

SESSION 2023

CAPLP - CAFEP
Concours externe

Section
ÉCONOMIE ET GESTION
Option
GESTION ET ADMINISTRATION

Épreuve écrite disciplinaire

L'épreuve porte sur les sciences de gestion, le management, le droit et l'économie.

L'épreuve consiste à analyser une ou plusieurs situations organisationnelles et à proposer des solutions en mobilisant les sciences de gestion ainsi que les prolongements relevant du management des organisations, du droit et de l'économie.

Le sujet de l'épreuve est spécifique à l'option choisie.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier. Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

CAPLP EXTERNE – ÉCONOMIE GESTION

Option

Gestion et administration

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8039J	101	9311

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8039J	101	9311

SUJET

Créée en 2015 par Jérémy CADOINE, actuel directeur, Carrières Place est une agence de recrutement indépendante, implantée dans le Sud-Ouest. L'agence intervient principalement sur des recrutements en CDI de profils de cadres et d'agents de maîtrise.

L'équipe est actuellement composée de cinq consultants, attachés à fournir un travail de conseil auprès des entreprises clientes et d'accompagnement auprès des candidats.

Les cinq consultants interviennent chacun sur un secteur d'activité différent :

- Industrie (agroalimentaire, aéronautique, automobile, textile ...),
- BTP (architecture, ingénierie, désamiantage et dépollution),
- Promotion Immobilière,
- Fonctions supports (finances, RH, services juridiques, assistanat),
- Commercial et Marketing.

La mission des consultants est une mission de recherche de candidats pour une entreprise cliente. Il revient au consultant de trouver le meilleur candidat au regard du besoin, exprimé par son client. Il doit également s'assurer de la réussite de l'intégration de ce candidat dans l'entreprise dans la durée.

Aujourd'hui Carrières Place est confrontée à de nouveaux enjeux.

La révolution numérique a transformé le métier en profondeur et accru le nombre d'acteurs sur le marché.

Dans ce contexte, le directeur s'interroge sur la manière de fidéliser ses propres collaborateurs afin de stabiliser son équipe ce qui représenterait un gage de qualité vis-à-vis de sa clientèle et marquerait une différence avec les grands cabinets de recrutement où la rotation du personnel est souvent plus importante.

Pour accompagner le développement de l'agence, Jérémy Cadoine envisage le recrutement de cinq assistants collaborateurs pour compléter l'équipe à partir de septembre 2023. Cette perspective soulève un certain nombre d'interrogations de nature juridique.

Le secteur du conseil en recrutement se caractérise par une forte concurrence et pour les 24 mois à venir présente de fortes perspectives de croissance. Dès lors, Jérémy Cadoine souhaite réaliser un diagnostic financier afin d'identifier de nouvelles perspectives d'amélioration.

Ainsi, le directeur envisage d'investir des moyens financiers, humains et technologiques pour développer l'activité, fidéliser les collaborateurs et consolider son marché. C'est dans ce contexte et aux côtés de l'office manager que vous intervenez, pour étudier et proposer les leviers nécessaires au développement de l'agence.

Les candidates et les candidats sont invités à mobiliser les concepts et les références d'auteurs dès lors qu'elles sont pertinentes et que le lien avec le contexte est argumenté.

DOSSIER 1 – Analyser l’environnement et les déterminants de l’activité

Carrières Place intervient sur le marché très dynamique du conseil recrutement.

Mais dans ce domaine, le numérique a transformé en profondeur les pratiques et a fait émerger de nouveaux acteurs.

Jérémy CADOINE, directeur de Carrières Place s’interroge sur les perspectives de croissance de l’entreprise et sur l’évolution du marché de l’emploi des cadres.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 1.1 Réaliser le diagnostic stratégique de l’agence pour en dégager les tendances.**
- 1.2 Analyser le marché de l’emploi des cadres en France en 2022 et l’impact sur Carrières Place.**

DOSSIER 2 – Analyser le style de management et la qualité de vie au travail

La transformation digitale a modifié les conditions de travail, et les salariés expriment de nouvelles aspirations.

Jérémy CADOINE, directeur de Carrières Place, s’interroge sur la manière de concilier au mieux performance de l’activité et bien-être des salariés au travail.

Plusieurs techniques sont déjà utilisées au sein de l’agence de recrutement pour tenter de satisfaire ces différents objectifs. Jérémy CADOINE souhaite que cette évolution se poursuive de manière pérenne afin de fidéliser ses collaborateurs.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 2.1 Caractériser le style de management de Jérémy CADOINE, directeur de Carrières Place.**
- 2.2 Proposer des moyens pour fidéliser durablement les collaborateurs.**
- 2.3 Concevoir un tableau de bord afin de mesurer et de suivre l’évolution de la qualité de vie au travail dans l’agence de recrutement.**

DOSSIER 3 - Accompagner le recrutement des nouveaux collaborateurs

Pour soutenir le développement de l'agence Carrières Place, il apparaît nécessaire de réorganiser les missions actuelles de l'équipe de consultants afin que ces derniers puissent consacrer une part plus importante de leur temps de travail à des missions à plus forte valeur ajoutée.

À cet effet Jérémy CADOINE prévoit de recruter plusieurs assistants collaborateurs en contrat à durée indéterminée. Leur mission sera de seconder les consultants sur la partie recherche de candidats, tri des Curriculum Vitae, rédaction et diffusion des annonces d'emplois, suivi des candidatures, mise à jour de la base de données des candidatures et restitution sur l'avancée du recrutement au client. Cela permettra aux consultants de se consacrer à l'accompagnement et au conseil des entreprises clientes et de se spécialiser sur la conduite d'entretien afin d'objectiver les recrutements. Jérémy Cadoine souhaite que ces postes soient pourvus exclusivement par des hommes.

La rémunération prévue pour cet emploi est de 20 400 euros brut par an et le niveau d'études exigé est de niveau de Bac + 2.

Les assistants collaborateurs suivront dès la fin de leur période d'essai, une formation pour apprendre à utiliser, mettre à jour et adapter une base de données. Cette formation longue et coûteuse vise à améliorer le système d'information de l'agence de recrutement.

Dans la perspective d'une fidélisation de l'ensemble de ses collaborateurs, la formation donnera lieu à une certification universitaire par la délivrance d'un diplôme universitaire. Compte-tenu de l'investissement, Jérémy CADOINE préférerait être certain d'avoir un réel retour sur cet investissement.

C'est dans cette perspective que vous proposez des solutions pour simplifier le processus de recrutement et sécuriser les relations de travail.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 3.1 Procéder à la diffusion de l'offre d'emploi correspondant au prochain recrutement.**
- 3.2 Présenter les apports et les limites de la digitalisation du processus de recrutement.**
- 3.3 Proposer d'intégrer aux contrats de travail deux clauses protectrices des intérêts de l'entreprise. Argumenter juridiquement votre proposition.**

DOSSIER 4 - Diagnostic financier

Dans un contexte de concurrence plus vive, Jérémy CADOINE a décidé d'engager la jeune entreprise dans une phase stratégique de croissance.

