

RECRUTER

SES PREMIERS SALARIÉS



Le mode d'emploi
pour réussir
vos premiers
recrutements à
moindre coût

« J'ouvre ma boîte » est une collection créée en partenariat avec le Salon des micro-entreprises et Place des réseaux, le web magazine des entrepreneurs en réseau.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071620-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Lorsque Stéphanie Delestre m'a raconté pour la première fois son parcours d'entrepreneur et ses motivations à fonder Qapa, j'ai relevé d'étonnantes similitudes avec la création d'April.

De retour en France et cherchant un emploi, elle s'est trouvée confrontée à la complexité et l'inefficacité des dispositifs censés aider les personnes au chômage: incapacité à traiter des candidatures en l'absence de CV, qualification désastreuse des compétences, mauvaise orientation des demandeurs d'emploi...

Pour ma part, j'étais en 1988 profondément interpellé par l'inaccessibilité des contrats d'assurance, souvent complexes et chargés de juridisme, et par l'indigence d'une relation au client sans chaleur ni respect de la part des assureurs.

C'est par réaction à ce qui finit par devenir un acquis ou une routine que nos initiatives respectives pour changer le monde permettent d'introduire de nouvelles règles du jeu en simplifiant la relation entre les acteurs.

Une grande entreprise ne se construit pas sans une grande mission et une approche rupturiste. Qapa entend lutter contre le chômage en fluidifiant le marché de l'emploi et en sortant du «tout CV». Elle recrée le lien entre l'entreprise et le candidat, positionne les compétences avant les connaissances. April émerge pour changer l'image de l'assurance en simplifiant les contrats à l'extrême. Elle restaure en outre la convivialité et le sens aigu du service vis-à-vis des assurés. Elle inverse enfin la relation d'exclusion et de sélection pour intégrer dans ses offres la couverture des populations qui



rencontrent des difficultés pour s'assurer. Elle propose alors des contrats d'assurance santé sans formalités médicales et sans limite d'âge à l'adhésion. April se décrit depuis toujours comme le défri-
cheur social de l'assurance, métier qui, par construction, organise et gère la solidarité entre les assurés et recrée du lien social.

Qapa initie le recruteur 2.0 basé sur les communautés (le social recruitment), privilégie l'expérience réelle des candidats plus que le CV souvent «arrangé» parfois trafiqué. Son approche introduit ainsi plus de transparence, de confiance et d'efficacité dans la mise en relation entre les employeurs et les candidats, tout en mettant l'accent sur le savoir être.

Qapa ainsi qu'April ont, grâce à l'ingéniosité et à la passion de leurs équipes, rencontré rapidement le succès des entreprises qui dispensent des services utiles à la société, savent écouter le marché et répondre à ses besoins fondamentaux. April, les premières années, recrutait plusieurs centaines de collaborateurs par an. Nous avons toujours porté la plus grande attention aux composantes humaines et professionnelles de nos candidats et cela a été déterminant pour passer nos caps de croissance. La prospérité de l'entreprise repose essentiellement sur la qualité de ses ressources humaines et sur la capacité du dirigeant à s'entourer des meilleurs. Les collaborateurs constituent une richesse plus qu'une simple ressource et, avec eux, l'entreprise peut bâtir des cathédrales! D'où la nécessité de prendre soin de faire les bons choix comme le préconise cet ouvrage, réalisé avec l'engagement d'une femme entrepreneur hors norme. *Recruter ses premiers salariés* est une contribution essentielle au renouveau de notre économie et au combat urgent que nous devons tous mener contre le chômage, en particulier celui des plus jeunes.

Bruno Rousset
PDG du Groupe April

Remerciements

■ ■ ■ Ce livre n'aurait pas existé sans :

- ma famille qui m'a toujours soutenue dans mes projets entrepreneuriaux ;
- les cofondateurs de Qapa, Olivier Zier, Corentin Larose et Florian Auriou avec qui je partage la volonté de changer le monde et de tuer le chômage ;
- nos investisseurs, Philippe Collombel, François Tison et Raphaël Zier qui soutiennent notre ambition.

