

**EMPLOYEUR :**  
LES CLÉS  
DU RECRUTEMENT



votre logo ici  
et sur la dernière  
page

Membre du groupement France Défi



# Au sommaire

## 1/ PRÉPARER LE RECRUTEMENT

Comment bien analyser vos besoins en recrutement ?	page 4
Recruter son premier salarié : les erreurs à éviter	page 6
Entretien d'embauche : quatre règles pour le réussir	page 8
Recrutement raté : comment limiter les risques ?	page 10
Livret d'accueil : pourquoi le mettre en place ?	page 12
La marque employeur : un enjeu pour les PME	page 14

## 2/ LE FINANCER

Aides à l'embauche dans les PME :	
des coups de pouce pour recruter	page 17
Comment évaluer le coût d'un recrutement ?	page 20

## 3/ CONTRATS ET FORMALITÉS

CDI, CDD, intérim, quel contrat de travail choisir ?	page 23
Quelles sont les obligations et les formalités d'embauche ?	page 25
Travail à temps partagé : une solution pour votre PME ?	page 27
Apprentissage ou contrat de professionnalisation :	
quelle est la meilleure option ?	page 29
Stagiaire : ce qu'il faut savoir avant d'y recourir	page 31

# Chef d'entreprise : recrutez sereinement

Le recrutement est un sujet déterminant dans le développement d'une entreprise. Bien préparé, il permet à la structure de grandir et de gagner en compétences. Pour y parvenir, l'employeur a tout intérêt à s'informer sur les différentes possibilités et à s'entourer de conseils. Car à l'inverse, un recrutement raté peut vite virer au cauchemar : chronophage, coûteux et parfois néfaste pour les équipes en place, la facture se révèle alors bien élevée. Au fait de l'actualité et interlocuteur souvent privilégié pour gérer une embauche, votre expert-comptable saura vous éclairer sur les démarches à suivre afin de conduire au mieux le développement des ressources humaines de votre entreprise.

En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'association. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

[www.experts-et-decideurs.fr](http://www.experts-et-decideurs.fr)



1

# PRÉPARER LE RECRUTEMENT LE FINANCER CONTRATS ET FORMALITÉS



# COMMENT BIEN ANALYSER VOS BESOINS EN RECRUTEMENT ?

*Avant de lancer une procédure d'embauche, une réflexion s'impose pour bien analyser ses besoins en recrutement. C'est une étape préliminaire indispensable pour trouver les bons profils.*

Embaucher est une décision importante pour une entreprise. La démarche prend du temps et représente toujours un investissement. Il n'est donc pas question de se tromper. « Les employeurs sont très prudents en matière de recrutement. La prise de décision est parfois longue, car ils ont bien conscience de l'enjeu que cela représente », constate Sylvain Lagrange, responsable social au sein du groupe CAEC, membre du groupement France Défi. Pour écarter le risque d'erreur, la première étape consiste à bien réfléchir à ses besoins et aux objectifs du recrutement (lire aussi « Comment évaluer le coût d'un recrutement ? », page 20).

## ÉTABLIR UNE FICHE DE POSTE

« Généralement, le chef d'entreprise identifie bien son besoin et se trompe très peu sur ce point », rassure le spécialiste. Qu'il s'agisse de déléguer des tâches administratives qui lui prennent trop de temps ou de renforcer son équipe pour faire face au développement de son activité, le but du recrutement est facile à définir pour un chef de TPE ou de PME. Reste la nécessité d'élaborer une fiche de poste détaillée.



# 1/4

des établissements envisagent de recruter.

