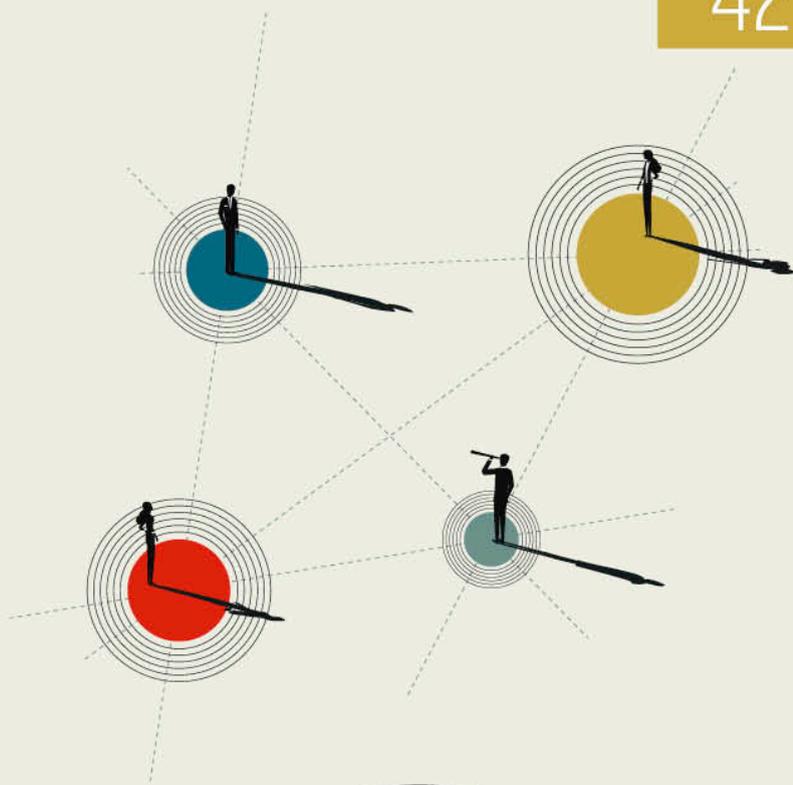


LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

42 fiches



Ouvrage coordonné par
Thierry Suchère

Partie I

LE RECRUTEMENT

Richard Kichenin

L'offre d'emploi

Mots-clés : offre d'emploi, fiche de poste, missions, compétences.

I. LES ÉVOLUTIONS HISTORIQUES RÉCENTES EN MATIÈRE DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Le recrutement a évolué au cours de notre histoire récente.

Dès le début du xx^e siècle, des bureaux municipaux de placement émergent et mettent en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs.

Après la deuxième guerre mondiale, les entreprises recrutent massivement pour la reconstruction. L'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) est créée en 1967, ensuite émergent les cabinets de recrutement dans les années 70 qui commencent à utiliser des tests psychotechniques et à réaliser des entretiens d'embauche structurés.

À partir des années 2000, avec la digitalisation apparaissent les jobboards (sites d'emploi) comme l'Apec qui permettent d'une part, aux recruteurs de disposer des premières banques de profils et d'autre part, aux candidats de postuler directement en ligne. Dès 2010, les outils de recrutement évoluent avec l'arrivée du numérique et de l'intelligence artificielle (IA). La pénurie de candidats impose de combiner différentes sources comme les réseaux sociaux, les jobboards, la marque employeur (sites web) afin d'attirer les candidats.

II. LES GRANDES ÉTAPES DU RECRUTEMENT :

L'acte de recruter consiste à chercher et trouver le candidat qui s'approche au plus près du profil recherché pour un poste à pourvoir.

La réussite d'un recrutement repose sur un ensemble de processus méthodiques. Le recrutement s'articule en grandes phases :

- L'analyse du besoin pour construire la fiche de poste.
- La rédaction et diffusion de l'offre d'emploi.

- La recherche de candidats (sourcing).
- La sélection.
- L'entretien.
- Le contrôle de références.
- La décision et la proposition d'embauche.
- L'intégration du candidat.

III. ÉTABLIR UNE FICHE DE POSTE

La fiche de poste est au cœur du processus du recrutement et va permettre de définir un certain nombre de critères pour recruter le futur collaborateur :

- Intitulé du poste (boulangier, comptable, mécanicien, directeur commercial...).
- Statut (cadre, agent de maîtrise, ouvrier spécialisé, stagiaire...).
- Affectation de service (comptabilité, commercial, juridique, maintenance...).
- Contexte du recrutement.
- Lien hiérarchique (en lien avec l'organigramme de l'entreprise).
- Niveau de responsabilité et d'autonomie.

Les missions : les activités d'un poste sont indispensables pour assurer la réalisation des missions.

La définition des activités d'un poste est formulée par un verbe d'impact et l'objet sur lequel il s'applique (être chargé de, contribuer, garantir, maintenir...).

Les compétences requises (hard skills et soft skills) : l'ensemble des compétences désigne :

- Des savoirs théoriques (connaissances acquises : études et pratiques).
- Des savoir-faire (acquis professionnels : méthodes et techniques).
- Des savoir-être (aspects comportementaux et relationnels spécifiques au poste...).

Les «hard skills» regroupent les savoir-faire et les acquis théoriques.

Les «soft skills» sont les aptitudes liées à la personnalité.

L'environnement de travail : on pense aux horaires / port de vêtements professionnels / travail en équipe / itinérance...

Les évolutions envisageables : soit l'existence ou pas de débouchés possibles de l'emploi vers un autre poste ou de nouvelles responsabilités.

IV. LA RÉDACTION DE L'OFFRE D'EMPLOI

L'offre d'emploi est le premier contact établi avec les candidats. L'objectif de l'offre d'emploi est d'attirer les bons candidats tout en limitant le nombre de postulants inadéquats. En lisant l'offre d'emploi, le candidat doit immédiatement savoir si le poste correspond à son profil professionnel et avoir envie de rejoindre l'entreprise.

Cette offre d'emploi sera rédigée à partir de la fiche de poste préalablement établie. Elle comprend :

- La présentation de l'entreprise (sa culture, son histoire, effectif, secteur d'activité, structure juridique, appartenance à un grand groupe, situation géographique, les projets à venir).
- Le type de recrutement (CDI, CDD, Intérim, alternance).
- Le poste et son contexte.
- La position du poste dans l'organigramme de la société (rattachement hiérarchique).
- Les missions principales du candidat.
- Les responsabilités et les interlocuteurs.
- L'évolution du poste.
- Les compétences et connaissances incontournables du candidat.
- La mobilité du poste (sédentaire, itinérant).
- Les conditions de travail (rémunération annuelle brute ou fourchette, primes et autres éléments du salaire, moyens mis à disposition, lieu de travail, contraintes, horaires...).

