv
- Possibilité de traiter rapidement le contact candidat
- Gestion des entretiens
- Centraliser les demandes de recrutements
- Création de modèles d'offres d'emploi
- Gestion RGPD de rétention des informations personnelles
- Gestion des réponses automatiques aux candidats
- Vision établissement et centralisée pour tout le monde / WF d'alertes mail
- Changer le recruteur / Toutes les offres d'un établissement doivent pouvoir être vues par tous les recruteurs de l'établissement et en central

Pas de besoin :

- De workflow de validation de l'offre
- D'anonymisation

ACTIONS A MENER	RESPONSABLE
FINIR L'ETAT DES LIEUX DE CE QUI EXISTE SUR SITE AUJOURD'HUI	XXX
LISTE DES SITES SUR LESQUELS NOUS SOUHAITONS DIFFUSER DES ANNONCES	XXX
ETABLIR UNE 1ERE LISTE DES OUTILS DU MARCHÉ	XXX
FORMALISER LES NOTES DE LA REUNION DU 16/12/2022	XXX

ACTEURS DU PROJET

➤ Groupe porteur

La DRH du siège porte le projet avec la DTN et va associer les RH d'établissement et de CSP

➤ Les membres du groupe porteur

Fonction dans le groupe	Nom
Sponsor	DRH
Pilote du portefeuille	
Chef de projet	RH

Expert(s) contributeur(s) au projet	Direction
A définir	

➤ Partenaires et acteurs intervenants dans le projet (RACI) :

- Quelles actions va mener le groupe porteur dans le cadre du projet ?
- Quels vont être les acteurs impliqués dans votre projet ?
- Quels sont leurs engagements respectifs ?
- Le groupe assurera-t-il lui-même toutes les activités ou certaines opérations seront elles déléguées, à qui ?
- Qui assurera le suivi et la gestion une fois le projet réalisé ?
- Comment allez-vous impliquer les bénéficiaires, quelle sera leur participation ?

Votre réponse ici

Le RACI permet de répartir les tâches et d'affecter des responsabilités d'une manière claire et transparente pour tout le monde.

Concrètement, cette matrice permet de savoir qui sont les participants et parties prenantes du projet, et comment intervient chaque membre de l'équipe au sein de ce projet.

- R** : Réalisateur, réalise l'action et est responsable de son achèvement
- A** : Approbateur, approuve l'achèvement d'une tâche
- C** : consulté, conseil, intervient avant une décision ou une action
- I** : informé, il reçoit une information après une décision ou une action

Exemple :

ITEMS	CHEF DE PROJET	ACTEURS IMPLIQUES EXEMPLE : DT	ACTEURS IMPLIQUES EXEMPLE : DAF	ACTEURS IMPLIQUES EXEMPLE : LES ETUDES
CADRAGE	R	A	A	
COMITOLOGIE	R	A/I	A/I	I
FORMATION	A/C/I	I	I	I
DEPLOIEMENT	R	I	I	I
RUN	I	I	I	R/A/C

A noter que le groupe porteur fait partie de la gouvernance du projet. Il est impliqué dans le projet du début jusqu'à la fin de celui-ci en prenant des décisions et des actions qui impactent directement le projet.

Ce groupe porteur va communiquer avec des acteurs « impliqués » dans le projet. Ces derniers vont être contributeur du projet dans une phase précise du projet.

Exemple :

1 / les équipes de l'infrastructure devront intervenir pour valider l'architecture de l'outil qui sera mis en place → Phase de réalisation

2/ le DPO devra vérifier que tout ce qui est RGPD est bien respecté, etc. → Phase de cadrage / Phase de rédaction du cahier des charges.

Grâce à la gouvernance, le projet est cadré et ajusté selon les règles fixées.

/!\ Dans vos projets, pensez à intégrer le service DPO (=délégué à la protection des Données) afin de vous guider et/ou vous aider dans le terme de RGPD.

/!\ Dans les projets SI, pensez à prévenir le CSE de la mise en œuvre de nouvelles applications

LE PROJET DANS LE TEMPS

➤ Calendrier des activités

Date de début	Date de fin
16/12/2022	01/05/2023

Le calendrier peut être découpé en plusieurs lots si besoin.