Merci aussi pour leur contribution à :

- Stéphane Buthaud, Co-fondateur jerêvedunemaison.com ;
- Anne-Laure Costanza, Fondateur et Président enviedefraises.fr ;
- Franck César, Co-Fondateur et Partner Will Be Group ;
- Guillaume Desombre, DG 118000 ;
- Olivier Forsans, Fondateur maforêt.net ;
- Jacques Froissant, Fondateur et Président Altaïde ;
- Vincent Klingbeil, Président Ametix ;
- Ludovic Le Moan, Co-fondateur et Président Sigfox ;
- Yannick Lejeune, Groupe Ionis ;
- Christophe Léon, PDG PureAgency ;
- Alexandre Pham, Co-Président Aquila RH ;
- Bruno Rousset, Fondateur et Président de la société d'assurances April.

Sommaire

PRÉFACE	3
REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS	8
1 COMPRENDRE VOS BESOINS ET RÉDIGER LA DESCRIPTION DE POSTE	9
Comprendre vos besoins : les bonnes questions à vous poser	10
Rédiger la description de poste	21
Penser au profil idéal	23
2 COMMENT ATTIRER LES MEILLEURS DANS VOTRE PETITE ENTREPRISE?	29
Quel package offrir au salarié ?	30
Rédiger l'offre d'emploi	37
Respecter la législation contre les discriminations	43
3 LES OUTILS ET LE COÛT D'UN RECRUTEMENT	47
Faire marcher son réseau	48
Les différents canaux de recrutement	48
Comment choisir ?	56
Comment savoir si mon offre d'emploi a fonctionné ?	59
Combien ça coûte ?	60
4 RÉUSSIR L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE	65
Comment dois-je me comporter dans un entretien d'embauche ?	69
Les étapes de l'entretien d'embauche	73
Les questions à poser	76

Les questions à ne pas poser	79
Les questions que les candidats vont poser	83
Comment conclure un entretien d'embauche	84

5 COMMENT CHOISIR LE BON COLLABORATEUR ? **89**

Prendre des références	90
Valider la motivation et la disponibilité du candidat	90
Comment dire non aux candidats que je ne retiens pas ?	91
Faire une offre	91

6 LES ASPECTS LÉGAUX DU RECRUTEMENT **97**

Les démarches à l'embauche du nouveau salarié	98
Le contrat de travail	101
La période d'essai	103

7 RÉUSSIR L'INTÉGRATION DU NOUVEAU SALARIÉ **109**

Préparer l'arrivée du nouveau salarié	110
Réussir l'intégration du nouveau salarié	111
Les outils de fidélisation du salarié	114
Un recrutement coûte cher, son échec encore plus!	124

CAS PRATIQUE QAPA **129**

Changer le monde!	130
La mise en pratique	131
Les premiers recrutements	133
L'erreur la plus courante à ne pas commettre	135

GLOSSAIRE **136**

ANNEXES – EXPERT : CABINET D'AVOCATS ALMOTIS **141**

Avant-propos

C a y est, vous venez de lancer votre entreprise et vous avez décidé de recruter votre premier collaborateur ; ou votre entreprise existe déjà depuis quelques années et vous avez besoin de recruter pour continuer à développer votre activité.

Félicitations ! Recruter dans une entreprise est un signe de bonne santé et de croissance.

Mais comment faire ? par où commencer ? et surtout comment être sûr de recruter le bon candidat rapidement et à moindre coût ?

J'ai recruté en 20 ans plusieurs centaines de personnes en France et en Europe, d'abord pour un grand groupe français, ensuite pour une start-up internationale et maintenant pour ma propre entreprise : des stagiaires, des débutants, des cadres dirigeants, des personnes de tous âges, de formations et d'expériences diverses, pour des postes très variés.

L'expérience apprend beaucoup et c'est cette richesse que je souhaite partager avec vous. Vous trouverez dans ce livre les astuces, les recettes qui marchent à tous les coups, mais aussi les erreurs à éviter. Il vous accompagne, étape par étape, depuis la définition de vos besoins jusqu'au moment de satisfaction de tout chef d'entreprise : le recrutement du meilleur candidat pour sa société !

