CHAPITRE 1

LE RECRUTEMENT

Référentiel et savoir associés

5. 2. Les ressources humaines et leur gestion
5.2.1. La gestion des ressources humaines

Objectifs :

- identifier les étapes du processus de recrutement
- définir une fiche de poste et un profil de poste
- rechercher les candidatures en interne et en externe
- connaître les formalités liées à l'embauche

De nombreuses raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un salarié : croissance de l'entreprise, développement d'une nouvelle activité, départ d'un salarié de l'entreprise…

Le recrutement consiste à trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné. C'est une démarche très importante car, outre le temps passé pour le recrutement et le budget nécessaire pour la recherche, il s'agit de donner à une personne des fonctions qui vont avoir un impact sur le travail, sur la qualité des relations internes et externes et sur les résultats de l'entreprise.

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le processus de recrutement se décompose en plusieurs étapes de la préparation du recrutement, quand un besoin est identifié, jusqu'à l'embauche du nouveau salarié dans l'entreprise.

Étape 1 - **Préparation du recrutement** : définition du besoin de l'entreprise, analyse de l'opportunité de recrutement, définition du poste et du profil de poste.

Étape 2 - **Recherche des candidatures** : prospection interne, recherche des candidatures externes, rédaction d'une annonce.

Étape 3 - **Sélection des candidats** : sélection à partir des curriculum vitae et des lettres de motivation, entretiens et tests éventuels, choix du candidat.

Étape 4 - **Embauche du salarié** : proposition d'embauche, formalités d'embauche, accueil et intégration du nouvel embauché dans l'entreprise.

1 LA PRÉPARATION DU RECRUTEMENT

L'identification du besoin de recrutement

L'émergence du besoin de recrutement peut être un accroissement de l'activité de l'entreprise, un remplacement de courte durée, un départ…

En général, le besoin de recrutement émane du chef de service directement concerné. Le chef d'entreprise analyse et vérifie l'opportunité de la demande et prend la décision, positive ou négative, de recruter.

Définition du poste et du profil de poste

- **La définition du poste**

Une fois le besoin de recrutement validé par le chef d'entreprise, il convient de définir précisément le poste à pourvoir en faisant un inventaire des missions et des activités professionnelles du poste, la nature du contrat proposé, la quotité de travail (temps plein ou non), la rémunération.

S'il s'agit d'un poste existant, une réactualisation suffit. En revanche, si le poste est nouveau du fait d'une évolution de l'entreprise, une analyse du poste à pourvoir est nécessaire pour définir explicitement son contenu.

La fiche de poste (ou « fiche de fonctions ») est un document qui récapitule les missions et les activités professionnelles du poste.

Elle comporte les informations suivantes :

- l'identification du poste,
- la finalité du poste au sein de l'entreprise,
- les missions du poste,
- les activités professionnelles du poste,
- les responsabilités et la marge d'autonomie,
- la position hiérarchique dans l'organigramme,
- les relations internes et externes du salarié.

- **La définition du profil de poste**

Une fois le poste clairement défini, les missions et les activités professionnelles listées dans la fiche de poste sont traduites en compétences et qualités.

Le **profil de poste** est un document qui récapitule les compétences et les qualités requises pour occuper un poste de travail précis.

Il comporte les informations suivantes ,

- l'identification du poste,
- les missions du poste,
- la formation ou la qualification requise,
- l'expérience professionnelle requise,
- les compétences techniques, relationnelles et comportementales requises,
- les qualités intellectuelles et personnelles requises.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC a pour objectif d'assurer l'adéquation entre les besoins et les ressources en ressources humaines et de mener des politiques d'ajustement (exemples : recrutement, formation, aménagement du temps de travail).

Elle consiste précisément à :

- étudier les effectifs, analyser les emplois et leur évolution,
- rechercher l'adéquation quantitative (effectif, nombre d'heures de travail…) et qualitative (compétences de salariés, flexibilité…) entre les besoins et les ressources en personnel.

2 LA RECHERCHE DES CANDIDATURES

La recherche des candidatures se fait d'abord en interne, puis en externe.

La prospection interne

Les postes à pourvoir sont généralement d'abord proposés aux salariés de l'entreprise qui disposent des compétences requises pour occuper le poste : c'est la promotion interne.

Les postes sont diffusés sur des supports internes tels que les panneaux d'affichage, le journal d'entreprise, l'intranet.

- **Intérêts du recrutement interne :**
  - temps d'intégration réduit,
  - coût du recrutement réduit,
  - risques d'erreurs moindres.