L'accueil de nouveaux collaborateurs et la perspective d'atteindre assez rapidement un niveau d'activité plus important vont certainement s'accompagner d'acquisition de nouveaux équipements (mobiliers, matériels ...), le tout prenant place dans des locaux réaménagés et plus vastes.

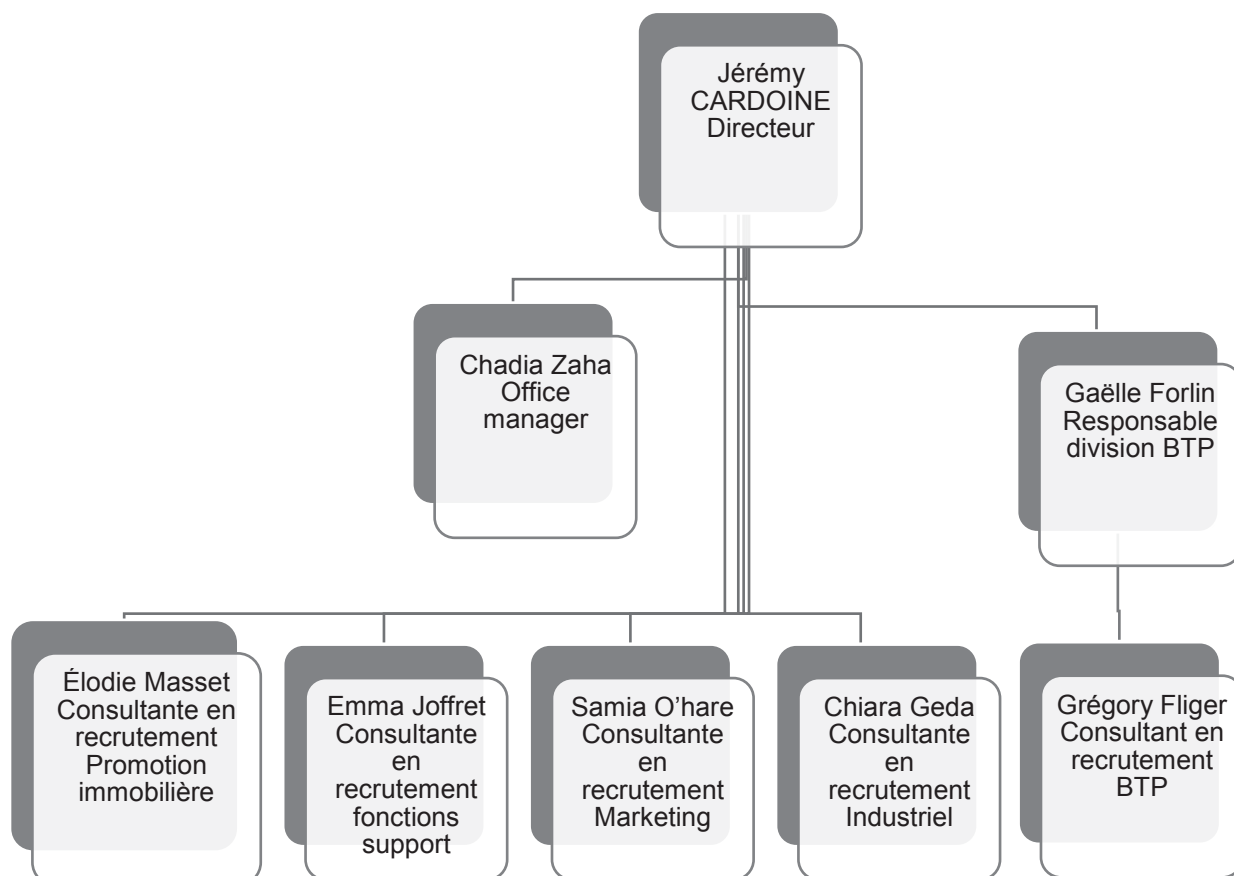
Aussi, afin de compléter ses outils de pilotage, Jérémy Cadoine souhaite disposer en amont de plusieurs éléments d'analyse financière et patrimoniale de l'entreprise.

Travail à réaliser à partir de vos connaissances personnelles et de la base documentaire mise à votre disposition :

- 4.1 Établir le bilan fonctionnel et procéder aux calculs des équilibres partiels (Fonds de Roulement Net Global, Besoin en Fonds de Roulement et Trésorerie Nette).**
- 4.2 Rédiger un écrit à l'attention de Jérémy Cadoine pour présenter une analyse du diagnostic financier conduit..**

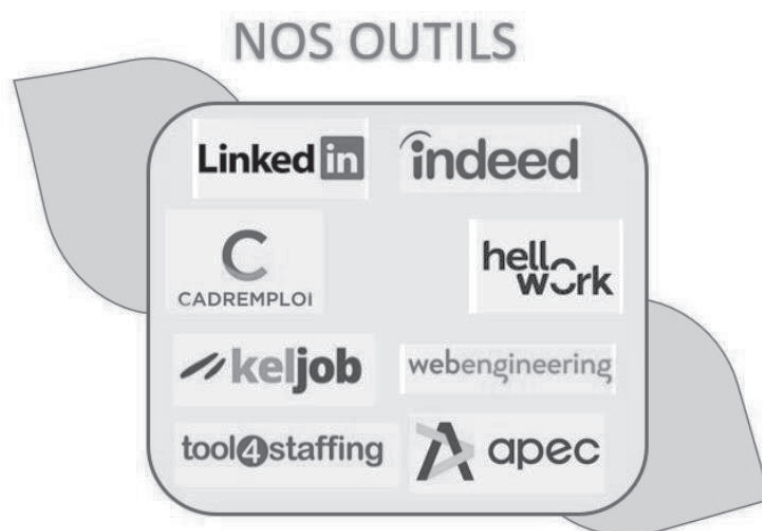
BASE DOCUMENTAIRE

Annexe 1 - Organigramme de Carrières Place au 1^{er} sept 2022



Source : les auteurs

Annexe 2 - Les outils de sourcing de Carrières Place



Source : site internet de Carrières Place

Annexe 3 - Extrait de l'étude Xerfi 2022 sur le conseil en recrutement

Activité. Le conseil en recrutement consiste en l'intervention d'une entreprise tierce (l'agence de recrutement) dans une partie ou dans l'ensemble des procédures nécessaires à l'embauche d'un salarié. Cette activité s'insère aujourd'hui dans un ensemble de prestations plus globales autour des ressources humaines (formation, bilan de compétences, coaching, etc.).

