



# GUIDE

## Réussir ses recrutements



DÉCEMBRE  
2017

**Le recrutement** d'un salarié est l'une de vos préoccupations quotidiennes et constitue l'un des actes les plus délicats dans la vie d'une entreprise. Cette démarche ne doit pas être menée à la légère.

Recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. L'acte de recruter consiste à chercher et trouver le candidat dont le profil est en adéquation avec l'expérience souhaitée et les missions du poste à pourvoir.

Quelques principes de base doivent être respectés pour franchir cette étape avec les plus grandes chances de succès. Ce guide pratique a pour objectif de vous accompagner dans vos démarches de recrutement en procédant étape par étape : analyse des besoins, définition du poste à pourvoir, sécurisation de l'embauche...

Un recrutement réussi est un recrutement où le salarié et l'employeur trouvent leur intérêt. Cela nécessite une écoute mutuelle des attentes de chacun.

## EN FINIR AVEC LES IDÉES REÇUES

**Je recrute, mais ce n'est pas mon métier.**

**FAUX.** Vous recrutez pour votre équipe. À ce titre, vous êtes la personne la plus à même d'identifier les compétences spécifiques requises et celle qui connaît le mieux la réalité du poste. Vous pouvez "vendre" le poste et choisir la candidature intéressante.

**Je recrute, donc je suis en position de force.**

**FAUX.** Le candidat est en situation "d'offreur" des compétences dont vous avez besoin. Vous devez être en capacité de "vendre" l'entreprise, l'équipe et l'emploi proposé. Promouvoir le poste vous permettra de recruter des personnes de valeur et de vous assurer de la motivation du candidat.

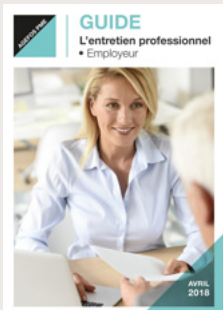
**Je recrute, j'ai besoin de beaucoup de candidatures pour sélectionner la bonne.**

**FAUX.** Le nombre de CV reçus ne garantit pas la qualité du recrutement. Pour être efficace, ciblez vos recherches.

## Sommaire

<b>1. ANALYSER LES BESOINS ET DÉFINIR LE POSTE</b> .....	<b>P. 03</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; L'analyse du besoin en recrutement</li> <li>&gt; Quelques questions simples à se poser</li> <li>&gt; La définition précise du poste à pourvoir</li> <li>&gt; La définition du poste doit déterminer précisément...</li> </ul>	
<b>2. CHOISIR UN CONTRAT ADAPTÉ AUX BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE</b> .....	<b>P. 04</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Contrat à durée indéterminée (CDI)</li> <li>&gt; Le Contrat à durée déterminée (CDD)</li> <li>&gt; Le contrat à temps partiel</li> <li>&gt; Le contrat de professionnalisation</li> <li>&gt; Le contrat d'apprentissage</li> </ul>	
<b>3. ORIENTER VOS RECHERCHES</b> .....	<b>P. 08</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; En interne</li> <li>&gt; En externe</li> </ul>	
<b>4. EXAMINER LES CANDIDATURES</b> .....	<b>P. 09</b>
<b>5. ORGANISER L'ENTRETIEN</b> .....	<b>P. 10</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le déroulement de l'entretien</li> </ul>	
<b>6. CHOISIR LE CANDIDAT</b> .....	<b>P. 11</b>
<b>7. DES CONSEILS POUR OPTIMISER L'EMBAUCHE</b> .....	<b>P. 12</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avant : mobilisez la POE ou l'AFPR</li> <li>&gt; Après : organisez l'accueil et l'intégration du salarié</li> </ul>	
<b>FICHES PRATIQUES</b> .....	<b>P. 14</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les étapes d'un recrutement réussi</li> <li>2. Modèle type - Fiche de poste</li> <li>3. Entretien de recrutement</li> <li>4. Fiche d'entretien du recrutement</li> <li>5. Glossaire de la formation professionnelle</li> </ol>	

## OFFRE DE SERVICES AGEFOS PME



En complément de ce guide, AGEFOS PME met à votre disposition des prestations-accompagnement sur-mesure (appui d'un conseiller expert emploi-formation, information sur les aides à l'embauche...) ainsi qu'un ensemble d'outils facilitant l'appropriation des activités clés RH telles la construction du plan de formation, la conduite des entretiens professionnels...