V. LA DIFFUSION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Il existe une multitude de moyens pour diffuser une offre d'emploi. Chaque support de diffusion offre une efficacité variable en fonction des profils ciblés. Une stratégie multicanale sera privilégiée en choisissant les supports les mieux adaptés pour attirer les bons candidats et garantir une visibilité optimale.

Les jobboards : ces plateformes numériques (Indeed, Hellowork, France Travail, CVaden, Apec...) facilitent la mise en relation entre les entreprises et les candidats tout en offrant certaines fonctionnalités.

Pour les entreprises :

- Publication des offres d'emploi.
- Accès à une CVthèque.

- Recherches de CV par filtres multicritères, méthode booléenne ou avec l'Intelligence Artificielle.

Pour les candidats :

- Consultation des offres d'emploi en appliquant des filtres.
- Création de son profil et déposer son CV.

Les réseaux sociaux professionnels : l'utilisation de ces réseaux (LinkedIn, Viadeo) permet de créer son réseau professionnel, partager du contenu, booster sa visibilité et prendre contact avec des candidats potentiels.

Les réseaux sociaux populaires : l'utilisation de ces réseaux (Facebook, Instagram, TikTok, Snapchat) permet de partager du contenu et de toucher un public large et plutôt jeune.

La diffusion interne des entreprises : les réseaux internes d'entreprises permettent de mettre en avant la marque employeur, centraliser les offres d'emploi pour favoriser la mobilité interne et promouvoir la cooptation (candidats recommandés par les employés).

Les partenariats professionnels : ces partenaires (agences d'emploi, cabinets de recrutement, chasseurs de têtes) peuvent prendre en charge le recrutement en utilisant leurs propres moyens de diffusion pour trouver les candidats.

Forums et salons professionnels : ces événements permettent d'aller à la rencontre des candidats potentiels, proposer les opportunités et renforcer la visibilité de l'entreprise.

Écoles et universités : les établissements permettent un accès direct aux jeunes diplômés et stagiaires.

Recrutement par cooptation : les employés recommandent des candidats potentiels au service RH.

Offre d'emploi et interdiction de toute discrimination : quelques éléments juridiques

Mots-clés : discrimination.

Les discriminations ou distinctions illégitimes sont interdites dans les annonces mais aussi tout au long de la procédure de recrutement. Ces principes sont inscrits dans le Code du travail (article L.1132-1) mais aussi dans le Code pénal (article 225.1 et 225.2).

De nombreuses mentions discriminantes sont interdites :

- L'origine.
- Le sexe.
- Les mœurs.
- La situation familiale.
- La grossesse.
- La race, l'ethnie ou la nation.
- Les opinions politiques.
- Les activités syndicales ou mutualistes.
- Les convictions religieuses.
- L'état de santé.
- Le handicap.
- Les orientations sexuelles.
- L'âge (sauf pour les contrats aidés, l'armée et concours de la fonction publique).
- L'apparence physique.

- Le patronyme.
- Les caractéristiques génétiques.

Les discriminations sur l'état de santé : il convient de rédiger les conditions d'exécution du poste de la façon suivante :

Le poste implique de porter des charges de plus de 15 kg au moins 4 h/jour, des gestes répétitifs, une cadence élevée, une position debout prolongée...

Ainsi certaines formulations sont à proscrire :

- Bonne santé.
- Absence de maladie.
- Personne en bonne condition physique.
- Bonne résistance au stress.
- Absence de handicap.
- Personne valide.

Les discriminations sur l'âge : seules les notions de « Débutant » ou « Expérimenté » sont autorisées. Les formules « Junior » et « Senior » peuvent être mentionnées lorsqu'il s'agit de l'intitulé du poste. Par exemple : « Consultant junior ».

Le contrat étudiant : il n'existe pas de « Contrat étudiant » prévu par les textes. Il est donc discriminatoire de diffuser des offres d'emploi recherchant des « Étudiants ». Il est préconisé d'utiliser quelques mots-clés tels que « job été ».

Les mentions relatives au casier judiciaire (sauf cas spécifique) : il est interdit d'exiger dans une offre que les candidats possèdent un casier judiciaire vierge.

Les mentions relatives au permis de conduire : il est interdit d'exiger dans une offre d'emploi que les candidats soient titulaires du permis de conduire. Les caractéristiques spécifiques de certains emplois peuvent justifier la mention. Cette exigence doit être justifiée par la nature de la tâche à accomplir. C'est le cas par exemple pour les postes qui nécessitent impérativement d'effectuer des déplacements en voiture (commercial, livreur, etc.).

Les mentions relatives à la tenue vestimentaire : le choix des tenues vestimentaires des salariés relève de leur droit à la liberté individuelle. Un salarié doit donc être libre de choisir son habillement si la tenue n'est pas fournie par l'entreprise.

Le sourcing

Mots-clés : sourcing : NTIC / connaissance des métiers / synonymie / opérateurs booléens.

Le sourcing est une étape essentielle du recrutement qui consiste à approcher directement les candidats à partir de diverses sources. Les recruteurs mettent en œuvre des stratégies pour attirer les candidats et leur proposer un poste tout en constituant un vivier afin de pouvoir choisir le meilleur talent. L'objectif du sourcing est de trouver dans un temps très court, un volume suffisant (vivier) des meilleurs candidats en recherche d'emploi ou ouverts aux opportunités (en poste) afin de pourvoir un poste.

I. RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET ÉVOLUTIONS RÉCENTES DES OUTILS DU SOURCING

Dans les années 1980-1990, le sourcing se pratiquait sur des supports physiques de types classeurs qui étaient alimentés à partir des offres que publiaient les entreprises dans les journaux, magazines spécialisés ou bulletins d'emploi.

Les CV étaient reçus par différents biais : courrier postal, recommandations, salon de l'emploi, cabinet de recrutement, agence d'intérim, chasseur de tête, bouche-à-oreille ou déposés en personne. Des tâches administratives manuelles étaient nécessaires pour constituer les bases de données.

À commencer par le tri qui s'organisait souvent de la façon suivante :

- Les CV correspondant complètement aux critères (candidats à convoquer à l'issue d'un premier entretien téléphonique).
- Les CV correspondant partiellement aux critères (candidats éventuellement à convoquer dans un deuxième temps).

- Les CV ne correspondant pas aux critères mais néanmoins suscitant un tout autre intérêt (réponse négative à adresser).
- Les CV inadéquates à l'activité de l'entreprise (réponse négative à adresser).

Dans les années 1990-2000, avec l'informatisation les bases de données émergent. Les recruteurs commencent à gérer leurs candidatures informatiquement et remplacent progressivement les dossiers papier.

L'arrivée d'Internet fait apparaître les premiers sites d'emploi en ligne (Monster, Apec...). L'apparition de ces plateformes a marqué un tournant majeur pour le sourcing. Les recruteurs pouvaient publier des offres et accéder à des CVthèques.