Le marché du recrutement regroupe quatre types d'acteurs : les agences traditionnelles, les chasseurs de têtes, les entreprises de travail temporaire et les sites d'annonces d'emploi (Indeed, Monster, cadremploi.fr, etc.). Le secteur du recrutement de cadres est dominé par des grands groupes anglo-saxons (PageGroup, Robert Half International, Hays). Ces groupes de conseil en recrutement coexistent avec d'autres plus petites structures ou agences de conseil au niveau local.

Clients. Étant donné la nature de leur activité, les agences de conseil en recrutement s'adressent à des clients de taille et d'horizons très divers : industrie, bâtiment, transport/logistique, services financiers, secteur public, etc.

Principaux déterminants du chiffre d'affaires du conseil en recrutement

Le nombre de recrutements de cadres. Le nombre d'embauches de cadres en France a une conséquence directe sur le niveau d'activité des agences de conseil en recrutement. Une évolution morose de l'activité limitera en effet la diffusion d'offres d'emploi par les entreprises, tandis qu'une forte croissance conduira à une hausse du nombre de recrutements. Des facteurs plus structurels influent aussi sur les embauches comme les départs à la retraite ou un fort turnover.

Le degré d'externalisation des missions de recrutement. L'une des menaces pour les agences de conseil en recrutement est la potentielle ré internalisation de tout ou partie de l'activité par les clients. Les grands groupes en particulier évaluent mieux les coûts de prestation grâce aux effets d'apprentissage (meilleures connaissances des pratiques des professionnels du recrutement après plusieurs années d'externalisation). L'internalisation est en général plus délicate pour les petites structures, qui n'ont pas forcément les moyens de disposer d'une personne entièrement dédiée aux ressources humaines. Par ailleurs, les prestations haut de gamme telles que la chasse de tête, restent largement confiées à des opérateurs externes, experts dans le domaine.

La concurrence dans le secteur. Le secteur du conseil en recrutement se caractérise par des barrières à l'entrée plutôt faibles, favorisant ainsi l'arrivée de nouveaux entrants et par la même, le renforcement de l'intensité concurrentielle. Les « pure players¹ » du recrutement de cadres sont aux prises avec de nombreux autres opérateurs issus d'horizons divers : les entreprises de travail temporaire, les sites d'annonces d'emploi (privés ou public comme l'APEC), les services publics d'emplois, etc. Outre la ré internalisation de la part des clients, les agences doivent par exemple faire face au développement de plateformes en ligne et d'applications qui mettent directement en relation les chercheurs d'emplois avec les recruteurs. Cette rivalité se traduit par de fortes pressions sur les prix.

Les sites d'annonce d'emploi. Les moteurs de recherche spécialisés proposent aujourd'hui plusieurs milliers d'offres d'emploi sur l'ensemble des débouchés en CDD,

¹ Un pure player est un commerçant proposant et vendant ses produits / services exclusivement en ligne

CDI, stage, intérim, etc. Or les prix des prestations sont bien plus faibles que ceux des agences de conseil.

Les nouveaux outils numériques. En dehors des sites d'emploi, d'autres plateformes numériques de recrutement se sont également développées ces dernières années (applications mobiles pour smartphones, réseaux sociaux professionnels, plateformes de mise en relation, blogs et sites de cooptation, etc.). En effet les réseaux sociaux représentent un canal de choix avec les incontournables réseaux professionnels (tels LinkedIn et Viadeo), mais aussi les réseaux sociaux traditionnels, comme Facebook ou Twitter. Des annonces peuvent y être postées par des professionnels, mais également postées et partagées par les utilisateurs (dit autrement le bouche-à-oreille à l'heure du numérique).

L'uberisation du recrutement. Par ailleurs, l'uberisation du recrutement commence à prendre de l'ampleur. Le principe : mettre en relation, via des applications mobiles, des clients aux besoins divers et variés avec des travailleurs indépendants. En se dirigeant vers un recrutement « à la demande » qui permet de dénicher et de recruter un webdesigner ou un expert juridique via une application, comme on pianoterait sur son smartphone pour commander un taxi, le risque pourrait être de déshumaniser les relations professionnelles. Il est alors indispensable d'enrichir le recrutement en temps réel par un accompagnement sur mesure destiné à faire évoluer employeurs et employés ensemble.

L'évolution de la réglementation. L'évolution du cadre réglementaire influe sur les conditions d'exercice au sein du secteur, et donc in fine sur l'activité des agences de conseil en recrutement. À titre d'exemples, l'ouverture du secteur à la concurrence des entreprises de travail temporaire (ETT) à la suite de la loi Borloo de 2005 ou la mise en place des CDI intérimaire en mars 2014 ont entraîné une intensification de la concurrence.

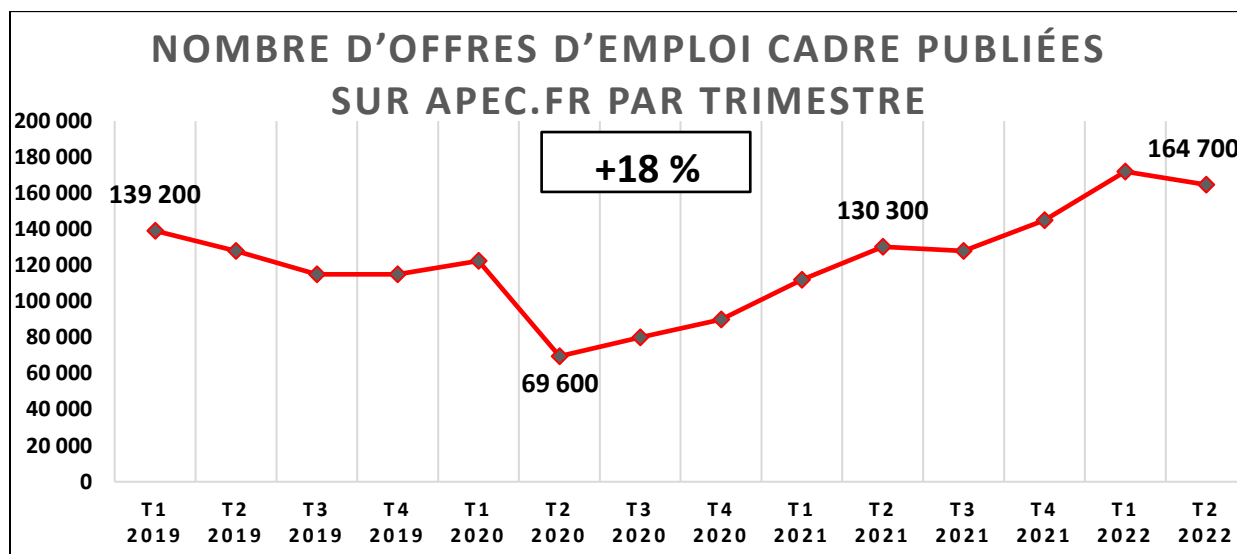
Le nombre d'implantations sur le territoire. L'évolution du nombre d'implantations d'agences de conseil en recrutement a un impact sur le secteur. L'ouverture de bureaux dans plusieurs grandes villes donne notamment plus de visibilité aux spécialistes du secteur, mais elle leur permet également de pouvoir développer une expertise sur le territoire et confère donc une plus forte valeur ajoutée à leurs prestations, pouvant in fine justifier des prix plus élevés.