Enquête des besoins en main-d'œuvre 2019

GETTYIMAGES

Pour y parvenir, il convient de répondre à plusieurs questions. Quel sera le rôle du nouveau salarié dans l'entreprise et quelles tâches lui seront confiées? Sa place dans l'organigramme et son niveau de responsabilité doivent aussi être définis, de même que les compétences minimales requises et celles, optionnelles, qui seraient les bienvenues. «S'il s'agit de recruter pour un métier qui constitue le cœur de son activité, le chef d'entreprise en a généralement une très bonne connaissance. En revanche, lorsqu'il cherche quelqu'un pour occuper un poste administratif, ou sur les fonctions supports, nous pouvons lui apporter de l'aide pour définir la fiche de poste et le profil recherché en termes de formation par exemple», explique Sylvain Lagrange. Il ne faut donc pas hésiter à solliciter l'aide de son expert-comptable.

## PENSER À LA RÉORGANISATION

Il est aussi utile d'envisager l'impact du recrutement sur l'entreprise et de réfléchir aux perspectives du futur collaborateur. Son arrivée peut induire des réorganisations, au sein des équipes comme avec les partenaires de l'entreprise. «Dans une petite entreprise, les postes sont souvent assez polyvalents. Si le dirigeant recrute une secrétaire comptable, elle pourra certainement épauler les commerciaux ou encore les techniciens en jouant un rôle d'assistante commerciale ou technique», illustre le responsable social du groupe CAEC.

Une fois ces différents aspects envisagés, il sera plus facile d'avoir un discours clair auprès des candidats à l'embauche et de s'assurer de prendre la meilleure décision. ■

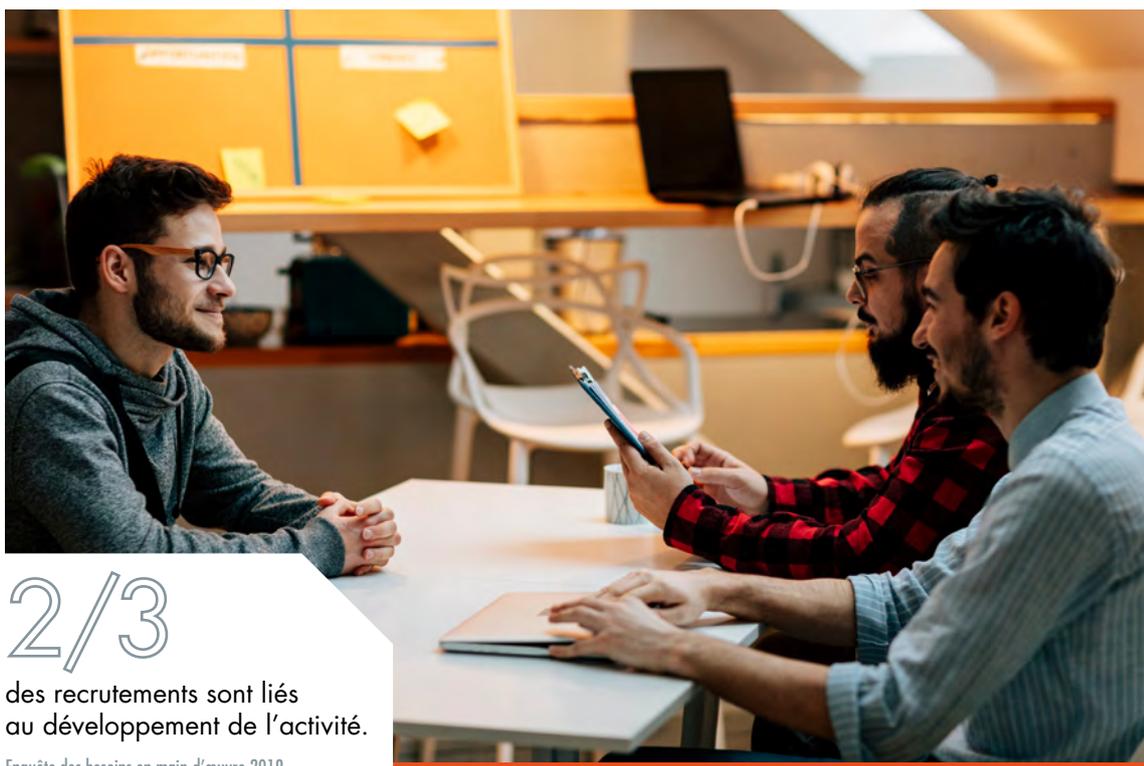
“ Lorsque le chef d'entreprise cherche quelqu'un pour occuper un poste administratif, ou sur les fonctions supports, nous pouvons lui apporter de l'aide pour définir la fiche de poste et le profil recherché. ”