- > **Objectif : faciliter la mise en place et l'animation d'une démarche globale de gestion des compétences dans votre entreprise.**

# 1/ ANALYSER LES BESOINS ET DÉFINIR LE POSTE

*La première réflexion à mener au cours de la procédure de recrutement porte sur l'analyse précise du besoin et la définition exacte du poste à pourvoir.*

## L'ANALYSE DU BESOIN EN RECRUTEMENT

- > Commencez par recenser les besoins de l'entreprise.
- > Tenez compte de son contexte économique et organisationnel et, le cas échéant, de ses projets de développement.
- > Examinez son organisation actuelle et les moyens de l'optimiser.
- > Modifiez légèrement, si nécessaire, les fonctions de salariés déjà présents dans l'entreprise afin d'utiliser autrement des ressources internes.

## QUELQUES QUESTIONS SIMPLES À SE POSER

- > S'agit-il d'une création de poste ?
- > Si le poste est devenu vacant à la suite d'un départ, faut-il le pourvoir à nouveau tel quel ou faut-il le réaménager ?
- > Pourquoi le précédent titulaire du poste a-t-il quitté sa fonction ?
- > Si le recrutement a pour objet de faire face à une augmentation de la charge de travail, quelles en sont les causes ? Quelle nouvelle organisation mettre en place ? Faut-il intégrer de nouvelles compétences ?
- > Quelles seraient les conséquences pour l'entreprise si le poste vacant n'était pas pourvu ?

## LA DÉFINITION PRÉCISE DU POSTE À POURVOIR

Elle ne se résume pas à une simple énumération des tâches que l'on entend confier au nouveau collaborateur. Elle nécessite une

véritable réflexion en interne avec le futur responsable hiérarchique, en y associant, le cas échéant, les salariés en place.

## LA DÉFINITION DU POSTE DOIT DÉTERMINER PRÉCISÉMENT...

- > Les principales missions qui seront confiées au salarié et les compétences requises pour les exercer.
  - > Les résultats attendus : objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, la motivation.
  - > Les moyens mis en oeuvre.
  - > Les conditions d'exercice : lieu de travail, horaires, date de prise de fonction...
  - > L'identification du poste : intitulé, rattachement hiérarchique, personnes à encadrer.
  - > Les différents éléments du contrat de travail (rémunération, mobilité, statut...).
- La détermination des éléments constitutifs du poste doit permettre d'établir **une fiche de poste**.
- [voir page 16](#)

Après avoir élaboré cette fiche, il sera plus facile de cerner le profil du candidat et ainsi de définir les critères indispensables à la prise en charge du poste : formation, expérience professionnelle, esprit de synthèse ou d'analyse, sens du contact, autonomie, esprit d'initiative...

### À utiliser pour :

- (re)définir, faire évoluer, (ré)aménager... le poste si nécessaire, adapter plus rapidement le salarié à son poste (cas de mutation, promotion, diversification de la production, mise en place de la qualité...),
- faciliter le recrutement de vos futurs collaborateurs,
- mieux communiquer sur votre organisation.

### Un conseil ?

**Travaillez sur chaque fiche de poste (définition de fonction) en associant son titulaire.**

**Cela vous permettra de :**

- définir précisément le poste (apprécier les fonctions remplies),
- mesurer certains écarts, les analyser,
- les corriger grâce à des actions adaptées : tutorat, formation...

## 2/ CHOISIR UN CONTRAT ADAPTÉ AUX BESOINS DE VOTRE ENTREPRISE

*Une fois les besoins recensés et le poste de travail défini, il faut se poser la question du type de contrat de travail à proposer au candidat. Ce choix dépendra directement des caractéristiques du poste à pourvoir.*

### Deux questions majeures à se poser :

- > faut-il recourir à un contrat à durée déterminée ou indéterminée ?
- > faut-il embaucher à temps plein ou à temps partiel ?

Le contrat de travail existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur).

#### En savoir + :

- ▶ [Reportez-vous au guide « S'approprier simplement le droit du travail »](#)

## LE CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE (CDI)

Le CDI peut être conclu pour un temps plein ou pour un temps partiel. Contrairement aux autres types de contrat, le CDI à temps plein n'est en principe soumis à aucun formalisme particulier. Toutefois, si le contrat reste verbal, l'employeur a l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'URSSAF (ou à la Mutualité Sociale Agricole - MSA).

Pour autant, le contrat écrit est préférable au contrat verbal. Il permet en effet de fixer précisément la relation de travail et d'éviter des contentieux ultérieurs.

Ce CDI peut ensuite être rompu à l'initiative de l'une ou l'autre des parties, ou même d'un commun accord. La rupture par le salarié consiste généralement en une démission, alors que la rupture par l'employeur consiste en un licenciement, soit pour motif personnel (pour faute, par exemple), soit pour motif économique.

Dans le cas d'un accord entre les parties, la rupture conventionnelle peut être mise en place. Quel que soit le mode de rupture, il répond à des conditions légales et conventionnelles strictes, spécialement lorsque c'est l'employeur qui en est à l'origine (procédure, préavis, indemnités...).