- **Limites de la promotion interne :**
  - risque de rivalités internes,
  - manque d'un regard neuf sur l'entreprise,
  - choix réduit de candidats.

La prospection externe

La recherche de candidatures externes résulte de l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Elle peut aussi résulter de la volonté de l'entreprise d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang neuf ».

- **Intérêts du recrutement externe :**
  - apport de dynamisme et d'un regard neuf,
  - apport de nouvelles compétences,
  - large choix de candidats.

- **Limites du recrutement externe :**
  - coût du recrutement élevé,
  - période d'adaptation, temps d'intégration du salarié,
  - risques d'erreurs plus élevés.

Plusieurs canaux de recrutement externes s'offrent aux entreprises :

- **La publication d'une annonce**

Une annonce peut être diffusée sur plusieurs supports : presse généraliste, presse spécialisée, internet.

L'annonce doit comporter les informations suivantes :

- l'identification et la présentation de l'entreprise : dénomination, adresse, taille, secteur d'activité…
- la présentation du poste à pourvoir : identification, missions, activités…
- le profil recherché : diplôme, expérience professionnelle, compétences requises…
- le type de contrat proposé (CDI, CDD…), la rémunération et les avantages divers (évolution de carrière, formation…).
- le mode de contact (coordonnées de l'entreprise) pour les réponses.

À noter : il est obligatoire de veiller à respecter la législation. En effet, en matière de recrutement, certains critères (origine, sexe, âge, situation de famille, apparence physique…) sont interdits par le Code du travail (article L 1132-1) et le Code pénal (article 225-1).

- **Les candidatures spontanées**

Les candidatures spontanées consistent à présenter spontanément sa candidature à l'entreprise sans nécessairement répondre à une annonce.

- **Le e-recrutement**

Pour les entreprises, Internet représente un nouveau vecteur de recherche de candidatures externes. Les entreprises développent sur leurs sites internet des espaces consacrés au recrutement qui permettent la diffusion d'offres d'emploi (CDI, CDD, contrats d'apprentissage, offres de stages…) et la réception de candidatures.

Les entreprises ont également recours à des sites spécialisés qui diffusent leurs offres d'emploi et collectent, éventuellement, les candidatures.

Enfin, les entreprises peuvent consulter des CVthèques dans lesquelles sont répertoriés des CV dans des domaines précis (comptabilité, ressources humaines…) :

- Le recours à des **agences pour l'emploi** comme **Pôle emploi** ou **l'APEC** (pour les cadres)
- Le recours aux **agences d'intérim**, **à des cabinets de recrutement, à des chasseurs de têtes** (pour les postes de niveau généralement élevé)
- **La participation à des forums ou à des salons professionnels** : forums universitaires, salons de l'emploi…

- **La cooptation ou « recrutement par recommandation »** : consiste à faire appel à son réseau professionnel pour accéder à des candidats potentiels (notamment des cadres).
- **Le contact** avec des personnes ayant déjà travaillées dans l'entreprise (stagiaires, étudiants en alternance, CDD, intérimaires…).

Le choix du canal de recrutement dépend essentiellement du niveau du poste à pourvoir et du coût accepté.

3 LA SÉLECTION DES CANDIDATS

La sélection d'un candidat se fait essentiellement sur la base du curriculum vitae (CV) et de la lettre de motivation, d'entretiens et éventuellement de tests.

Le curriculum vitae et la lettre de motivation

Une première sélection est réalisée à partir des curriculum vitae et des lettres de motivation en s'appuyant sur la fiche de poste et le profil de poste :

- Le curriculum vitae permet à l'entreprise d'avoir des informations sur la formation et sur l'expérience professionnelle du candidat,
- La lettre de motivation permet à l'entreprise d'obtenir des informations sur la motivation du candidat à rejoindre l'entreprise et sur son projet professionnel.

Les entretiens de recrutement

Les candidats retenus à l'issue de la première sélection sont convoqués à un entretien. L'entretien est l'étape privilégiée du processus de recrutement.

- Les objectifs de l'entretien sont les suivants :
  - informer le candidat sur l'entreprise et le poste à pourvoir,
  - permettre au candidat de s'exprimer sur son expérience professionnelle, ses compétences, ses motivations,
  - évaluer les motivations du candidat,
  - contrôler l'adéquation du profil du candidat avec le profil de poste,
  - vérifier l'aptitude du candidat à s'intégrer dans l'entreprise en fonction de sa personnalité, de ses valeurs et de son comportement.