#	Activité <i>Reprenez les activités citées dans le chapitre « cadre logique »</i>	Période de réalisation <i>Indiquez la durée et la date prévisionnelle (en semaines ou en mois)</i>	Prérequis à l'activité
1	Etude de l'existant	Mai à Septembre	
2	Ateliers avec le métier	Avril à Septembre	
3	Rédaction du cahier des charges	Courant Avril	#1 et #2 réalisés
4	Etude de marché	Avril à fin Juin	
5	Choix de l'outil	Juin à Août	#4 réalisé
6	Etc.		

LIVRABLES

Livrable	Date de livraison
Cahier des charges	
Cahier de recette	
Note	
Mode opératoire	
Etc.	

MONTAGE FINANCIER DU PROJET

➤ Budget total

Incluant votre participation, celle des bénéficiaires, d'éventuels autres partenaires ainsi que le montant recherché (si pas encore de financement).

Votre réponse ici

➤ Répartition des dépenses par activité

Reprenez les différents postes identifiés et indiquer le détail des moyens nécessaires et chiffrez leur coût tels que :

Projet à dominance SI	Projet à dominance non SI
Développement	Ressources externes
Recette	Ressources internes
Pilotage	Rédaction de modes opératoires
Maintenance	Accompagnement au changement
Hébergement/Exploitation/Sauvegarde	Etc...
Formation	
Licence	
Ressources internes	
Rédaction de modes opératoires	
Accompagnement au changement	
Exploitation	
Etc...	

Votre réponse ici

➤ **Financements**

*Comment allez-vous réunir la participation demandée ?
Après de qui ?
Avez-vous déjà d'autres financements pour ce projet ?
Lesquels ?*

Votre réponse ici

➤ **Tableau récapitulatif du montage financier**

Activité	Budget total nécessaire	Participation du groupe			Apports d'autres partenaires	Montant demandé
		Financière	Bien	Autre		
XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
TOTAL						

➤ **Perspectives à long terme (POST-déploiement) : RACI**

*Comment allez-vous faire durer votre projet ?
Quelle organisation allez-vous mettre en place pour assurer le bon fonctionnement du projet une fois terminé ?
Quelles sont les ressources sur lesquelles vous pouvez raisonnablement compter ?
Comment seront-elles réparties ?
Seront-elles suffisantes pour couvrir les frais de fonctionnement et de suivi ?*

R : Réalisateur, réalise l'action et est responsable de son achèvement

A : Approbateur, approuve l'achèvement d'une tâche

C : consulté, conseil, intervient avant une décision ou une action

I : informé, il reçoit une information après une décision ou une action

Exemple :

Matrice de contribution							
Items	Actions à réaliser	Etudes	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Moyens / Supports	Documents associés / Informations documentées
Administrations des droits utilisateurs	Création d'un compte	R / A	I	I	I		Guide administrateur
	Envoi guide utilisateur	R / A					Guide utilisateur
Accompagnement / conduite du changement utilisateur	Aide à l'usage			R / A	R / A		
	Rappel des procédures		I	R / A	R / A		Matrice documents
	Aide ouverture ticket incident			R / A	R / A		
Support technique	Analyse ticket	R / A				GLPI	Tutos, aide en ligne
	Traitement / résolution ticket incident	R / A				GLPI	
Relation fournisseur	Facturation, gestion de l'enveloppe	I	R / A	R / A	R / A	Admin console	
	Soutien applicatif, accompagnement	R / A	C / I	C / I	I	Mail, téléphone	

Votre réponse ici

APPROBATION ET AUTORISATION

Nous approuvons le projet tel qu'il est décrit ci-dessus, et autorisons l'équipe à le mettre en œuvre.

Nom	Titre	Date

Approuvé
par

Date

Approuvé
par

Date

ANNEXE 7 : CHECK-LISTE DES QUESTIONS A POSER POUR L'ATS

1. Que proposez-vous en termes d'expérience candidats externe et interne ?

- a. Est ce que vous proposez un site « carrières » ?
- b. Quelles fonctionnalités de recherche pour le candidat ?
- c. Quelles sont les façons de candidater ? Compte dédié, LinkedIn...
- d. Quelles sont les interactions avec les candidats ? Chatbot, espace candidat (suivi de l'avancement de la candidature...)