Le développement de prestations à plus forte valeur ajoutée. Afin de se différencier de la concurrence, de nombreuses agences cherchent à se diversifier ou à renforcer leur expertise et leurs compétences. Ils s'orientent ainsi vers des prestations connexes liées aux ressources humaines, telles que le conseil en management, la formation, l'outplacement², etc. Ces services complémentaires à haute valeur ajoutée viennent compléter l'offre de conseil en recrutement, et permettent dans le même temps à l'agence de revaloriser leurs tarifs et d'améliorer leurs images.

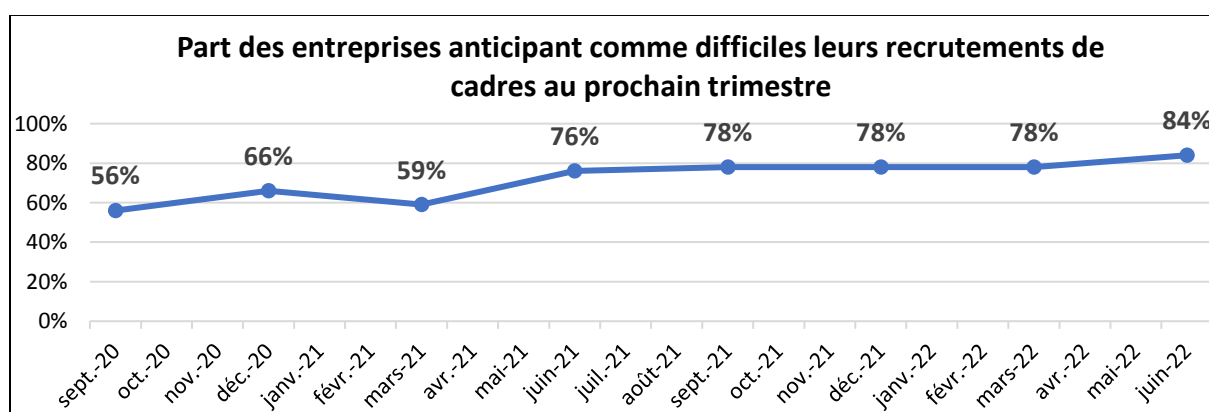
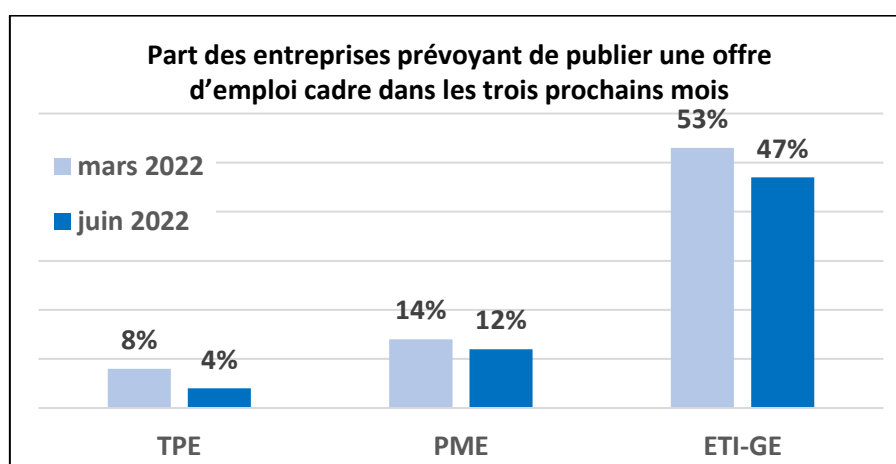
*Source : « Xerfi 2022 étude annuelle conseil en recrutement » et « Transformation digitale de la fonction RH », Dunod 2019.

² *Outplacement* : qui peut aussi être appelé reclassement externe, il s'agit d'un processus d'accompagnement du salarié vers un emploi en dehors de son entreprise d'origine, à la suite d'une séparation volontaire du salarié avec l'entreprise ou lors d'un licenciement économique.

Annexe 4 - Baromètre APEC, 2^e trimestre 2022



Base : Postes cadres distincts publiés sur apec.fr



Source : Apec baromètre 2022

Annexe 5 - Interview de Jérémie CADOINE, directeur de Carrières Place et de Gaëlle FORLIN, responsable de la division BTP.

Pouvez-vous nous présenter votre activité ?

Gaëlle FORLIN (GF) : Nous effectuons du recrutement principalement au niveau cadre et agent de maîtrise, principalement en CDI pour tout secteur d'activité.

Jérémie s'occupe surtout de la relation client et du développement commercial, et les collaborateurs assurent la partie recherche de candidats, entretiens, etc.

Jérémie CADOINE (JC) : Notre enjeu est double en tant que cabinet de recrutement, à savoir d'un côté travailler avec des entreprises clientes pour recevoir des missions et de l'autre, trouver des candidats pour y répondre. On est vraiment l'intermédiaire entre ces deux acteurs. La façon dont nous exerçons notre métier dépend très étroitement du rapport de force entre les employeurs et les candidats.

Comment évolue le marché au cours de ces dernières années ?

JC : Entre 2008 et 2014, il y a eu plus de candidats que de postes à pourvoir. L'entreprise était dans une situation de force. De 2015 à 2020, c'était une époque où on faisait le métier dans un fauteuil, le marché était porteur, il y avait une forme d'équilibre entre les besoins des entreprises et les CV disponibles.

Le Covid a tout remis à plat. Au sortir du Covid les entreprises ont allégé leur masse salariale et se sont reconcentrées sur leurs forces vives. Mais le marché est reparti très fort, et les entreprises n'ont pas pu absorber cette croissance. Depuis le marché est tendu, on est quasiment au plein emploi. Tous les secteurs sont touchés. On a des missions, mais la difficulté c'est de trouver des candidats. Avant l'entreprise était en situation de force. Aujourd'hui c'est l'inverse.

Sur ce marché qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ?

GF : Notre approche est personnalisée. Nous sommes proches de nos clients, car ils n'ont qu'un seul interlocuteur pour le suivi de leur dossier et nous nous adaptons à leurs besoins. De plus, lorsque nous présentons un candidat à nos clients, nous avons étudié en amont son profil, son parcours, avons effectué des tests de personnalité. Nous remettons à nos clients une étude complète du profil candidat pour l'aider à prendre la bonne décision. Notre approche est qualitative.

JC : Notre volonté est de travailler très sérieusement. On essaie d'être pragmatique, efficace et à l'écoute de nos clients. C'est aussi pour cela que l'on coache nos candidats et que nous les aidons à préparer leurs entretiens. Ce travail est également apprécié par nos clients.