À partir des années 2000, le sourcing passe de l'état passif à l'état actif. En effet de nombreux sites d'emploi émergent permettant aux candidats (actifs ou non) de postuler plus facilement en ligne et en même temps aux recruteurs de prendre contact spontanément avec une multitude de profils, y compris à l'international.

Avec l'émergence des bases de données puis des logiciels ATS (*Applicant Tracking Systems*) de suivi des candidats, les recruteurs et services RH ont commencé à traiter plus facilement de grands volumes de CV, à optimiser le temps de traitement de certaines étapes du recrutement, en réduisant une grande partie des tâches administratives manuelles qui se sont automatisées.

Le courrier électronique a remplacé progressivement les envois papier pour les candidatures et les échanges.

Dans les années 2010, le développement sans précédent des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) permet de rapprocher les CV avec les offres d'emploi (le *matching* ou appariement) en quelques clics. Les réseaux sociaux et professionnels explosent (LinkedIn en 2003) et modifient considérablement le sourcing qui s'automatise de plus en plus, tandis que le téléphone mobile favorise la visibilité des annonces. Les entreprises cherchent à attirer les talents en postant des offres d'emploi attractives sur les réseaux sociaux et professionnels qui leur permettent des prises de contact directes avec les candidats, tout en développant leur marque employeur en s'appuyant sur les techniques du marketing (le *branding*).

Les stratégies de sourcing évoluent avec l'arrivée des outils d'analyse de données pour s'aligner avec les tendances du marché de l'emploi sans oublier les algorithmes qui facilitent la présélection des candidats.

À partir de 2020, l'intelligence artificielle (IA) entre en scène et devient un outil incontournable pour détecter plus rapidement les talents en veille. En analysant les données sur les candidats, les recruteurs adaptent leurs messages pour attirer leur attention de manière plus pertinente. De plus en plus, on a recours à des algorithmes pour trier les CV, analyser les profils, automatiser les premières étapes du sourcing.

Dans la pratique, la première action du recruteur est de sélectionner les bons supports qui lui permettront de trouver les bons candidats dans un délai raisonnable.

Pour optimiser son sourcing, il est nécessaire de connaître :

- Les métiers.
- La synonymie.
- Les opérateurs booléens.

II. LA DÉCOUVERTE ET CONNAISSANCE DES MÉTIERS

Pour découvrir les métiers, certains sites permettent de visionner des vidéos et d'autres d'obtenir des informations (tâches, diplômes, compétences, environnements...) :

- Onisep <https://www.onisep.fr/>
- Le canal des métiers <https://lecanaldesmetiers.tv/>
- Le ROME <https://candidat.francetravail.fr/metierscope/>
- CIDJ <https://www.cidj.com/>

Cette étape sert à identifier les compétences principales attachées au poste, l'environnement de travail du poste et les contraintes liées au poste.

III. LA SYNONYMIE

La synonymie permet d'utiliser plusieurs mots-clés pour améliorer la visibilité de l'offre d'emploi et optimiser le Matching / appariement avec les candidats, ces derniers pouvant utiliser des termes différents pour définir leur poste ou décrire leurs compétences.

Pour exemple, si nous cherchons un développeur informatique, les synonymes utilisés se regroupent par catégorie :

- **Équivalent** : programmeur, codeur.
- **Anglais** : développer, coder.
- **Abréviation** : dev.
- **Graphie différente** : dvppeur.
- **Expertise** : PHP; JavaScript; Notepad.
- **Genre** : développeuse.
- **Faute** : devellopeur, développeur.

IV. LES OPÉRATEURS BOOLÉENS

Les six opérateurs booléens utilisés en recrutement (**and, or...**) permettent de limiter ou d'élargir le nombre de CV que peuvent proposer les CVthèques et surtout de réduire le temps de recherche. En combinant ces opérateurs, on peut cibler plus facilement des profils pertinents ou en exclure certains. En voici les effets sur une recherche utilisant le moteur Google :

Opérateurs	Expressions	Traduction	Effet
AND	comptable AND analytique	Contient comptable et analytique	Limiter
OR	comptable OR analytique	Contient comptable ou analytique	Étendre
Parenthèses	(comptable OR analytique) AND cegid	Combine l'expression de la parenthèse avec cegid	Combiner
Guillemets	« comptable analytique »	Contient la chaîne de caractères (comptable analytique)	Affiner et limiter
NOT	Comptable NOT analytique	Contient « comptable » mais pas « analytique »	Exclure
*	Comptab*	Trouve toutes les expressions commençant par « comptab »	Affiner et étendre

L'utilisation des opérateurs booléens a pour objectif de dénicher les profils idéaux en consultant le moins de CV possible.

Pour rappel, on peut rechercher par :

- Métier et synonyme (tri plus ou moins important en fonction de la pénurie de candidats).
- Mots-clés basiques (tri plus ou moins important en fonction de la pénurie de candidats).
- Noms d'entreprises qui recrutent les profils recherchés (tous profils et tous niveaux).
- Compétences spécifiques du métier (peu de profils, mais biens ciblés).
- Partir du CV type d'un salarié qui occupe le poste (identifier les formations, les entreprises du parcours professionnel).

Exemples de requêtes booléennes

- Cariste **AND** E1 (E1 étant le nom d'une entreprise)
Recherche **uniquement** tous les CV avec les deux mots « cariste » **et** « E1 ».
- Cariste **OR** E1
Recherche tous les CV avec les mots « cariste » ou « E1 » ou les deux sur le même CV.
- « agent de production »
Recherche tous les CV avec l'expression exacte « agent de production ».
- Cariste **AND NOT** E1.
Recherche tous les CV avec cariste sans E1, soit tous les caristes qui n'ont pas travaillé dans E1.
- Assist*
Recherche tous les CV où est mentionné tous les mots commençant par « assist » : (assistante, assistant, assistance, assistanat...).
- (« agent de production » **OR** « opérateur de production ») **AND** E1
Recherche les CV où on trouve les expressions :
 - « agent de production » **et** E1
 - (« opérateur de production » **et** E1)
 - (« agent de production » **ou/et** « opérateur de production » **et** E1).

Si on ne met pas les parenthèses, le résultat sera différent :

Recherche les CV de la façon suivante :

- « agent de production » **ou** (« opérateur de production » **et** E1) ou les deux expressions séparément.

Prenons pour exemple un CV type de spécialiste en communication pour créer nos requêtes booléennes et trouver des profils similaires :

Eva DUPONT

Adresse : 45 Avenue des Fleurs, 69000 Lyon

Téléphone : +33 7 65 43 21 09

E-mail : com.digital@example.com

LinkedIn : linkedin.com/in/com-digital

Portfolio : www.com-digital.com

Résumé professionnel : spécialiste en communication digitale avec 7 ans d'expérience dans la gestion de campagnes sur les réseaux sociaux, la stratégie de contenu et le SEO (optimisation des moteurs de recherche). Compétences éprouvées en gestion de projets marketing dans des secteurs variés.