**Sylvain Lagrange, responsable social au sein du groupe CAEC, membre du groupement France Défi**

# RECRUTER SON PREMIER SALARIÉ, LES ERREURS À ÉVITER

*Embaucher pour la première fois représente une étape importante pour toute entreprise. Parce qu'une erreur peut coûter cher, mieux vaut respecter certains principes. Zoom sur la marche à suivre pour recruter son premier salarié en toute sérénité.*

La précipitation est à bannir lors de l'embauche de son premier salarié. Il est important de faire le point sur les objectifs et les priorités de ce recrutement. En premier lieu : s'agit-il de faire face à une surcharge temporaire d'activité ou d'accompagner le développement de l'entreprise ? Une question primordiale qui va permettre à l'entrepreneur de déterminer s'il opte pour un CDD ou un CDI. « Le CDI fait encore peur à certaines entreprises qui ont vécu de mauvaises expériences. Elles préfèrent passer par le CDD pour tester les collaborateurs en amont », analyse Nelly Philibert, responsable paie du cabinet Dexeris, membre du groupement France Défi (lire aussi « CDI, CDD, intérim, quel contrat choisir ? », page 23). Autre point crucial : déterminer la charge de travail du futur salarié. L'entreprise a-t-elle besoin d'une personne à temps partiel ou à temps plein ? Le dirigeant doit ensuite s'interroger sur sa capacité à déléguer et à manager, notamment pour déterminer la marge de manœuvre dont disposera son salarié. Tous ces éléments l'aideront à rédiger une fiche de poste incluant les missions et les conditions d'exercice. Il ne restera plus ensuite qu'à la diffuser.



## 2/3

des recrutements sont liés au développement de l'activité.

Enquête des besoins en main-d'œuvre 2019

GETTYIMAGES

## NE PAS AGIR DANS L'URGENCE

Les réponses à l'offre n'ont pas tardé à affluer ? Même si l'embauche doit se faire rapidement, il convient de respecter un calendrier. D'abord en établissant un premier tri grâce aux lettres de motivation et aux CV, puis, en examinant de manière plus approfondie les candidatures correspondant au poste autant en termes de savoir-faire que de formation et d'expérience. Pour épauler les entrepreneurs, Pôle emploi a créé un outil d'aide à la conduite d'entretien. L'organisme liste également les règles à suivre, entre autres en matière de respect de la vie privée et de non-discrimination. Depuis le 8 mars 2016, l'État a aussi mis en place une prestation de conseil en ressources humaines à destination des TPE-PME, notamment pour les guider lors de la première embauche. L'entreprise peut obtenir des renseignements en s'adressant à la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) dont elle dépend.

## BIEN ESTIMER LE COÛT DU PREMIER SALARIÉ

Une embauche constitue une nouvelle ressource pour l'entreprise mais représente aussi des dépenses qu'il faut bien évaluer. « Les dirigeants qui embauchent pour la première fois sont souvent étonnés à l'issue du premier trimestre en découvrant le montant des charges sociales à payer », indique Nelly Philibert. Pour éviter cette mauvaise surprise, il existe une solution : « Nos clients peuvent nous demander une simulation pour mieux budgéter et prévoir leurs dépenses. Généralement, cela les rassure », ajoute l'experte.