Mais aujourd'hui nous avons besoin de recruter des personnes supplémentaires pour nous aider sur la recherche de CV, travailler sur les outils de sourcing, et permettre à nos collaborateurs expérimentés de consacrer plus de temps à l'accompagnement de nos clients.

GF : En effet notre valeur ajoutée en tant que consultant ne va pas être de chercher des CV toute la journée, sur des bases de données ou de rappeler des candidats, mais plutôt de sécuriser notre processus, afin que le peu de candidats que l'on a, parvienne jusqu'au bout du processus du recrutement et finalise la signature d'une promesse d'embauche. Il faut savoir que c'est là que nous gagnons de l'argent dans notre métier.

JC : En effet, le client ne nous paie qu'au résultat, autrement dit si l'on trouve le bon candidat. Nous facturons nos services 18 % du salaire annuel brut global de nos candidats. Cela correspond au prix habituellement pratiqué sur le marché.

Vous avez prévu d'étoffer vos équipes, quels profils de collaborateurs recherchez-vous ?

JC : Dans notre métier nous avons affaire à des clients exigeants, des directeurs généraux pour la plupart. Nos collaborateurs doivent être à l'écoute de nos clients, comprendre leur besoin mais aussi savoir s'affirmer avec tact quand il le faut : par exemple lorsque le client propose des conditions de recrutement qui ne passeront pas auprès des candidats. C'est un métier d'équilibre, dans lequel il faut avoir des qualités de communication, du caractère et de la justesse. Il faut une orientation « business » mais savoir aussi s'intéresser aux gens.

Comment fidélisez-vous vos collaborateurs ?

JC : J'y réfléchis beaucoup, mais c'est un cocktail de beaucoup de choses. Il y a une ambiance de travail ici qui est détendue. Les grands cabinets sont parfois plus difficiles ou pressurisant. De plus, on a eu jusqu'à présent une bonne stratégie de salaire.

GF : Exact ! Nous sommes mieux payés que dans certains grands cabinets, sur la partie fixe en tout cas.

JC : Nos consultants ont du caractère, une excellente communication client et le bagou nécessaire. Leur demander de passer leur journée à rechercher des candidats serait une hérésie compte tenu de leur potentiel. Le fait de recruter des assistants collaborateurs permet de leur libérer du temps pour qu'ils puissent prendre de la hauteur et évoluer.

Et cela me tranquillise aussi de savoir que si les collaborateurs doivent partir, ce ne sera pas à cause du salaire ou des outils. Ailleurs les collaborateurs ne disposeraient pas de plus d'outils qu'ici.

Quelle est l'importance de ces outils ?

JC : Les outils correspondent aux plateformes de recrutement et aux plateformes de diffusion d'annonces où nous effectuons notre « sourcing » (Apec, LinkedIn, Indeed, Stool4staffing, Hellowork, Assessfirst, Meteojob, etc.). Leur prix varie entre 3.000 euros et 17.000 euros par location. L'ensemble des abonnements représente pour notre agence un coût de 60.000 euros par an. Ces outils sont importants pour montrer à nos clients que l'on est sérieux. C'est aussi important pour les collaborateurs qui ont ainsi les moyens de travailler.

Vous organisez un séminaire le mois prochain, quel est l'objectif de cette journée de travail ?

Jérémy CADOINE : Nous allons préparer la journée d'intégration des nouveaux assistants collaborateurs. Cela nous conduit également à réfléchir à de nouvelles orientations, à la répartition des missions, des tâches et des responsabilités. L'équipe s'agrandit et cela fait bouger les lignes de l'activité en termes de performance attendue de nos consultants. Par conséquent, il nous faut mettre en place des indicateurs de

performance et redéfinir les valeurs de l'agence. Personnellement, je n'ai pas envie d'intervenir sur ce point pour laisser l'équipe échanger librement.

Nous avons toujours été dans une approche collaborative, par exemple nous prenons les décisions d'intégration d'un nouveau collaborateur collectivement. Mais je souhaite aller plus loin, être transparent vis-à-vis de mes collaborateurs. Dans la continuité de cette démarche, j'ai proposé à mes salariés de les associer en prenant des parts dans la société. Ce projet d'association des collaborateurs augmentera l'attractivité du cabinet pour les futurs collaborateurs.

Avez-vous d'autres projets ?

JC : Nous réfléchissons à acquérir de nouveaux bureaux. La taille actuelle des bureaux peut générer de l'insatisfaction au travail surtout en open-space. Nous allons louer des espaces à l'étage pour agrandir nos locaux. Dans l'open-space existant, des travaux sont prévus pour améliorer les conditions de travail.

Quel financement allez-vous privilégier pour ces travaux ?

JC : L'objectif est de préserver la trésorerie. La valeur du projet initial est de 50 000 euros pour les travaux. Un arbitrage est nécessaire entre un financement externe ou interne. Je rembourse actuellement le prêt garanti par l'État obtenu au moment du confinement, mais je ne l'ai pas utilisé. Par ailleurs les taux d'intérêt sont en hausse. Dans 3 ans, quoi qu'il en soit, nous devons déménager, car l'activité se développe.

Source : Les auteurs

Annexe 6 - Le recrutement numérique

Le recours au numérique en recrutement passe par la mise en œuvre d'une stratégie et de pratiques mixtes. Il n'existe pas aujourd'hui de solution numérique absolue qui permettrait de répondre parfaitement au besoin d'une entreprise et qui intégrerait toutes les solutions intéressantes du marché. Il faudra en combiner plusieurs.

Il est essentiel de les combiner avec des pratiques « classiques » tout aussi efficaces. Ainsi, pour le sourcing³ il est tout aussi intéressant, pour certaines cibles, d'utiliser des sites d'emploi, les réseaux sociaux, etc., que de mettre en place des partenariats avec des écoles (par exemple, dans les écoles d'informatique, on organisera des cours, des jeux concours, etc.).

Certains candidats, par exemple, sont plus sensibles à des contacts humains qu'à des chatbots, quelle que soit la qualité de leur architecture technologique et leur capacité à apporter des réponses pertinentes.

³ terme anglais qui signifie littéralement la recherche de source : le sourcing est l'identification des profils potentiels pour un poste

Points de repères pour mettre en place une stratégie de sourcing performante

Une stratégie de sourcing performante repose à la fois sur la compréhension du besoin exprimé et sur le choix des outils adaptés

Comprendre le besoin. Les éléments importants à connaître avant de se lancer dans la recherche du candidat potentiel sont :

- la raison du recrutement (remplacement d'un salarié, création de poste...) ;
- les caractéristiques du poste (intitulé, type de contrat, statut du salarié, lieu de mission, salaire proposé) ;
- les compétences attendues pour les postes (techniques et personnelles) ;
- les diplômes, les attestations ou les accréditations requis.

L'étape de compréhension du besoin est primordiale et permet un réel gain de temps dans la phase de sourcing.