Compétences principales

- Marketing digital : SEO, SEA, Social Media Management, E-mailing.
- Outils : Google Analytics, SEMrush, Hootsuite, Adobe Photoshop, Canva.
- Langues : français (natif), Anglais (courant), Espagnol (intermédiaire).
- Autres : création de contenus, gestion de budget publicitaire.

Expériences professionnelles

Chargée de Communication digitale StartCom – Lyon, France | 2020 – Présent.

- Augmentation du trafic organique de 50 % grâce à une stratégie SEO ciblée.
- Gestion de campagnes publicitaires sur Facebook et Google Ads (budget : 50 000 €/an).
- Création de newsletters avec un taux d'ouverture moyen de 25 %.

Responsable Social Media. Agence XYZ – Paris, France | 2016-2020.

- Développement de la présence en ligne de 10 clients clés sur Instagram et LinkedIn.
- Analyse des KPI et recommandations stratégiques pour améliorer l'engagement.

Formations

- Master en Marketing Digital, EM Lyon (2016).
- Certification Google Ads (2023).

Recherche de profil SEO à partir des outils spécifiques du CV : (*SEO OR « Référencement naturel »*) AND (*« Google Analytics » OR SEMrush*) AND (*« Stratégie de contenu »*).

Objectif : trouver des spécialistes en SEO ou « référencement naturel », ayant une expérience avec des outils comme « Google Analytics » ou SEMrush, et qui travaillent sur la stratégie de contenu.

Explication : les termes en anglais et en français sont combinés avec OR pour trouver les variations linguistiques en fonction de la rédaction des CV.

Recherche d'un profil multilingue : (« Chargé(e) de Communication Digitale » OR « Digital Marketing ») AND (Français AND Anglais) AND (Espagnol OR « Autre langue »).

Objectif : rechercher des profils de communication digitale ou marketing, parlant couramment français et anglais, et possédant une compétence en espagnol ou dans toute autre langue étrangère.

Explication : les compétences linguistiques sont combinées avec AND pour obliger la présence des deux premières langues (indispensables), et OR pour permettre d'ouvrir le choix de la troisième.

Recherche à partir des compétences en réseaux sociaux et publicité : (« Social Media » OR « Gestion des réseaux sociaux ») AND (« Facebook Ads » OR « Google Ads ») AND (« Taux d'engagement » OR KPI).

Objectif : identifier les experts en gestion des réseaux sociaux, avec de l'expérience dans les publicités sur Facebook ou Google, et qui mesurent les performances avec des indicateurs clés (KPI) comme le taux d'engagement.

Explication : ceci combine des termes en français et en anglais pour s'assurer de ne pas exclure des candidats à cause de la langue utilisée.

Recherche combinée avec expérience et outil de design : (Photoshop OR Canva) AND (« Content Creation ») AND (Hootsuite OR Buffer).

Objectif : trouver les profils ayant des compétences en création de contenus avec des outils de design graphique (Photoshop ou Canva) et maîtrisant des outils de gestion des réseaux sociaux comme Hootsuite ou Buffer.

Explication : les mots-clés ciblent des outils spécifiques, ce qui est crucial pour des postes orientés digital.

Recherche à partir des années d'expérience : (« 3 ans d'expérience » OR « 5 ans » OR « 7 ans ») AND (Marketing OR Développement)

Objectif : rechercher des candidats ayant 3, 5 ou 7 ans d'expérience dans les domaines du marketing ou du développement.

Explication : on sélectionne le temps d'expérience requis en utilisant plusieurs options (3, 5 ou 7 ans).

Recherche avec exclusion d'un secteur d'activité : (« Développeur Full-Stack » OR « Chargé de Communication ») AND NOT (PHP OR « Secteur bancaire »)

Objectif : identifier les profils recherchés tout en excluant ceux ayant de l'expérience en PHP ou dans le secteur bancaire.

Explication : NOT est utilisé pour affiner les résultats en retirant les termes non désirés.

Recherche de profils combinant plusieurs compétences clés : (« *Full-Stack Developer* » AND *Docker* AND *AWS*) OR (« *Chargé(e) de Communication* » AND *SEO* AND « *Social Media* »)

Objectif : trouver des profils de développeurs maîtrisant Docker et AWS ou des spécialistes en communication digitale ayant des compétences en SEO et réseaux sociaux.

Explication : cette requête combine deux types de profils avec des compétences spécifiques pour les deux.

Le curriculum vitae

Mots-clés : curriculum vitae, entretien d'embauche, tests.

I. LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES EN MATIÈRE DE CURRICULUM VITAE

Le **curriculum vitae (CV)** est un document détaillant le parcours scolaire et professionnel d'un candidat. Dans le cas d'une réponse à une annonce ou d'une candidature spontanée, le CV est le premier contact pour obtenir l'entretien.

Dans les années 90, le CV était élaboré sur un support papier, dans un format A4 à la main ou avec les outils de type « traitement de texte » puis imprimés et envoyés par courrier ou par fax. Les informations mentionnées se limitaient à l'état civil, la liste des expériences professionnelles, les diplômes. Il y avait peu de personnalisations ou d'adaptations aux secteurs d'activité concernés. Côté entreprise, les CV étaient triés manuellement, analysés individuellement et les critères se limitaient à l'expérience professionnelle, la formation, les langues pratiquées et les loisirs.

Ainsi pour réaliser son tri, le recruteur pouvait s'appuyer sur l'élaboration d'une grille d'évaluation des CV construite à partir du descriptif de poste.

À partir des années 2000, l'arrivée d'Internet dans tous les foyers et l'acquisition des ordinateurs personnels, les CV sont créés sous format numérique (PDF, Word) ou sous forme de sites web personnels (interactifs). L'internationalisation suscite la rédaction du CV en anglais pour les postes à l'étranger ou les entreprises multinationales. Le contenu devient plus visuel et se personnalise de plus en plus pour attirer l'attention des recruteurs. En effet, de nouvelles rubriques font leur apparition :

- Compétences acquises et transférables.
- Objectif professionnel.
- Profil professionnel (résumé du parcours).
- Inclusion de mots-clés pour le « Matching » des outils de tri (ATS).
- Activités extraprofessionnelles valorisant le profil.

Il n'existe pas de CV idéal. Il doit être adapté au poste visé, aux attentes de l'entreprise et comporté au minimum les rubriques suivantes :

- L'état civil.
- Coordonnées de contact.
- Les liens utiles (LinkedIn, site web...).
- Un titre (en rapport avec l'emploi recherché et cohérent avec le parcours).
- Les compétences clés.
- Les Soft skills.
- Les diplômes et formations.
- Le parcours professionnel.
- Les langues pratiquées (niveau).
- Les logiciels exploités (maîtrise, pratique ou notion).
- Les centres d'intérêt.