## RESPECTER LES OBLIGATIONS LIÉES À L'EMBAUCHE

Même lorsque cela n'est pas imposé par les textes, il est conseillé d'opter pour un contrat de travail écrit. Devenir employeur rime aussi avec obligations. Le dirigeant est tenu de faire une déclaration unique d'embauche, une immatriculation auprès des caisses de retraite, l'inscription auprès de la médecine du travail. Il doit en outre tenir un registre unique du personnel et un autre pour l'inspection du travail. Le recrutement l'oblige enfin à établir des bulletins de paie. Attention : la déclaration sociale nominative (DSN) est devenue obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Elle constitue l'unique vecteur pour déclarer en ligne les cotisations sociales aux organismes de protection sociale, ainsi que les congés pour événements familiaux, maladie, accident du travail, maternité. Toutes ces règles ne doivent pas faire oublier la dimension humaine. Pour entamer une bonne relation sur le long terme, il est essentiel de bien accueillir et intégrer le salarié. ■

“ Nos clients peuvent nous demander une simulation pour mieux budgéter et prévoir leurs dépenses. Généralement, cela les rassure. ”

**Nelly Philibert, responsable paie du cabinet Dexeris, membre du groupement France Défi**

# ENTRETIEN D'EMBAUCHE : QUATRE RÈGLES **POUR LE RÉUSSIR**

*Mener un entretien de recrutement en évitant les erreurs de casting, sans être spécialiste des ressources humaines, n'est pas un exercice aisé. Voici quatre conseils à suivre pour ne pas le rater.*

## **RÈGLE N°1 : PRÉPARER LA RENCONTRE**

Pour éviter de perdre du temps mais aussi de passer à côté de questions importantes, se replonger dans le dossier du candidat avant de le rencontrer est indispensable. « C'est le moment de se remettre en tête son profil, de revoir les annotations que l'on a pu faire à la lecture du CV et de compléter sa liste de questions », remarque Cécilia Mabileau, en charge des ressources humaines au sein d'Abaq Conseil, cabinet d'expertise comptable membre du groupement France Défi. « En amont, il peut aussi être utile de revoir avec le manager du service les critères qu'il juge prioritaires », recommande de son côté Sébastien Large, directeur de l'agence lyonnaise du cabinet de recrutement spécialisé dans l'industrie de la santé CDG Conseil. Lorsque ceux-ci sont techniques, il peut être utile de mener tout ou partie de l'entretien en binôme.

## **RÈGLE N°2 : CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE**

Certains imaginent que le fait de déstabiliser un candidat permet d'en apprendre beaucoup sur ses compétences, ses capacités d'adaptation et de résistance aux situations complexes. Pas sûr que



GETTYIMAGES

la bienveillance ne donne pas de meilleurs résultats en encourageant son interlocuteur à se livrer davantage. « Pour qu'un véritable dialogue s'instaure, il faut créer un climat serein, en rendant la situation la plus favorable possible à l'échange et au dialogue », assure Cécilia Mabileau.

## RÈGLE N°3 : STRUCTURER L'ENTRETIEN

En entretien, surtout lorsque le courant passe, le temps file à toute vitesse, d'où la nécessité de structurer le rendez-vous en différentes phases, pour éviter les longues digressions et la confusion. « Je prévois quatre séquences, détaille Cécilia Mabileau. D'abord, je propose au candidat d'exposer son parcours et ses motivations avant de lui présenter le cabinet et le poste à pourvoir. Ensuite, je lui propose de réaliser un test "métier" qui a été conçu en interne. Le rendez-vous se termine par une rencontre avec le cadre du service qu'il souhaite intégrer. » Un processus précis dont chacune des étapes se déroule sous le mode du dialogue.