Choisir les outils de sourcing adaptés

« L'Inbound Recruiting » fait référence au fait d'attirer le candidat vers le recruteur. Dans les méthodes d'Inbound Recruiting on retrouve :

- la publication d'offre ;
- les candidatures spontanées ;
- la cooptation.

La publication d'offre est toujours la forme de sourcing la plus utilisée (dans 86 % des processus de recrutement selon l'APEC).

Il existe une multitude de sites de publication d'offres d'emploi : les sites généralistes (qui s'adressent à tous les secteurs d'activité même s'ils ont leurs spécificités propres) parmi lesquels : Indeed, Monster, Meteojob, keljob, regionsjob, APEC, cadreemploi, pôle emploi...

Il existe ensuite les jobboards spécialisés, dédiés à des domaines d'activités spécifiques, notamment les jobboards réservés aux cadres (APEC, Cadreemploi) ; les jobboards des étudiants et jeunes diplômés : Wizbii, Kudoz.

L'outbound recruiting

Lorsque le profil recherché est plutôt rare ou particulièrement urgent, le recruteur ne peut pas se permettre d'attendre que le candidat vienne à lui. Par conséquent, il faut parfois tout simplement aller le chercher. Mais comment procéder ?

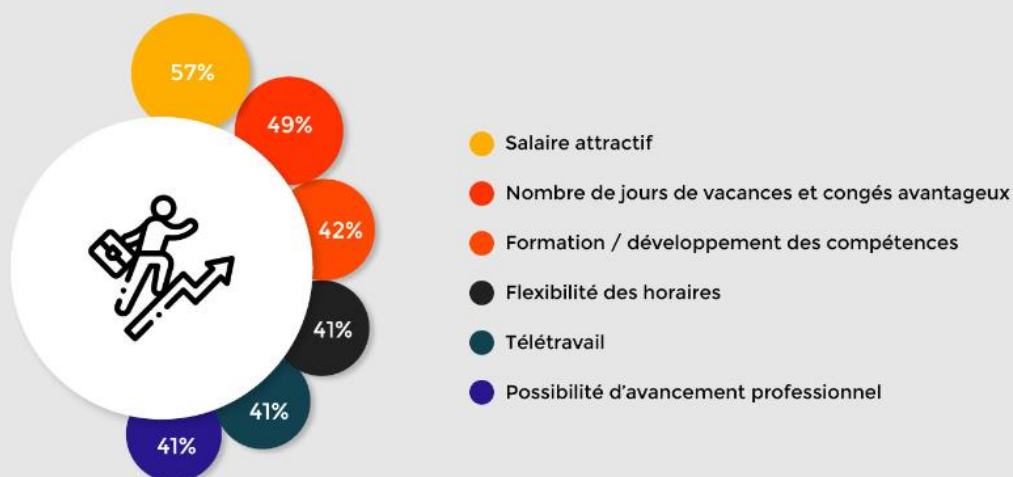
L'Outbound Recruiting désigne le fait d'aller chercher le candidat. Il se présente sous les formes suivantes :

- les réseaux sociaux ;
- l'exploitation du vivier de candidatures ;
- la consultation de CVthèques ;
- la « chasse » de candidat ;
- le contact avec des associations d'anciens élèves.

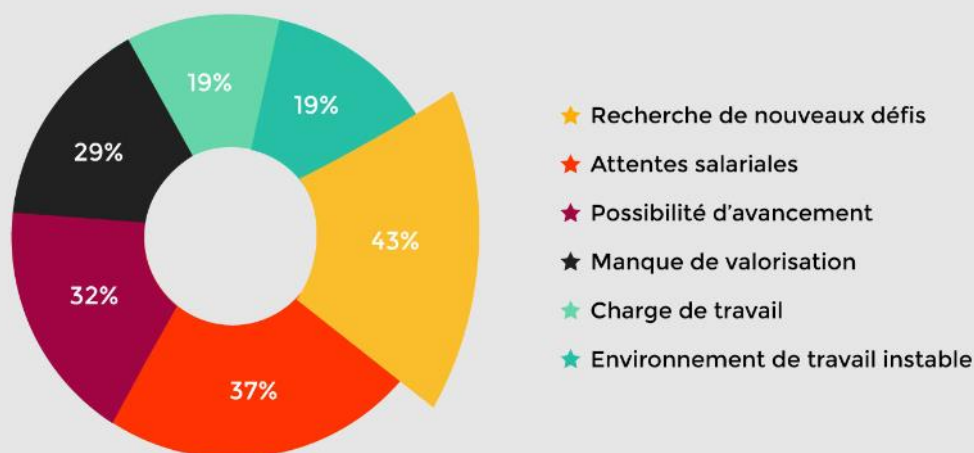
Source : Transformation digitale de la fonction RH,E. Baudoin, M. Benabid, C. Diard, K. Chérif, éd. Dunod (2019)

Annexe 7 - infographie motivation des employés 2020 (Source : genium.360.ca)

MOTIVATION AU TRAVAIL



RAISONS DE CHANGER D'EMPLOI



MEILLEURS MOYENS DE REJOINDRE UN CANDIDAT POUR LES EMPLOYEURS



Annexe 8. Cour de Cassation, Chambre sociale, du 2 mars 2005

AU NOM DU PEUPLE FRANCAIS

LA COUR DE CASSATION, a rendu l'arrêt suivant :

Attendu que M. X. a été engagé le 2 novembre 1999 par la société Américan Airlines en qualité de "technicien maintenance avions" selon contrat à durée indéterminée prévoyant, d'une part, "une période d'essai de trois mois renouvelable pour la même durée au cours de laquelle chacune des parties pourra mettre fin au contrat librement sans indemnité de part et d'autre" et, d'autre part, l'engagement du salarié en cas de démission dans les vingt-quatre mois suivant son embauche de rembourser, au moment de son départ, les dépenses engagées par l'employeur pour sa formation ;

Que M. X... ayant démissionné le 31 janvier 2000, la société Américan Airlines a saisi la juridiction prud'homale d'une demande en paiement des frais d'une formation dont il avait bénéficié ;

Sur le premier moyen après avis donné aux parties :

Attendu que l'employeur fait grief à l'arrêt attaqué (Paris, 24 octobre 2002) d'avoir rejeté sa demande, alors, selon le moyen, que la circonstance que la rupture du contrat de travail soit intervenue par la démission du salarié au cours de la période d'essai ne pouvait priver l'employeur de son droit au dédit-formation contractuellement prévu ;

Mais attendu que l'engagement du salarié de suivre une formation à l'initiative de son employeur, et, en cas de démission, d'indemniser celui-ci des frais qu'il a assumés, doit, pour être valable, faire l'objet d'une convention particulière conclue avant le début de la formation et qui précise la date, la nature, la durée de la formation et son coût réel pour l'employeur, ainsi que le montant et les modalités à la charge du salarié ;

Et attendu qu'il résulte des constatations des juges du fond que les conditions de validité de l'engagement du salarié ne sont pas réunies ; que par ce motif substitué à ceux critiqués, la décision se trouve légalement justifiée ;

PAR CES MOTIFS : REJETTE le pourvoi.