En résumé, un CV efficace doit être clair, cohérent avec l'offre d'emploi et facile à lire.

II. L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

L'entretien est un dialogue qui permet un échange d'informations et une négociation (salaire, conditions du contrat...) entre le recruteur et le candidat.

Dans les années 90, les entretiens étaient centrés sur l'expérience professionnelle et les compétences techniques associées du candidat. On pratiquait les entretiens en face-à-face avec recours aux CV papier et lettres de motivations. Les processus étaient courts, un ou deux entretiens complétés d'évaluations de compétences techniques. Les préjugés inconscients influençaient souvent les décisions.

De nos jours, l'approche est plus axée sur les compétences comportementales (soft skills) et la personnalité. Les entretiens comportementaux sont courants pour évaluer la capacité d'adaptation à un environnement en constante évolution. Les outils numériques sont devenus incontournables pour évaluer les candidats, notamment avec des simulations en ligne.

L'objectif de l'entretien en situation de « recruteur »

- Présenter l'entreprise et l'objectif du recrutement en cours.
- Éclaircir les raisons de rupture de contrat, les flous du CV et périodes d'inactivité professionnels.
- Détecter les non-dits.

- Apprécier la personnalité du candidat (capacité à faire et à être, capacité à s'intégrer dans l'entreprise).
- Évaluer la motivation du candidat pour le poste.
- Vérifier l'adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir (compétences, connaissances théoriques).

L'objectif de l'entretien en situation de « candidat »

- Se présenter et rencontrer un employeur.
- Exprimer son intérêt pour le poste et convaincre l'employeur de retenir sa candidature.
- Conforter l'impression positive suscitée par le CV qui a déclenché l'entretien.
- S'assurer que le poste et l'entreprise correspondent à ses attentes.
- Décider de maintenir ou non sa candidature.

Les types d'entretiens

- L'entretien individuel : classique en face à face avec un ou plusieurs recruteurs.
- L'entretien à la chaîne : entretiens individuels mais avec plusieurs personnes successives.
- L'entretien collectif : plusieurs candidats participent à des jeux de rôle et des mises en situations préparées par plusieurs recruteurs.
- L'entretien téléphonique ou en visioconférence : souvent utilisé pour une présélection avec des outils tels que Teams, Zoom...
- Mise en situation par jeux de rôle : mettre en évidence les réactions de plusieurs candidats lors d'un jeu construit pour détecter certaines aptitudes définies au préalable.

Les techniques d'entretiens

- L'entretien directif : le recruteur guide l'entretien seul et le candidat répond simplement.
- L'entretien semi-directif : le recruteur mène l'entretien en permettant au candidat de développer ses réponses (échange entre les deux participants).
- L'entretien non directif : le recruteur laisse le candidat présenter son parcours et ses motivations pour le poste et peut intervenir pour clarifier certains propos ou relancer.

Les types de questions

- Questions ouvertes : elles permettent au candidat de s'exprimer librement et de construire son argumentaire.
- Questions fermées : elles sont utilisées pour recueillir une information précise (réponse par « oui » ou « non »).

- Questions hypothétiques : elles permettent d'utiliser des scénarios pour mieux cerner la façon de penser du candidat pour une situation donnée.
- Questions projectives : elles permettent au candidat de se projeter dans une situation future.

Le schéma d'entretien de recrutement, il comprend :

- **L'accueil du candidat** : cette phase d'accueil consiste à préciser le contexte et le but de l'entretien. Le recruteur va se présenter, son rôle dans l'entreprise et créer un climat de confiance pour mettre à l'aise le candidat. Il présentera globalement l'entreprise, le poste, les attendus, les enjeux et le déroulé de l'entretien.
- **L'entretien** : l'entretien débute par un échange en parcourant le CV (formation, expériences professionnelles, compétences clés). Au cours de l'entretien, le recruteur va évaluer les compétences techniques, comportementales nécessaires pour le poste et la motivation professionnelle (les raisons pour lesquelles le candidat est intéressé par le poste et les besoins à satisfaire son évolution professionnelle). Il s'agit de poser des questions d'ordre professionnel permettant au candidat d'exprimer son comportement, en fonction de situations rencontrées dans son parcours professionnel ou par des mises en situation préalablement préparées, ce qui permet de mettre en évidence des compétences transférables ou transversales.

Les tests : un certain nombre de connaissances et/ou compétences peuvent être jugées incontournables pour occuper le poste et peuvent être déterminantes pour la poursuite de l'entretien :

- Les évaluations de compétences (hard skills) permettront de mesurer les acquis techniques / spécifiques, transférables et la capacité d'adaptation/ d'apprentissage pour de nouvelles tâches.
- Les évaluations comportementales (soft skills) permettent d'analyser certains traits de la personnalité (gestion de stress, interaction avec les autres...).

Dans les années 90, les tests étaient souvent réalisés sur papier et utilisés comme un filtre complémentaire d'aide à la décision. Les tests évaluaient surtout les compétences techniques (hard skills) et les capacités cognitives (tests logiques, numériques, verbaux). Les résultats des tests étaient plutôt descriptifs, se limitant à une photographie des traits ou compétences du candidat. À partir des années 2000, les tests évoluent rapidement, sont dématérialisés et adaptatifs grâce à l'intelligence artificielle. Ils s'adaptent aux réponses du candidat pour proposer des questions plus pertinentes.

Les tests situationnels se développent et permettent de placer les candidats dans des scénarios de travail simulés pour évaluer leurs réactions. Les tests incluent des évaluations comportementales et émotionnelles pour mieux prédire la compatibilité culturelle avec l'entreprise.

Les tests sont intégrés dans les ATS (système de suivi des candidats *via* des logiciels) pour automatiser et optimiser les décisions de recrutement tout au long du processus. Les résultats sont souvent accompagnés de rapports détaillés et personnalisables, ce qui permet aux candidats d'identifier leurs forces et axes d'amélioration, même s'ils ne sont pas retenus.

En somme, les tests sont devenus plus précis, interactifs et centrés sur l'humain.

Un temps dédié au candidat pour ses questions : ce temps permet au candidat de poser des questions sur l'entreprise, le poste, ou l'équipe...

Le contrôle de référence : c'est une étape importante dans le processus puisqu'il permet de réduire d'éventuelles incertitudes ou de confirmer d'autres informations concernant le candidat reçu. Pour le recruteur, cet acte consiste à contacter certains anciens employeurs du candidat pour les interroger sur les sujets tels que les forces, les points d'amélioration, les relations avec l'équipe et la raison du départ. Le contrôle de référence peut être réalisé qu'avec une demande d'autorisation faite au candidat. L'accord de ce dernier s'accompagne de la liste des références que peut contacter le recruteur et les informations partagées sont confidentielles.

