

# Recrutement : mode d'emploi



© 2019 Les Echos Publishing

## Bien définir le poste à pourvoir

Lancer une procédure de recrutement nécessite au préalable d'analyser précisément vos besoins. Cette analyse doit tenir compte du contexte économique, de vos projets de développement et aussi de l'organisation de votre entreprise. Embaucher un salarié est peut-être d'ailleurs l'occasion d'optimiser cette organisation et de procéder à quelques retouches : modification des fonctions de certains salariés en place, promotion d'un ou de plusieurs d'entre eux, utilisation différente des ressources internes...

Vous devez ensuite définir exactement le poste à pourvoir. Fruit d'une réflexion menée, le cas échéant, en concertation avec le responsable du service concerné, cette étape est primordiale et ne doit pas se résumer à une simple énumération des tâches que vous entendez confier à votre nouvelle recrue. Outre ces missions, il s'agit également de déterminer les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les qualités requises (formation, expérience professionnelle...), le titre du salarié et sa place dans la hiérarchie, ainsi que les éléments du contrat de travail (rémunération, statut, lieu d'exécution...).

# Le type de contrat de travail

Si vous recrutez pour faire face à un accroissement temporaire d'activité ou pour remplacer un salarié absent, vous pouvez recourir au contrat à durée déterminée (CDD) ou au contrat de travail temporaire (intérim). Mais attention, ces deux types de contrat sont soumis à une réglementation stricte (motifs de recours limités, nécessité d'un contrat écrit, durée maximale...) qu'il convient de respecter au risque de voir ce CDD requalifié en contrat à durée indéterminée (CDI) par les tribunaux.

À l'inverse, si le poste a vocation à être durable, c'est un CDI qu'il conviendra de faire signer à l'intéressé. Si un contrat écrit n'est pas exigé lorsque vous recrutez un salarié en CDI et à temps plein, il est pourtant vivement recommandé car ce document vous permet de déterminer, d'un commun accord avec votre salarié et par écrit, les conditions de votre future collaboration, limitant ainsi les contestations ultérieures.

Enfin, vous pouvez proposer au nouveau salarié un contrat à temps partiel, qu'il s'agisse d'un CDD ou d'un CDI. Un contrat qui doit être conclu par écrit et contenir des mentions obligatoires.

## Rechercher des candidats

Avant de rechercher un candidat à l'extérieur de l'entreprise, commencez par regarder si un salarié en place pourrait occuper le poste à pourvoir. Souvent, rien ne vaut la promotion interne qui constitue un facteur fort de fidélisation et de motivation des équipes. Sans compter que proposer un poste à pourvoir aux salariés déjà présents dans l'entreprise peut être une obligation pour l'employeur. Certains salariés

bénéficient, en effet, d'une priorité en la matière. Tel est le cas, par exemple, des salariés à temps partiel qui doivent se voir proposer les postes à temps complet, dans leur catégorie professionnelle ou dans une catégorie équivalente, qui se libèrent ou se créent dans l'entreprise.

Faute de solution interne, il faut alors prospecter à l'extérieur. Pour ce faire, il est toujours possible de recourir aux services d'un cabinet de recrutement qui vous assistera dans la définition du profil du candidat recherché et qui pourra procéder pour vous à la recherche effective et à la présélection de personnes.

Mais vous pouvez, bien entendu, agir par vous-même, ce qui constitue une solution plus contraignante mais moins coûteuse. Cette démarche passe généralement par la rédaction et la publication d'une annonce dans la presse et/ou sur internet. Une annonce qui doit être rédigée avec le plus grand soin. D'une part, elle doit être suffisamment précise pour ne susciter que des candidatures conformes au poste proposé. Aussi doit-elle indiquer au moins l'activité de l'entreprise, l'intitulé du poste à pourvoir, sa localisation géographique, la nature et l'étendue de la mission, le profil du candidat, le type de contrat de travail (CDI, CDD...) et les pièces à joindre par le candidat (curriculum vitae, lettre de motivation). D'autre part, elle ne doit pas contenir de mentions interdites par la loi (limite d'âge, sexe ou situation de famille...) ou discriminatoires (origine, religion, mœurs, opinions politiques...).