Source : Légifrance

Annexe 9 - Récapitulatif des états financiers du secteur : les principaux ratios
(la publication du bilan intervient en juin N+1)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Structure du bilan du secteur en % du passif									
Unité : % du passif									
PASSIF									
Fonds propres et assimilés	37,1	41,0	38,7	43,3	44,8	42,8	42,7	44,0	43,7
Dettes	61,7	57,7	60,2	55,5	53,7	55,4	55,8	54,6	54,7
dont dettes à caractère financier	15,9	13,1	17,0	11,8	12,0	16,8	8,1	9,4	11,0
dont fournisseurs	10,5	11,5	11,2	12,4	10,9	11,0	12,3	11,7	11,5
dont dettes fiscales et sociales	30,2	30,7	28,8	28,4	28,5	24,6	23,4	21,7	21,2
dont autres dettes	5,2	2,4	3,1	2,9	2,4	3,0	12,0	11,7	10,9
Produits constatés d'avance	1,2	1,3	1,1	1,2	1,5	1,8	1,5	1,4	1,6
Ratios et indicateurs des entreprises du secteur									
ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ									
Variation du chiffre d'affaires (%)	nd	5,9%	6,3%	7,8%	4,9%	10,1%	5,9%	-16,1%	-23,1%
GESTION ET STRUCTURE FINANCIÈRE									
Couverture de l'actif net	2,9	2,9	3,0	3,9	3,9	3,6	3,4	3,4	4,1
Couverture des capitaux investis	1,1	1,2	1,2	1,4	1,3	1,1	1,3	1,4	1,4
Taux d'endettement (%)	42,7%	31,9%	44,0%	27,3%	26,7%	39,2%	19,1%	21,5%	25,3%
BFR (en jours de chiffre d'affaires)	44,4	42,4	46,4	43,4	50,7	67,1	46,4	48,1	48,1
Clients (en jours de chiffre d'affaires TTC)	97,5	92,8	92,7	88,6	90,0	90,5	87,4	101,2	82,3
Fournisseurs (en jours d'achats HT)	73,2	77,1	78,6	95,8	82,1	92,8	96,2	94,5	94,5
RENTABILITÉ									
Rentabilité économique des capitaux d'exploitation (%)	24,4%	51,4%	42,1%	72,2%	68,8%	56,0%	68,9%	39,1%	82,1%
Rentabilité financière courante (%)	15,2%	29,5%	26,4%	38,9%	39,7%	39,1%	34,9%	18,9%	36,5%
Estimations Xerfi /Source : Xerfi 2022, modèle Mapsis									

Source : Xerfi 2022, Conseil en recrutement, étude annuelle tendance, concurrence et performance financière des entreprises

Informations complémentaires :

L'agence Carrières place dispose d'un véhicule de tourisme, modèle DS7, financé par crédit-bail depuis le 1^{er} juin 2020.

La valeur d'origine du véhicule est de 35 000 €. Sa durée d'utilisation est de 4 ans.

Le contrat de crédit-bail prévoit un loyer de 556 € pendant 48 mois.

Annexe 10 - Bilan et compte de résultat de Carrières Place - Exercices 2020-2021

BILAN – ACTIF DGFIP N° 2050-SD 2022 N° 15949 * 04 <i>Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)</i>											
Désignation de l'entreprise			CARRIERES PLACE								
							Exercice N 2021		Exercice N-1 2020		
			Brut 1		Amortissements, provisions 2		Net 3				
Capital souscrit non appelé			TOTAL (I)		AA						
ACTIF IMMOBILISÉ *	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	Frais d'établissement *	AB		AC						
		Frais de développement *	CX		CQ						
		Concessions, brevets et droits similaires	AF	2 250	AG	2 250		135			
		Fonds commercial (1)	AH		AI						
		Autres immobilisations incorporelles	AJ		AK						
	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL		AM						
		Terrains	AN		AO						
		Constructions	AP		AQ						
		Installations techniques, matériel et outillage industriels	AR		AS						
		Autres immobilisations corporelles	AT	32 262	AU	21 913	10 349	12 823			
	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (2)	Immobilisations en cours	AV		AW						
		Avances et acomptes	AX		AY						
		Particip évaluées selon la méth. de mise en équivalence	CS		CT						
		Autres participations	CU		CV						
		Créances rattachées à des participations	BB		BC						
		Autres titres immobilisés	BD		BE						
		Prêts	BF		BG						
		Autres immobilisations financières *	BH		BI						
TOTAL (II)			BJ	34 512	BK	24 163	10 349	12 958			
ACTIF CIRCULANT	STOCKS *	Matières premières, approvisionnements	BL		BM						
		En cours de production de biens	BN		BO						
		En cours de production de services	BP		BQ						
		Produits intermédiaires et finis	BR		BS						
		Marchandises	BT		BU						
	CRÉANCES	Avances et acomptes versés sur commandes	BV		BW						
		Clients et comptes rattachés (3) *	BX	65 343	BY		65 343	34 838			
		Autres créances (3)	BZ	24 223	CA	798	23 425	20 998			
		Capital souscrit et appelé, non versé	CB		CC						
	DIVERS	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)	CD	81 000	CE		81 000	81 000			
Disponibilités		CF	110 273	CG		110 273	120 582				
COMPTES DE REGULARISATION	Charges constatées d'avances (3) *	CH	10 944	CI		10 944	4 428				
	TOTAL (III)	CJ	291 783	CK	798	290 985	261 846				
	Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)	CW									
	Primes de remboursement des obligations (V)	CM									
	Écarts de conversion actif * (VI)	CN									
TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)			CO	326 295	1A	24 961	301 334	274 804			
Renvois: (1) dont droit au bail:		(2) Part à moins d'1 an des immobilisations financières nettes		CP		(3) Part à plus d'1 an :		CR			
Clause de réserve de propriété * :		Immobilisations :		Stocks :		Créances :					