La clôture de l'entretien : le recruteur précise les différentes étapes après l'entretien (délai de réponse, éventuel second entretien).

Compte-rendu de l'entretien (interne à l'entreprise) : après le départ du candidat, le recruteur retranscrit ses impressions, s'appuie sur les évaluations passées pour échanger avec d'autres décideurs. Chaque étape est importante pour une prise de décision éclairée.

III. EXEMPLES DE QUESTIONS CLASSIQUES EN ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Caractéristiques personnelles

- Comment vous décrivez-vous ?
- Quelles sont les activités professionnelles que vous estimez motivantes ?
- Si vous aviez le pouvoir de changer quelque chose en vous, sur quoi feriez-vous porter ce changement ?
- Dans votre vie, qu'estimez-vous être vos meilleures réalisations, vos déceptions ?
- Comment vous décrivent les personnes vous connaissant bien et avec qui vous avez travaillé ?
- Quels sont les gens avec lesquels vous avez le plus de difficultés à vous entendre ? Comment agissez-vous alors ?

- Préférez-vous travailler seul(e) ou en groupe ?
- Comment vous imaginez-vous professionnellement dans cinq ans ?
- Comment acceptez-vous la hiérarchie ?

Études et formations

- Parlez-moi de votre dernière formation ?
- Pourquoi avez-vous choisi ce cursus ?
- En quoi cette formation vous a-t-elle préparé(e) à la vie professionnelle ?
- Si vous aviez à reprendre une formation, quel cursus suivriez-vous aujourd'hui ?
- Parlez-moi de vos études antérieures ?
- Quel a été le sujet de votre travail de fin d'études (mémoire, thèse, projet) ?

Compétences professionnelles

- Dressez la liste de ce qui est important pour réussir dans votre métier ?
- Quels sont les savoir-faire qui vous ont été les plus utiles ?
- Selon vous, la réussite de la fonction que vous souhaitez occuper nécessite la maîtrise de quelles compétences ?
- Comment vous y pensez-vous pour prendre une décision technique ou organisationnelle ?
- Que pouvez-vous nous apporter ?
- Savez-vous (ou sauriez-vous) diriger une équipe ?
- Quel était votre niveau de responsabilité lors de votre dernier emploi ?
- Quels étaient les paramètres financiers et humains de votre activité (budget géré, taille de l'équipe...)?
- Parlez-moi des situations complexes que vous avez eu à résoudre ?
- Pourquoi avez-vous quitté votre emploi ?
- Quelles sont les capacités que vous n'avez pu exprimer dans votre travail ?

À propos du poste

- Pourquoi voulez-vous travailler dans notre entreprise/collectivité ?
- Qu'est-ce qui vous intéresse le plus et le moins dans le poste proposé ?
- Donnez-moi votre définition du poste ?
- Que souhaitez-vous trouver dans ce poste que vous n'aviez pas avant ?
- Que pouvez-vous nous apporter ?
- Avez-vous d'autres propositions en cours ?
- Pensez-vous avoir trop (ou pas assez) d'expérience pour ce poste ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Projet de carrière

- Quels sont vos objectifs à court, moyen et long terme ?
- On notera que les questions d'ordre privé sont interdites dans le cadre d'un entretien de recrutement (article L.1132-1 du Code du travail).

Quelques observations sur le recrutement en entreprise en 2024

Mots-clés: pénurie de candidat, attentes de la génération Y et Z, marque employeur.

I. L'INDEMNISATION DU CHÔMAGE ET SON IMPACT SUR LA RECHERCHE D'EMPLOI

Dans les années 90, les régimes d'indemnisation de chômage ont des incidences sur le retour à l'emploi. En effet une longue durée et un niveau élevé d'indemnisation permettaient de prendre plus de temps pour trouver le poste souhaité tout en garantissant une sécurité financière, mais pouvaient aussi retarder les démarches de recherche d'emploi jusqu'à l'approche de la fin des droits. Cette situation pouvait contraindre les employeurs à proposer des conditions plus attractives pour attirer les candidats. Cependant les travailleurs précaires ou les jeunes demandeurs d'emploi bénéficiaient moins ou très peu de ces allocations faute d'avoir suffisamment cotisé.

À partir des années 2000, des dispositifs comme le Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE) ou le Revenu de solidarité active (RSA) associent le soutien financier et les obligations d'accompagnement personnalisé. Ces dispositifs ont pour effet de dynamiser le retour à l'emploi en rendant le travail plus attractif que l'inactivité. Cependant ce complément pour les faibles revenus pouvait freiner le retour à l'emploi pour certains bénéficiaires par peur de perdre ces indemnités. L'impact de ces nouvelles aides est parfois négatif pour le recrutement en raison d'indemnités de chômage suffisantes pour inciter à l'inactivité. Ce phénomène est plus marqué face à l'instabilité du marché du travail dû aux différentes crises successives, notamment avec le chômage partiel (2008, Covid-19 et secteurs d'activité automobile...) qui a permis de préserver l'emploi tout en maintenant un niveau de revenus pour les travailleurs.

Les indemnités de chômage ont des effets ambivalents sur le retour à l'emploi et le recrutement. Aujourd'hui, on assiste à une politique d'incitation au retour à l'emploi tout en maintenant une protection sociale.

II. L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES CANDIDATS À L'EMBAUCHE

Dans les années 90, les demandeurs d'emploi effectuaient leurs démarches en utilisant des moyens classiques (les journaux, l'ANPE à l'époque).

Ils se déplaçaient dans les entreprises pour proposer leur candidature et s'appuyaient sur les cercles familiaux et sociaux pour capter des opportunités.

La tendance était de trouver un emploi en CDI et proche du domicile.

On notait l'importance des réseaux familiaux et sociaux locaux pour trouver des opportunités.

À partir des années 2000, les plateformes en ligne, les sites internet des agences d'emploi apparaissent, les CV digitaux remplacent progressivement le papier et les demandeurs d'emploi commencent à modifier leurs démarches pour suivre cette évolution. À l'issue de la crise financière de 2008, on assiste à une augmentation des emplois plus précaires (CDD, intérim), ce qui commence à modifier les démarches pour entrer dans le monde du travail.

De 2010 à 2020, les jeunes demandeurs d'emploi sont attirés par des environnements de travail plus flexibles, se tournent vers le freelancing et les start-up. La tendance est marquée par une recherche de bien-être au travail plutôt que des carrières longues, d'avantage de liberté dans les horaires et par une ouverture sur la mobilité géographique, voir même internationale.

De 2020 à 2024, la Covid-19 modifie considérablement du travail avec la généralisation du télétravail qui est devenu courant dans de nombreux secteurs d'activité. En effet les demandeurs d'emploi recherchent des postes permettant de combiner le travail à distance et en présentiel pour bénéficier des avantages de la flexibilité, de l'équilibre entre la vie professionnelle la vie privée.