Pour mener à bien l'entretien, le recruteur doit se baser sur un guide d'entretien qui définit la structure de l'entretien et les points à aborder permettant de recueillir les informations pertinentes. En fin d'entretien, le recruteur complète une grille de synthèse de l'entretien.

- Les droits du candidat en matière de recrutement (articles L1221-6 et L1221-8 du Code du travail)

À noter : Avant la mise en œuvre de la procédure de recrutement, le candidat à un emploi doit être clairement informé des méthodes et techniques de recrutement (tests, questionnaire, graphologie…) auxquelles il devra se soumettre. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels et être portés à sa connaissance s'il en fait la demande.

Les informations demandées doivent avoir pour seul but d'apprécier la capacité du candidat à occuper l'emploi ou ses aptitudes professionnelles. Elles doivent par ailleurs avoir un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé. Aussi, l'employeur ne saurait demander des renseignements portant sur la vie privée ou sur l'appartenance syndicale du candidat.

Les tests de recrutement

Les candidats retenus à l'issue de la première sélection et de l'entretien peuvent être soumis à des tests qui permettent d'évaluer les connaissances et les aptitudes des candidats à un poste.

Les tests représentent une aide à la décision parce qu'ils permettent de connaître l'individu en tant qu'employé potentiel et de contrôler l'adéquation de son profil par rapport au profil du poste.

Il existe plusieurs catégories de tests : les tests d'intelligence, les tests d'aptitudes, les tests de personnalité et les tests de mise en situation. Ces derniers visent à juger concrètement des capacités et du comportement du candidat en plaçant celui-ci dans la situation du poste occupé (exemple : simulation d'une négociation commerciale).

La décision : le choix du candidat

À l'issue de l'entretien et des tests, la décision finale de choix d'un candidat est prise par le chef d'entreprise en fonction des critères de sélection (formation, expérience, compétences, personnalité..).

Une matrice multicritères basée sur des critères de sélection pondérés est un outil d'aide à la décision.

Une fois la décision prise, quelques conditions sont généralement négociées avec le futur salarié (date d'entrée en fonction, rémunération…). Enfin, il est possible de rédiger une promesse d'embauche par laquelle l'employeur et le salarié s'engagent de manière réciproque.

4 L'EMBAUCHE DU SALARIÉ

Les formalités d'embauche

> *LES FORMALITÉS À L'ÉGARD DE L'ADMINISTRATION*

- **Établissement de la déclaration préalable à l'embauche (DPAE)**

Lors de l'embauche d'un salarié, quelles que soient la durée et la nature du contrat de travail, l'employeur doit établir une déclaration préalable à l'embauche (DPAE) adressée à l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF).

Au moyen de cette déclaration, l'employeur accomplit les déclarations et demandes suivantes :

- l'immatriculation de l'employeur au régime général de la sécurité sociale, en cas de première embauche d'un salarié,
- l'immatriculation du salarié au régime général de la Sécurité sociale, s'il s'agit de son premier emploi,
- l'affiliation de l'employeur au régime d'assurance chômage,
- la demande de visite d'information et de prévention ou, pour les salariés concernés, la demande d'examen médical d'aptitude à l'embauche.

L'URSSAF communique les renseignements portés sur la DPAE à chaque administration, organisme ou institution concerné par l'une ou l'autre des déclarations ou demandes mentionnées ci-dessus, selon leurs compétences respectives.

La DPAE est réalisée avant la mise au travail effective du salarié, au plus tôt dans les 8 jours précédant la date prévisible de l'embauche.

Elle est effectuée par voie électronique ou, à défaut, au moyen d'un formulaire signé par l'employeur et adressé à l'URSSAF par télécopie ou par lettre recommandée avec avis de réception.

L'URSSAF destinataire de la DPAE adresse alors à l'employeur un document accusant réception de la déclaration et mentionnant les informations enregistrées, dans les 5 jours ouvrables suivant la réception de la déclaration.

- **Inscription du salarié embauché sur le registre unique du personnel**

Établi par tout employeur, quel que soit l'effectif de l'entreprise, le registre unique du personnel contient des informations obligatoires sur tous les salariés de l'entreprise dans

l'ordre chronologique des embauches : nom, prénom, nationalité, date de naissance, sexe, emploi, qualification, date d'entrée (et de sortie) dans l'entreprise.

À noter : Ce registre peut être tenu sur support papier ou sur support informatique.

- **Affiliation de l'entreprise auprès d'une caisse de retraite complémentaire**

Au moment de la création de l'entreprise, l'employeur doit s'affilier auprès d'une institution relevant de l'ARRCO (pour tous les salariés) ou de l'AGIRC (pour le personnel cadre). Puis, lors de chaque embauche, l'employeur doit transmettre à cette caisse un certain nombre de renseignements sur le salarié embauché.