BILAN – PASSIF avant répartition					cerfa	
DGFIP N° 2051-SD 2022						
Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)						
Désignation de l'entreprise			CARRIERES PLACE			
			Exercice N 2021		Exercice N-1 2020	
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel (1) * (Dont versé)		DA	10 000	10 000	
	Primes d'émission, de fusion, d'apport...		DB			
	Écarts de réévaluation (2) * (dont écart d'équivalence EK)		DC			
	Réserve légale (3)		DD	1 000	1 000	
	Réserves statutaires ou contractuelles		DE			
	Réserves réglementées (3) *	(dont réserve spé. des prov. pour fluct.des cours B1)	DF			
	Autres réserves	dont rés. rel. à l'achat d'œuvres orig. d'artistes vivants * EJ)	DG	109 727	117 710	
	Report à nouveau		DH			
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)		DI	30 413	12 017	
	Subventions d'investissement		DJ			
	Provisions réglementées *		DK			
	TOTAL (I)			DL	151 140	140 727
Autres fonds propres	Produit des émissions de titres participatifs		DM			
	Avances conditionnées		DN			
	TOTAL (II)		DO			
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques		DP			
	Provisions pour charges		DQ			
	TOTAL (III)		DR			
DETTES (4)	Emprunts obligatoires convertibles		DS			
	Autres emprunts obligatoires		DT			
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)		DU	80 092	85 643	
	Emprunts et dettes finan. divers (dont emprunts participatifs EI)		DV		70	
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		DW			
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés		DX	15 132	16 793	
	Dettes fiscales et sociales		DY	53 702	31 378	
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		DZ			
	Autres dettes		EA	1 268	193	
Compte de régul.	Produits constatés d'avance (4)		EB			
TOTAL (IV)			EC	150 194	134 077	
Écart de conversion passif *			ED			
TOTAL GENERAL (I à V)			EE	301 334	274 804	
RENVIS	(1)	Écart de réévaluation incorporé au capital	1B			
	(2)	dont	- Réserve spéciale de réévaluation (1959)	1C		
			- Écart de réévaluation libre	1D		
			- Réserve de réévaluation (1976)	1E		
	(3)	Dont réserve spéciale des plus-values à long terme *		EF		
(4)	Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an		EG			
(5)	Dont concours bancaires courants, et soldes créditeurs de banques et CCP		EH			

* Des explications concernant ces rubriques figurent dans la notice n° 2032-NOT-SD

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (en liste) DGFIP N° 2053-SD 2022 Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)															
Désignation de l'entreprise				CARRIÈRES PLACE								Exercice N 2021		Exercice N-1 2020	
				France		Exportations et livraison intracommunautaires		TOTAL		TOTAL					
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises *			FA		FB		FC							
	Production vendue	{	Biens *	FD		FE		FF							
			Services *	FG	470 010	FH		FI	470 010	302 491					
	Chiffres d'affaires nets *			FJ	470 010	FK		FL	470 010	302 491					
	Production stockée *							FM							
	Production immobilisée *							FN							
	Subventions d'exploitation							FO							
	Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges * (9)							FP	1 910	1 242					
	Autres produits (1) (11)							FQ	74	18					
	TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (2) (I)							FR	471 994	303 751					
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane) *							FS							
	Variation de stocks (marchandises) *							FT							
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane) *							FU							
	Variation de stocks (matières premières et approvisionnements) *							FV							
	Autres achats et charges externes (3) (6bis) *							FW	129 883	106 315					
	Impôts, taxes et versements assimilés *							FX	5 411	4 066					
	Salaires et traitements *							FY	211 656	127 215					
	Charges sociales (10)							FZ	82 364	47 288					
	DOTATIONS D'EXPLOITATION	Sur immobilisations	{	- dotations aux amortissements *				GA	5 615	4 366					
				- dotations aux provisions				GB							
		Sur actif circulant : dotations aux provisions *				GC									
		Pour risques et charges : dotations aux provisions				GD									
	Autres charges (12)							GE	95	84					
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (4)							GF	435 024	289 334					
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)							GG	36 970	14 417						
Opér. en commun	Bénéfice attribué ou perte transférée * (III)							GH							
	Perte supportée ou bénéfice transféré * (IV)							GI							
PRODUITS FINANCIERS	Produits financiers de participations (5)							GJ	147	186					
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)							GK							
	Autres intérêts et produits assimilés (5)							GL							
	Reprises sur provisions et transferts de charges							GM							
	Différences positives de change							GN							
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement							GO							
	TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (V)							GP	147	186					
CHARGES FINANCIÈRES	Dotations financières aux amortissements et provisions *							GQ							
	Intérêts et charges assimilées (6)							GR	162	3					
	Différences négatives de change							GS							
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement							GT							
	TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (VI)							GU	162	3					
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)							GV	- 15	183						
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)							GW	36 955	14 600						

* Des explications concernant ces rubriques figurent dans la notice n° 2032-NOT-SD

COMPTES DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (Suite)									
DGFIP N° 2053-SD 2022									
Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)									
Désignation de l'entreprise					CARRIERES PLACE				
					Exercice N 2021		Exercice N-1 2020		
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion				HA	36	1 165		
	Produits exceptionnels sur opérations en capital *				HB				
	Reprises sur provisions et transferts de charges				HC				
	Total des produits exceptionnels (7) (VII)				HD	36	1 165		
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6 bis)				HE	113	1 044		
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital *				HF				
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions (6 ter)				HG				
	Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)				HH	113	1 044		
4 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)					HI	- 77	121		
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise (IX)					HJ				
Impôts sur les bénéfices * (X)					HK	6 465	2 704		
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)					HL	472 177	305 102		
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)					HM	441 764	293 085		
5 – BÉNÉFICE OU PERTE (Total des produits – Total des charges)					HN	30 413	12 017		
RENVIS	(1) Dont produits nets partiels sur opérations à long terme				HO				
	(2) Dont { produits de locations immobilières				HY				
	(2) Dont { produits d'exploit. afférents à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)				1G				
	(3) Dont { - Crédit-bail mobilier *				HP				
	(3) Dont { - Crédit-bail immobilier				HQ				
	(4) Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)				1H				
	(5) Dont produits concernant les entreprises liées				1J				
	(6) Dont intérêts concernant les entreprises liées				1K				
	(6bis) Dont dons faits aux organismes d'intérêts général (article 238 bis du CGI)				HX				
	(6 ter) Dont { - amortissements des souscriptions dans des PME innovantes (art. 217 octies du CGI)				RC				
	(6 ter) Dont { - amortissements exceptionnels de 25% des constructions nouvelles (art. 39 quinquies D du CGI)				RD				
	(9) Dont transfert de charges				A1				
	(10) Dont cotisations personnelles de l'exploitant (13) (dont montant des cotisations sociales obligatoires hors CSG/CRDS A5)				A2				
	(11) Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (produits)				A3				
	(12) Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (charges)				A4				
	(13) Dont primes et cotisations complémentaires personnelles		Facultatifs	A6	Obligatoires	A9			
			dont cotisations facultatives Madelin	A7					
			dont cotisations facultatives aux nouveaux plans d'épargne retraite	A8					
	(7) Détail des produits et charges exceptionnels (si le nombre de lignes est insuffisant, reproduire le cadre (7) et le joindre en annexe) :					Exercice N			
						Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels		
(8) Détail des produits et charges sur exercices antérieurs :					Exercice N				
					Charges antérieures	Produits antérieurs			

* Des explications concernant ces rubriques figurent dans la notice n° 2032-NOT-SD

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) de Carrières Place s'élève à 40 696 € en 2021 et 17 607 € en 2020