1

Comprendre vos besoins et rédiger la description de poste

*Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément.*

NICOLAS BOILEAU

Objectifs

- » Être sûr que recruter est la bonne décision pour votre entreprise.
- » Vous donner les clés pour rédiger la description de poste.
- » Définir le bon profil à recruter.

Comprendre vos besoins : les bonnes questions à vous poser

■ ■ ■ Avant de vous jeter à l'eau tête baissée dans ce premier recrutement, vous devez être sûr que c'est la bonne décision. La première étape consiste à vous poser plusieurs questions essentielles, avant d'établir la description du poste.

Recruter pour son entreprise est la décision la plus engageante à prendre par un dirigeant : les salaires d'un nouveau collaborateur sont une charge importante et la croissance de l'entreprise est aussi liée au succès du recrutement.

Avant de vous engager dans un processus de recrutement, vous devez répondre à huit questions-clés.

Les huit questions-clés à se poser avant de lancer un recrutement



Pourquoi ai-je besoin de recruter ?

La question semble banale et la réponse encore plus : vous avez choisi de recruter donc c'est que vous en avez besoin, un point c'est tout ! Et pourtant, c'est la première question à laquelle vous devez répondre honnêtement et objectivement.

Prenez quelques minutes pour réfléchir et écrire sur une feuille de papier les réponses qui vous passent par la tête.

Les raisons les plus courantes que les chefs d'entreprise donnent sont :

- Je n'arrive plus à satisfaire tous mes clients.
- Je ne peux plus prendre de nouveaux clients.
- Je n'arrive plus à faire tout ce que je dois faire.
- Je n'ai pas telle compétence.
- Je lance un nouveau service.

Il peut aussi y avoir des raisons personnelles :

- Je n'ai plus assez de temps pour ma famille.
- J'ai besoin d'avoir un alter ego pour échanger et décider plus vite.
- C'est trop dur tout seul.

Pour chacune des raisons listées, ajoutez des exemples concrets.

EXEMPLE

Vous pensez que vous n'arrivez plus à faire tout ce que vous avez à faire dans une journée : listez les tâches que vous avez faites aujourd'hui. Puis hiérarchisez-les afin de déterminer celles qui sont prioritaires et celles que vous pouvez supprimer.

On ne s'en rend pas compte mais souvent la routine amène à faire des choses dont l'entreprise et les clients n'ont pas forcément besoin.

Cet exercice a deux objectifs :

- optimiser votre temps car vous allez arrêter immédiatement toutes les tâches qui ne sont pas fondamentales pour le développement de votre entreprise et pour vos clients ;

- confirmer – ou infirmer – que la liste des choses à faire est suffisante pour recruter un nouveau salarié.

Utilisez le principe des 80/20 (ou principe de Pareto) qui dit qu'environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. Par exemple, 20 % des clients génèrent 80 % du chiffre d'affaires. Le même principe peut s'appliquer aux tâches que l'on fait chaque jour : 20 % des tâches génèrent 80 % des résultats donc autant s'appliquer sur ces 20 % les plus importants et éliminer autant que possible les autres.

Quelles sont les tâches et les missions que je vais confier à mon futur collaborateur ?

Maintenant que vous avez la liste des missions que vous allez conserver pour vous, faites la liste précise des missions que vous allez donner à votre futur collaborateur.

EXEMPLE

Vous avez décidé de recruter un assistant commercial. Les tâches et les missions sont :

- répondre au téléphone de 9 heures à 18 heures ;
- prendre tous les rendez-vous client et les inscrire dans l'agenda ;
- prospecter cinq nouveaux clients par jour ;
- faire le suivi des factures avec le comptable ;
- faire les relances paiement le 10 de chaque mois.

Soyez le plus précis et le plus détaillé possible, rajoutez éventuellement des indications chiffrées (appeler 60 clients par jour, faire 5 maintenances chaque jour, etc.).

À la fin, vous devez valider trois points :

- Est-ce que la liste de tâches et missions est gérable par une seule personne ?