2. Comment permettez-vous aux recruteurs de centraliser les candidatures peu importe leur source ?

- a. LinkedIn, Forums, jobboards... Quelle intégration des CV ?

3. Quelles fonctionnalités proposez-vous pour faciliter la sélection des candidatures et la gestion des viviers ?

- a. Matching, présélection plus simple, CRM avec gestion de campagne, Candidate Relationship Management, sourcing

4. Quelles sont les 3 fonctionnalités les plus utiles aux recruteurs ?

- a. Est ce que l'éditeur a pensé au recruteur ?

5. Vos fonctionnalités de reporting permettent-elles : des dashboards en temps réel ? des rapports standards ? capacité de créer ses propres indicateurs et rapports ?

a. Données en temps réel ? Données historisées ? KPIs= tout le monde n'a pas les mêmes besoins, il faut savoir les indicateurs qui vous intéressent

6. Quelle durée de mise en oeuvre ?

a. Cela peut prendre du temps = 3 - 4 mois pour des suites RH mais différent pour full SAAS = ça peut être fait rapidement

b. mais pas de customisation et du coup, quelle reprise des données ?

7. Quel modèle de pricing / quel coût / quel engagement de durée ?

a. Modèles de pricing: 3 modèles de pricing possibles

b. Coût global: coût d'installation et coût de formation

c. Quel engagement de durée ?

ANNEXE 8 : EXEMPLE DE DEVIS POUR 50 LICENCES « RECRUTEURS »

Abonnement Annuel	
Description	Montants € HT
7 Licences Admin : Gestion des comptes, Multidiffusion, Gestion candidatures et des CV	
Pack 50 Licences Recruteurs : Multidiffusion, Gestion des candidatures et Gestion des CV	
Multidiffusion en illimité sur nos sites partenaires gratuits et payants	
10 000 CV parsés par an (analyse du CV et auto complétion de la fiche candidat)	
Sourcing LinkedIn inclus	
1 Site carrière Start incluant un champs personnalisé ex: MPSB , EPSM Bretagne Sud	
1 Site mobilité Interne incluant un champs complémentaire personnalisé : MPSB mobilité	
Support utilisateurs illimité	
<i>Total Abonnement et Maintenance HT</i>	40 481,87 €
<i>Remise commerciale</i>	20% 8 096,37 €
Total Annuel HT après remise	32 390,00 €

ANNEXE 9 : rapport d'étonnement

Rapport d'étonnement

Rédacteur :

Date :

Nom du salarié :

Fonction du salarié :

Date d'arrivée du salarié :

Sur le processus de recrutement :

- La durée du processus
- L'expérience globale

Sur le processus d'intégration :

- La pré-intégration
- L'accueil le jour J : équipe, matériel, environnement de travail
- Les étapes de l'intégration
- Les idées d'amélioration

Sur le poste :

- Sa connaissance sur son rôle, la répartition des tâches dans l'équipe
- Son étonnement sur certaines pratiques
- Les compétences acquises (métiers, outils...)
- L'ambiance de travail
- Ses suggestions d'amélioration
-

Sur l'établissement :

- L'organisation et le fonctionnement de l'établissement
- Les modes de communication
- La marque employeur/ les valeurs de l'établissement
- Les conditions de travail (locaux, télétravail, horaires ...)

ANNEXE 10 : grille de rémunération en apprentissage

Salaires en apprentissage (01/01/2023)	Apprenti - de 18 ans		Apprenti de 18 à 20 ans		Apprenti de 21 à 25 ans	
	Salaire brut	Montant brut	Base de calcul	Montant brut	Base de calcul	Montant brut
1ere année	27% du Smic	461,51 €	43% du Smic	734,99 €	53% du Smic*	905,924 €
2eme année	39% du Smic	666,62 €	51% du Smic	871,73 €	61% du Smic*	1 042,66 €
3eme année	55% du Smic	940,10 €	67% du Smic	1 145,22 €	78% du Smic*	1 333,24 €
	Apprenti de 26 ans et plus					
	Salaire brut			Montant brut		
	100% du Smic*			1 709,28 €		