**À noter :** de multiples sites internet, généralistes ou spécialisés, sont à la disposition des entreprises qui souhaitent recruter du personnel parmi lesquels les sites de [Pôle emploi](#) et de [l'Agence pour l'emploi des cadres](#) mais aussi celui du [Bon Coin](#).

# Examiner les candidatures

À ce stade, il vous faut procéder avec méthode, surtout si le nombre de candidats est important, de façon à retenir ceux qui sont les plus proches du profil recherché. Pour ce faire, vous devez d'abord examiner attentivement les curriculum vitae (CV), puis procéder à leur classement par exemple en distinguant, d'une part, les candidatures correspondant au profil, d'autre part, celles proches du profil, et enfin celles qui ne correspondent pas du tout au profil.

Une fois que ce tri est effectué, vous prendrez connaissance des lettres de motivation qui accompagnent généralement les CV. Sans toutefois y accorder une trop grande importance. Car bien souvent, elles n'apportent que quelques informations complémentaires au CV. Et n'essayez pas d'y dénicher un quelconque aspect de la personnalité du candidat. Pour cela, attendez plutôt l'entretien d'embauche.

# Organiser les entretiens d'embauche

Après cette présélection, vient le moment de rencontrer les candidats au cours des fameux entretiens d'embauche. L'objectif principal d'un entretien d'embauche est de vérifier concrètement que le profil du candidat que vous recevez correspond bien au poste à pourvoir. Aussi est-il extrêmement important que vous consacriez du temps à la préparation de ces entretiens. Veillez en particulier à bien structurer leur déroulement (accueil du candidat, puis présentation de l'entreprise et du poste, questions au candidat...).

Et essayez de mettre le candidat à l'aise pour qu'il soit détendu et le plus naturel possible, et qu'il vous montre

ainsi une image fidèle de sa personnalité.

Au cours de l'entretien, il est primordial de laisser parler votre interlocuteur. Commencez par lui demander de se présenter et de commenter son CV. Et surtout, posez-lui les bonnes questions, en particulier celles portant sur ses compétences, sa motivation et ses attentes, mais aussi celles qui vous permettront, le cas échéant, d'éclaircir certaines zones d'ombre.

**Attention** : les questions posées lors de l'entretien doivent impérativement avoir un lien avec l'emploi proposé. Il est interdit d'interroger le candidat sur des aspects d'ordre privé, sans lien avec le poste à pourvoir (opinions politiques, orientation sexuelle...).

Dans le cadre d'un entretien d'embauche, rien ne vous interdit de soumettre le candidat à un test professionnel, qui peut porter, par exemple, sur l'utilisation d'un matériel ou la réalisation d'une certaine tâche. Ce test vous permettra de mesurer l'aptitude du candidat à occuper le poste.

Enfin, l'analyse des divers entretiens et des éventuels tests professionnels doit vous conduire à retenir un candidat parmi ceux que vous aurez rencontrés. Pour être conforté dans votre choix, n'hésitez pas à organiser un second entretien avec l'heureux élu. Il ne vous reste plus au final qu'à lui annoncer la bonne nouvelle !

## **Accueillir le nouveau salarié**

Avant l'arrivée de votre nouveau collaborateur, organisez l'aménagement du bureau ou du local dans lequel il sera installé (ordinateur, mobilier...). Le jour venu, il aura ainsi le sentiment agréable d'être attendu. Présentez-le à ses collègues et faites-lui visiter les lieux. Et pour faciliter son intégration, il peut être judicieux de désigner, parmi

ceux en place, un salarié suffisamment disponible – un parrain en quelque sorte – pour l’accompagner et l’aider à trouver ses marques pendant les premiers mois de sa présence dans l’entreprise.

**Important** : vous pouvez, le cas échéant, bénéficier d’aides à l’embauche (emploi franc, contrat d’apprentissage, contrat de professionnalisation...). Pour en savoir plus, connectez-vous sur le site [www.aides-entreprises.fr](http://www.aides-entreprises.fr).

© 2019 Les Echos Publishing