

# Ressources humaines

## PROCESSUS DE RECRUTEMENT & DE FIN DE RELATION DE TRAVAIL

### A MISE EN SITUATION

#### ① SITUATION INITIALE

À Genève, rares sont les structures offrant des services spécialisés pour les entreprises à lucrativité limitée comme celles de l'économie sociale et solidaire (ESS). C'est d'ailleurs en partie la raison du succès de cette fiduciaire de six employé·e·s implantée dans le milieu de l'ESS.



#### ② DÉCLENCHEUR

Le réseau de l'ESS s'étend, et pour répondre aux demandes croissantes, la PME doit étoffer son équipe. Elle publie une annonce sur les portails de recherche d'emploi traditionnels: «Cherchons un·e comptable à 100% qualifié·e et concerné·e par les aspects économiques du développement durable». L'annonce est un succès, avec plus de 500 candidatures! Mais l'analyse de tous ces dossiers s'avère ingérable. Découragée, la PME retire son annonce. Elle relève le niveau de compétences et d'expérience requis et dépose une nouvelle offre: «Cherchons un·e expert·e-comptable à 100% avec une formation universitaire et quinze ans d'expérience dans l'économie sociale et solidaire». Une seule candidature sur les trois reçues a réellement le profil demandé, la personne est immédiatement engagée.



#### ③ PÉRIPÉTIES

Après six mois, la nouvelle personne s'ennuie déjà. Elle a accepté ce poste en pensant avoir plus de responsabilités et apporter son expertise sur les aspects socio-économiques du développement durable. Mais comme aucun processus participatif n'est en place au niveau RH, elle est amenée à ne faire «que» de la comptabilité. De plus, le taux de travail à 100% est incompatible avec sa situation familiale. Insatisfaite et épuisée, elle est démotivée, devient inefficace et multiplie les erreurs.

#### ⑤ SITUATION FINALE



#### ④ RÉSOLUTION



L'équipe dirigeante se rend vite compte de la situation, mais ne sait pas comment y faire face car personne n'a de connaissance en ressources humaines. Elle réalise ses manquements dans la formulation de l'annonce, nomme à l'interne une personne «Responsable RH» et l'inscrit à une formation dans le domaine.

## **B** BONNES PRATIQUES CONCRÈTES

La gestion des ressources humaines (RH) doit être respectueuse de l'identité et des valeurs de l'organisation, ainsi que de celles de l'ESS. Les petites structures sans spécialiste RH peuvent suivre des formations ou des ateliers pour garantir des processus corrects. Nommer un·e référent·e des RH est important, capitaliser en intégrant les erreurs et réussites du passé également.

### La description de poste

- **Se baser sur les besoins et les compétences** requises pour formuler l'annonce d'un poste. Être transparent·e sur le niveau de salaire et intégrer l'équipe de terrain.
- **S'abstenir de toute mention de genre, âge, origine, etc. et utiliser le langage adéquat.** Indiquer une fourchette d'âge est illégal. Penser au langage épïcène.
- **Éviter la surenchère des niveaux de formation.** Préciser les diplômes et l'expérience requis. Penser aux équivalences de diplômes qui amènent des compétences analogues et transférables.
- **Rester flexible sur le taux de travail.** Proposer une fourchette adaptée aux moyens de l'organisation et à la potentielle situation privée des candidat·e·s. Éviter si possible les postes à 100%.
- **Éviter de trop filtrer les candidatures.** Trouver le bon équilibre dans la formulation : être précis·e, mais sans décourager. Utiliser les bons canaux de diffusion, selon le besoin et le moment : annonceurs ou réseau ?

### La gestion du recrutement

- **Ouvrir les emplois à l'interne** surtout si la structure accueille des emplois de solidarité (EDS), des personnes en recherche d'emploi ou en insertion. Convoquer systématiquement ces candidat·e·s internes à l'entretien pour leur donner leur chance et leur permettre de s'entraîner à l'entretien d'embauche également.
- **Envoyer un accusé de réception** à toutes les candidatures dans un délai raisonnable en expliquant le processus de recrutement (étapes, délais, etc.).

### L'entretien

- **Veiller à la mixité des *interviewers*.** Avoir une égalité de genre et impliquer les équipes concernées par le nouveau poste, pas uniquement la direction.
- **Prévoir plusieurs étapes d'entretiens.** Exemple :
  - 1) Présentation du poste et de la structure & questions du·de la candidat·e ;
  - 2) Mise en situation et rencontre avec les membres de l'équipe ;
  - 3) Entretien avec la direction.
- **Communiquer oralement avec les personnes refusées** après l'entretien. Envoyer (par courriel) les réponses négatives aux candidat·e·s non reçu·e·s en entretien.



## L'intégration

- **Structurer le parcours d'intégration.** Présenter l'organisation, les équipes, la sécurité, les systèmes informatiques et le réseau proche. Prévoir un planning d'intégration.
- **Organiser un entretien précoce pour s'assurer du bon déroulement de l'intégration.** Aborder les projets professionnels de l'employé·e et expliciter les objectifs à trois mois. Être bienveillant·e.



## Parcours dans l'entreprise

- **Veiller au parcours dans l'entreprise après la phase d'intégration.** Favoriser le télétravail, la mobilité interne et la formation continue.
- **Favoriser le dialogue à travers des entretiens récurrents et offrir des espaces de participation** comme des boîtes à idées ou tout autre moyen d'expression. Privilégier l'échange plutôt qu'un formulaire à remplir. Effectuer régulièrement en équipe ou par service des moments d'échanges en binôme sur les points positifs et d'amélioration dans la relation de travail.
- **Pour les postes atypiques (emplois de solidarité, stagiaires et bénévoles),** les considérer comme des employé·e·s à part entière. Dès l'entretien, instaurer un dialogue sur les objectifs et les étapes de l'emploi (voir fiche Bénévolat).



## La fin de la relation travail

- **Mesures à mettre en place en amont :** procéder à des entretiens prédisciplinaires pour signifier les points de mécontentement, ajouter des pièces au dossier et maintenir la discussion. Rédiger des rapports d'appréciation et d'atteinte des objectifs annuels tout au long du parcours dans l'entreprise.
- **Rencontrer une délégation du personnel pour discuter de la volonté de mettre fin à une relation de travail** et prendre en compte son avis.
- **Conduire un entretien pour mettre fin au rapport de travail,** ne jamais le faire par courrier ou courriel. Au besoin, s'adapter à la situation et se déplacer. Rester professionnel·le, respecter la personne et s'efforcer de maintenir de bonnes relations, même en cas de complication.
- **En cas de licenciement prévisible** comme un licenciement économique, l'annoncer directement à l'équipe concernée le plus tôt possible. Offrir de l'aide et libérer du temps de travail pour la recherche d'emploi.
- **Lors d'un départ à la retraite,** offrir des formations de préparation à la retraite et apporter une aide pour le calcul de la rente.
- **Fournir rapidement un certificat de travail bien rédigé.** Être juste et factuel·le. Quand la fin de la relation de travail n'est pas un licenciement, éviter d'être trop élogieux·euse pour ne pas porter préjudice à l'employé·e. Laisser la porte ouverte et maintenir un dialogue serein.

### DOCUMENTS RESSOURCE

*Egalité : Au travail ! Plateforme des bonnes pratiques*

*Ligne de temps : Pratiques RH*

### NOTRE SITE

[www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch)

### EXPERTISE INVITÉE

*GenèveRoule  
PPE+ (APRES-GE)*