L'utilisation des plateformes numériques, les réseaux sociaux professionnels pour postuler se généralise, ainsi qu'une montée en compétences aux outils numériques pour rédiger les CV et lettres de motivations, ce qui permet de mieux répondre aux exigences des employeurs.

L'entrepreneuriat se développe d'un côté et de l'autre. Les candidats analysent la réputation des entreprises pour rechercher celles qui présentent une politique sociale engagée mettant en avant la diversité, l'inclusion et l'environnement.

Les demandeurs d'emploi recherchent davantage de liberté dans les horaires et les missions.

On assiste à un revirement des priorités pour les demandeurs d'emploi qui privilégient des postes offrant des avantages sociaux, des salaires compétitifs et garantissant un bon équilibre vie privée/vie professionnelle. Ce phénomène incite les entreprises à se différencier pour attirer

III. EXPLICATIONS À LA PÉNURIE DE CANDIDATS

La pénurie de candidats sur le marché du travail a augmenté de manière significative entre les années 1990 et aujourd'hui.

En effet, plusieurs facteurs contribuent à ce phénomène :

- Dans les années 90, les métiers manuels et techniques sont délaissés, ce qui a créé une pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'artisanat, du BTP et de l'industrie.
- Les réformes mises en place dans les années 2000 ont permis de revaloriser l'apprentissage, mais ne répondent pas suffisamment à l'urgence des besoins en entreprises. En réponse à cette pénurie croissante, la formation interne dans les entreprises et les partenariats avec les écoles commencent à se développer.
- La pandémie de la Covid-19 a profondément modifié les priorités professionnelles dans les secteurs d'activité tels que la restauration, la santé et le transport. En effet, on a assisté à une grande vague de démissions et de réorientation pour rechercher un équilibre entre vie privée/professionnelle.
- Les générations Y et Z, sont en recherche de cet équilibre vie privée / professionnelle. Ceci n'a fait qu'accélérer cette pénurie de compétences dans les secteurs d'activité cités précédemment (peu attractives, mal rémunérée).
- La mondialisation a intensifié la compétition pour les talents, les travailleurs qualifiés étant attirés par des pays offrant de meilleures conditions.

En résumé, la pénurie de candidats dans les années 1990 était relativement sectorielle. Aujourd'hui elle est systémique et elle impacte presque tous les secteurs d'activité. Cette pénurie de candidat est amplifiée par des dynamiques mondiales et sociétales et créé un déséquilibre persistant entre l'offre et la demande sur le marché du travail.

IV. L'ÉVOLUTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Dans les années 90 et pour attirer des candidats, la promotion des entreprises était centrée sur leurs services et produits commercialisés. Les canaux de communications utilisés se limitaient aux journaux et événements d'emploi et les critères pour attirer les candidats se limitaient souvent à la rémunération et à la sécurité de l'emploi.

À partir des années 2000, les entreprises commencent à soigner leur image de marque en ligne. La digitalisation facilite la visibilité de la marque employeur en particulier pour attirer les meilleurs talents. Les services RH s'appuient sur le marketing pour concevoir du contenu attractif, mettre en avant la culture, les avantages sociaux, la politique RSE (responsabilité sociale entreprise) et l'engagement environnemental. La marque employeur devient un critère intégré à la démarche de recherche d'emploi des candidats.

À partir de 2010, certaines plateformes comme Glassdoor, permettent aux employés ou ex-employés d'émettre des avis sur leur entreprise, ce qui influence la perception des candidats. Avec un marché de plus en plus compétitif, les entreprises vont chercher à se différencier en mettant en avant leurs critères d'attractivité sur les réseaux professionnels et sociaux. Les campagnes de recrutement se personnalisent en intégrant des arguments clés pour capter précisément les profils visés. La notion d'Ambassadeur ou « l'Expérience collaborateur » fait son apparition et se retrouve au centre de la communication en ligne par l'utilisation de vidéos pour valoriser la marque employeur.

Sortie de la Covid-19, les communications de la marque employeur changent d'orientation pour se centrer sur les thèmes du bien-être et de la politique RSE.

Cette évolution est influencée par l'explosion des canaux de communication numériques, la réponse aux attentes des nouvelles générations (Y, Z) et la pénurie croissante de talents dans certains secteurs d'activité.

L'utilisation de L'IA permet d'analyser les comportements des candidats et de créer les contenus en ligne adaptés à leurs attentes. En conclusion, la marque employeur passe de l'état statique à dynamique, orientée sur les demandes des candidats et portée par l'avancée des outils technologiques.

Partie II

LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

Jason Loisy

Le contrat de travail

Mots-clés : contrat à durée indéterminée / à durée déterminée, contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation.

I. QU'EST-CE QU'UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

Le contrat de travail existe lorsqu'une personne (le salarié) met à disposition sa force de travail pour et sous la direction d'une autre personne (l'employeur) en contrepartie d'une rémunération. Ce contrat repose ainsi sur un lien de subordination qui permet à l'employeur de donner des ordres et d'en contrôler l'exécution. Si ceux-ci ne sont pas ou mal exécutés, il peut alors recourir à des sanctions (licenciement...).

II. COMMENT RÉDIGE-T-ON UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

Mis à part le contrat à durée indéterminée, la plupart des contrats doivent avoir une forme écrite. Le contenu du contrat de travail est négocié librement par les deux parties mais doit nécessairement contenir des mentions obligatoires prévues par le Code du travail.

Les éléments obligatoires courants : il comprend en général les éléments suivants :

- La fonction occupée par le salarié.
- Sa qualification professionnelle.
- Sa rémunération (salaires, primes...).
- La nature du contrat.
- La convention collective dont relève l'entreprise.

Les clauses facultatives : elles sont admises dans le contrat après échange entre l'employeur et le salarié. Plusieurs exemples :

La clause d'exclusivité permet à l'employeur d'interdire toute autre activité professionnelle que celle conclue avec lui pendant toute la durée d'exécution du contrat et ce que ce soit pour le compte du salarié ou celui d'une autre entreprise.

La clause de mobilité par laquelle l'employeur peut muter le salarié dans les conditions prévues par celle-ci.

La clause de non-concurrence donne la possibilité à l'employeur d'interdire au salarié de travailler pour une entreprise concurrente ou pour son compte dans une activité concurrente à celle de l'entreprise. Elle s'applique à la fin du contrat, peu importe le motif. L'employeur peut à tout moment renoncer à l'application de la clause.

La période d'essai : le contrat de travail peut en contenir une. La période d'essai est une durée limitée dans le temps, au début de l'exécution du contrat, au cours de laquelle l'une ou l'autre partie peut rompre ce même contrat sans formalité ni indemnité. Il faut respecter un délai de prévenance. Il est également possible de la renouveler en s'assurant de ce que dit la loi.

III. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRAT DE TRAVAIL

LE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE INDÉTERMINÉE

Définition : c'est la forme par défaut de la relation de travail. C'est le type de contrat par lequel l'employeur doit avoir recours afin d'engager une personne, sauf s'il peut justifier de l'utilisation d'un autre type de contrat. Ainsi, pour tous les autres types de contrat, s'ils ne sont pas établis sous la forme d'un engagement écrit, sont automatiquement requalifiés en CDI. Le contrat à durée indéterminée peut être à temps plein ou à temps partiel.

Sa durée : comme son nom l'indique, le contrat à durée indéterminée n'a pas de date de fin.

Sa période d'essai : une période d'essai n'est pas obligatoire. Elle doit être mentionnée dans la lettre d'engagement ou le contrat.

Son contenu (s'il est rédigé) : c'est le seul type de contrat qui ne nécessite pas d'avoir un écrit pour l'encadrer et le justifier. À l'heure actuelle, il est toutefois courant que ce type de contrat soit rédigé sous forme écrite pour sécuriser les deux parties et avoir un fondement en cas de désaccord ou d'évolution de ce même contrat. Il prévoit généralement les éléments suivants :

- Identité et adresse des deux parties.
- Fonction et qualification du salarié.
- Lieu de travail.
- Durée du travail.
- Rémunération, comprenant le salaire et les primes éventuelles.
- Congés payés.
- Durée de la période d'essai s'il y en a une de prévue entre les parties.

- Délais de préavis en cas de rupture du contrat.
- Les clauses potentiellement négociées entre les parties (non-concurrence, mobilité...).

LE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE

Définition : le contrat de travail à durée déterminée (CDD) est un type exceptionnel de contrat de travail. La conclusion d'un tel contrat n'est envisageable que pour l'exécution d'une tâche précise et limitée dans le temps, conformément aux cas énumérés par la loi. Les motifs de recours au CDD sont les suivants :

- Remplacement d'un salarié absent ou passé provisoirement à temps partiel.
- Accroissement temporaire d'activité de l'entreprise.
- Avant la prise de fonction d'un nouveau salarié embauché en CDI sur le poste.
- Attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté l'entreprise.
- Emplois saisonniers.
- Recrutements d'ingénieurs et de cadre sur la base d'un CDD à objet défini ou de mission.
- CDD d'usage (courant dans certains secteurs d'activité comme l'hôtellerie et la restauration).
- Cas particuliers (*travaux urgents par exemple*).

Sa forme est nécessairement écrite.

Sa durée : sa durée est limitée et précisée dans le contrat car le CDD n'a pas pour objectif de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Sa période d'essai : la période d'essai n'est pas obligatoire. Si elle est indiquée dans le contrat de travail, elle doit être respectée. Elle n'est pas renouvelable, contrairement à celle d'un CDI.

Son contenu : le CDD doit contenir :

- Le motif de recours.
- Pour un remplacement : le nom et la qualification du salarié remplacé.
- La date de fin ou la durée minimale de contrat.
- La clause de renouvellement si nécessaire.
- Le poste de travail occupé.
- La convention collective.
- La durée de période d'essai si elle est prévue.
- La rémunération et ses composantes.
- Le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire et prévoyance.

Ses spécificités : le salarié en CDD bénéficie de mesures en lien avec la particularité de ce contrat :

- Il peut obtenir une indemnité de fin de contrat d'un montant minimal, sauf disposition conventionnelle, de 10 % de la rémunération brute totale de son contrat.
- Il peut également avoir une indemnité compensatrice de congés payés s'il n'a pas pu prendre des congés acquis lors de sa période de contrat.
- Un accès favorisé au CPF de transition (voir fiche 6 pour le Compte Personnel de Formation).

LE CONTRAT DE TRAVAIL TEMPORAIRE

Sa définition : le contrat de travail temporaire (ou contrat intérimaire) est conclu afin d'exécuter exclusivement **une tâche précise** pour **une durée limitée**, « une mission », qui doit être énumérée par la loi. Les cas de recours sont les suivants :

- Remplacement d'un salarié absent (sauf pour motif de grève).
- Avant la prise de fonction d'un nouveau salarié.
- Remplacement d'un salarié provisoirement à temps partiel.
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.
- Emplois saisonniers.
- Emplois « d'usage ».
- ...

Il est conclu par l'intermédiaire d'une entreprise de travail temporaire dont le rôle est de mettre à disposition le salarié pour la mission à l'entreprise utilisatrice. Pour que cette mission soit mise en place et exécutée, doivent être conclus en parallèle :

- un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise « utilisatrice » ;
- un contrat de travail dit « de mission » entre le salarié intérimaire et l'entreprise de travail temporaire.

Sa durée : ce contrat ne peut pas pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de « l'entreprise utilisatrice ».

Sa période d'essai : le contrat de travail temporaire peut contenir une période d'essai.

Son contenu : le contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice doit contenir les mentions suivantes :

- le motif du recours à un intérimaire ;
- le terme de la mission (ou sa durée minimale) ;
- la qualification professionnelle exigée ;

- le lieu et les horaires de la mission ;
- le montant de la rémunération ;
- le nom et l'adresse de l'organisme délivrant une garantie financière à l'entreprise de travail temporaire ;
- ...

Dans le contrat de mission entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire doivent apparaître en plus des éléments cités ci-dessus :

- la qualification professionnelle du salarié intérimaire ;
- les modalités de la rémunération ;
- les modalités de la période d'essai éventuelle ;
- le nom et l'adresse de la caisse complémentaire et de l'organisme de prévoyance de l'entreprise de travail temporaire.

L'alternance : les contrats d'apprentissage et de professionnalisation : ces deux types de contrat permettent d'alterner des périodes en entreprise et des périodes en centre de formation dans l'objectif d'obtenir un diplôme ou une qualification professionnelle.

LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Les conditions pour en bénéficier : l'apprenti doit avoir 16 ans au minimum et doit avoir terminé son année de 3^e et doit être âgé au maximum de 29 ans révolus.

Son contenu : le contrat d'apprentissage est obligatoirement écrit et doit comporter les mentions obligatoires suivantes :

- Nom et prénom de l'employeur ou dénomination entreprise.
- Effectif de l'entreprise.
- Diplôme ou titre préparé par l'apprenti.
- Salaire dû (selon âge et année d'étude)...
- Nom prénom et date de naissance du maître d'apprentissage.
- Attestation de l'employeur précisant que le maître remplit les conditions de compétences professionnelles.
- ...

Son financement : suite à la conclusion du contrat d'apprentissage avec l'apprenti, l'employeur entre en communication avec l'OPCO (voir chapitre 6 : Opérateur de compétences) qui est en charge du financement de l'apprentissage, de l'aide pour élaborer les certifications professionnelles et de la définition des besoins en formation des entreprises. Si le contrat n'est pas conforme, l'OPCO refuse la prise en charge financière du contrat et explique les motifs de son refus.