## LE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE (CDD)

Le CDD est un contrat par nature temporaire. Il a en principe pour objet de pourvoir un emploi qui n'est pas lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Ce type de contrat fait l'objet d'une réglementation particulière. La loi énumère en effet de façon restrictive les cas de recours au CDD (remplacement d'un salarié absent, accroissement d'activité...) et contraint ces contrats à un formalisme strict.

L'inobservation de ces règles peut entraîner la requalification du CDD en CDI. C'est le cas, par exemple, si une mention obligatoire fait défaut, comme le nom et la qualification du salarié remplacé. Sauf cas limitatifs énumérés par la loi, le CDD ne peut pas être rompu avant son terme.

**À noter** *L'article 4 de l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 modifie la sanction en cas de transmission du CDD hors délai. Désormais, pour tout CDD conclu après le 24 septembre 2017, l'absence de transmission du contrat au salarié dans les 2 jours ouvrables suivant son embauche n'entraîne plus la requalification en contrat à durée indéterminée mais lui ouvre droit à une indemnité maximale d'un mois de salaire.*

## LE CONTRAT À TEMPS PARTIEL

Le choix d'un contrat de travail à temps partiel peut permettre, si le poste s'y prête, d'inscrire une certaine souplesse dans l'organisation du travail de l'entreprise. Il peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminée. Le travail à temps partiel peut être organisé sur la semaine, le mois ou l'année.

**À noter** *Attention toutefois, le travail à temps partiel est soumis à des règles très précises : clauses obligatoires dans le contrat de travail, durée minimale de travail...*

## LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

- ▶ *Vous êtes à la recherche de personnel qualifié ?*
- ▶ *Vous souhaitez accroître la compétitivité de votre entreprise ?*

Le contrat de professionnalisation est un contrat de travail en alternance qui peut être conclu pour une durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI) avec certains publics (jeunes de moins de 26 ans, demandeurs d'emploi, bénéficiaires de minima sociaux, anciens salariés en contrat unique d'insertion). Dans tous les cas, le contrat comporte une action de professionnalisation (période au cours de laquelle des actions - formation, évaluation, accompagnement... - sont organisées) visant l'acquisition d'une qualification reconnue (diplôme ou titre à finalité professionnelle inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles – RNCP –, Certificat de qualification professionnelle – CQP – ou qualification reconnue dans une Convention collective nationale).

### Principales caractéristiques

Pendant le CDD ou l'action de professionnalisation organisée au début du CDI, le salarié alterne des périodes de travail en entreprise et des

périodes comprenant des actions d'évaluation, d'accompagnement, des enseignements généraux, professionnels et/ou technologiques. La durée de l'action de professionnalisation est comprise entre 6 et 12 mois. Cette durée peut être étendue dans la limite de 24 mois par convention ou accord collectif de branche, notamment pour les personnes sorties du système scolaire sans qualification professionnelle reconnue ou lorsque la nature des qualifications visées l'exige. Mises en oeuvre par un organisme de formation ou par l'entreprise elle-même si elle dispose d'un service de formation, **les actions de formation ont une durée en heures comprise entre 15 % et 25 % de la durée totale du contrat à durée déterminée** ou de l'action de professionnalisation débutant le contrat à durée indéterminée (minimum : 150 heures). Par exemple : pour un CDD de 10 mois, la formation doit durer entre 227 et 379 heures au moins. Des dispositions conventionnelles peuvent prévoir des actions de formation d'une durée plus longue pour certaines catégories de

# FICHE 1 / LES ÉTAPES D'UN RECRUTEMENT RÉUSSI

DATE	ÉTAPES	COMMENT	PAR QUI
Le : .....	<b>Analyse du besoin</b> > Définition du poste > Définition du profil		
Le : .....	<b>Lancement du recrutement</b> > Communication du besoin > Gestion des candidatures		
Le : .....	<b>Fin de réception des CV</b> Grille d'analyse > Sélection des lettres, CV > Convocations Fiche d'évaluation > 1 <sup>er</sup> entretien > 2 <sup>nd</sup> entretien > ...		
Le : .....	<b>Sélection du candidat</b> > Proposition au candidat > Signature du contrat		
Le : .....	<b>Prise de fonction</b> > Accueil, information > Parrainage > Contexte intégration		
Le : .....	<b>Fin de la période d'essai</b>		

[agefos-pme.com](http://agefos-pme.com)



**Siège national**

187, quai de Valmy - 75010 Paris  
Tél. 01.44.90.46.46

AGEFOS PME créée et gérée par les partenaires sociaux