- **Déclaration à l'inspection du travail**

En cas de première embauche pour l'employeur (ou lors d'une nouvelle embauche après 6 mois d'activité sans salarié ou lors d'un changement d'employeur), il est obligatoire de déclarer ce « premier emploi de main-d'œuvre » à l'inspecteur du travail, par lettre recommandée avec avis de réception.

- **Établissement de la déclaration mensuelle des mouvements de main d'œuvre (DMMO)**

Cette obligation ne concerne que les entreprises employant au moins 50 salariés qui doivent déclarer mensuellement les entrées et les sorties de salariés à la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES).

À noter : Depuis le 1er janvier 2017, cette déclaration se fait de matière dématérialisée avec la généralisation de la déclaration sociale nominative (DSN) pour toutes les entreprises relevant du régime général.

La DSN remplace l'ensemble des déclarations sociales adressées par les employeurs aux organismes de protection sociale, pour leur permettre de calculer les cotisations sociales et les droits des salariés en matière d'assurances sociales.

La DSN repose sur la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie (montants des rémunérations, des cotisations, durée de travail…) et d'évènements concernant les salariés (rupture de contrat de travail…).

À noter : Le Titre Emploi Service Entreprise (TESE), proposé par le réseau des URSSAF, permet aux employeurs dont l'effectif n'excède pas 20 salariés de s'acquitter simplement des principales obligations administratives liées au recrutement et à l'emploi d'un salarié : DPAE, établissement d'un contrat de travail, déclaration des cotisations sociales, établissement du bulletin de paie…

> *LES FORMALITÉS À L'ÉGARD DU SALARIÉ*

- **Établissement d'un contrat de travail**

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) à temps complet peut être non écrit.

À noter : Toutefois, selon la directive européenne du 14 octobre 1991, l'employeur a l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche (DPAE).

Par contre, le CDI à temps partiel, le contrat à durée déterminée (CDD) et le contrat de travail temporaire (CTT) doivent être établis par écrit.

- **Remise au salarié d'une copie de la DPAE**

Lors de l'embauche du salarié, l'employeur doit lui remettre une copie de la DPAE ou de l'accusé de réception délivré par l'URSSAF destinataire de la déclaration.

Cette obligation de remise est considérée comme satisfaite dès lors que le salarié dispose d'un contrat de travail écrit comportant l'identification de l'URSSAF.

- **Visite d'information et de prévention ou demande d'examen médical d'aptitude à l'embauche**

L'employeur doit faire bénéficier le salarié d'une visite d'information et de prévention réalisée par le médecin du travail dans un délai qui n'excède pas trois mois à compter de la prise effective du poste de travail.

Pour les salariés affectés à un poste présentant des risques particuliers pour leur santé ou leur sécurité, ils doivent bénéficier d'un examen médical d'aptitude effectué par le médecin du travail préalablement à l'affectation sur le poste.

- **Information et formation à la sécurité du nouvel embauché**

- **Affichages visant à informer les salariés**

Certaines informations doivent être communiquées aux salariés soit par voie d'affichage soit par tout moyen. Ces informations concernent principalement :

- l'horaire de travail des salariés,
- les coordonnées de l'inspection du travail et du service de santé au travail;
- l'intitulé des conventions et des accords applicables dans l'établissement;
- le règlement intérieur.

L'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise

L'accueil consiste à mettre en place un vrai moment d'accueil individualisé du futur salarié et de mettre à sa disposition tous les moyens d'information nécessaires :

- remise d'un dossier d'accueil comprenant un livret d'accueil, le règlement intérieur, les consignes de sécurité[1]…
- présentation du supérieur hiérarchique et des principaux collaborateurs.
- présentation du poste de travail.
- visite de l'entreprise.

L'intégration est la phase qui permet au salarié de s'approprier les missions de son poste de travail, de recevoir le savoir-faire spécifique à ce poste, de se situer dans son environnement professionnel, d'acquérir de l'efficacité et de l'autonomie, de donner du sens à son travail et de s'investir dans et pour l'entreprise.

Un suivi du salarié par des entretiens doit permettre de s'assurer de son intégration.

Pour l'entreprise, l'objectif principal de l'intégration des salariés est d'obtenir une cohésion sociale par le partage de valeurs et l'adhésion des salariés à un projet.

1 Le livret d'accueil regroupe toutes les informations utiles aux nouveaux salariés : présentation de l'entreprise, organigramme, horaires de travail, informations pratiques…