## RÈGLE N°4 : NE PAS LAISSER DE ZONES D'OMBRE

Avoir éclairci tous les doutes et obtenu une réponse claire à toutes ses questions à la fin de l'entretien, c'est une règle qui ne doit connaître aucune exception. Même si ce n'est pas toujours simple : certains candidats maîtrisent à merveille un discours bien rodé duquel les échecs et les ratés sont soigneusement évacués. Lorsque c'est nécessaire, il faut poser et reformuler les questions en les reformulant. « Pour ne pas rester dans la théorie et les généralités, l'évaluation des compétences doit être basée sur des faits, par exemple en utilisant la méthode STAR (situation, tâches, actions, résultats). Elle consiste à demander au candidat de décrire une situation, des tâches qu'il a eu à effectuer, les actions réalisées et les résultats obtenus », explique Sébastien Large. Autre option : lui demander de réagir à une situation professionnelle qu'il serait susceptible de rencontrer s'il était embauché. Dans ce cas, impossible pour lui de ne pas se positionner de manière concrète et de ne pas donner ainsi des « billes » à celui qui est chargé de l'évaluer. ■

“ Pour ne pas rester dans la théorie et les généralités, l'évaluation des compétences doit être basée sur des faits. ”

Sébastien Large, directeur de l'agence lyonnaise de CDG Conseil

# RECRUTEMENT RATÉ : COMMENT LIMITER **LES RISQUES ?**

*Une erreur de casting peut coûter cher : entre 20000 € et 200000 € selon les profils. Mais quelques bonnes pratiques peuvent limiter les risques d'un recrutement raté.*



## 32%

des recrutements sont jugés comme des échecs (relatifs pour 27% et avérés pour 5%).

Enquête You-trust 2017

Voilà un sujet qui fâche tout le monde : le candidat, ses collègues et surtout le recruteur, qui paye souvent son erreur au prix fort. Selon une étude du site Digital Recruiters publiée en 2016, le coût d'un recrutement raté s'élèverait au moins à 20000 €, et peut atteindre dix fois plus pour les plus hauts profils. « Ce coût exponentiel ne couvre pas uniquement le prix éventuel d'un cabinet de recrutement, analyse Philippe Détrie, fondateur de la Maison du management. Il s'agit aussi, globalement, du temps passé à chercher puis à intégrer ce candidat pour rien s'il s'en va ou ne fait pas l'affaire. Sans compter, dans certains cas, les conséquences sur l'activité et l'ambiance de l'entreprise. »

## DÉFINIR LE BON PROFIL

« Un recrutement raté, c'est des sous et des soucis », résume volontiers Guillaume Colein, directeur du Cabinet Victoire spécialisé dans le recrutement. Celui-ci plaide naturellement pour son métier : « Faire appel à un recruteur extérieur coûte de l'argent, mais permet de limiter certaines erreurs » (lire aussi « Comment évaluer le coût d'un recrutement », page 20). Sa méthode – dont chacun peut s'inspirer pour recruter des postes moins cruciaux – consiste à établir un

cahier des charges précis. « Il faut rédiger un descriptif de poste et avoir une vision claire de ses attentes, explique ce professionnel. S'adresser à un cabinet permet aussi de ne pas commettre certaines erreurs comme sous-payer un profil qui pourrait alors partir de façon anticipée. » Philippe Guerneur confirme. Directeur associé chez 3G Gadras et président du groupement France Défi, il a appris à mesurer les risques. « Le recours à un cabinet externe est indispensable pour certains postes stratégiques qui nécessitent les services d'un chasseur de têtes, de l'expertise et du temps. » Pour d'autres postes moins cruciaux, il a affiné sa propre méthode. « Quand il s'agit de remplacer quelqu'un qui s'en va, il est souvent très utile de demander à l'ancien collaborateur de lister toutes les tâches qu'il accomplissait. C'est une bonne façon d'établir une fiche de poste et de ne pas être déçu. »

## PROFITER DE LA PÉRIODE D'ESSAI

Une embauche « signée » ne signifie pas pour autant que le recrutement est réussi. Pour s'en assurer, Philippe Détrie recommande de profiter de la période d'essai en toute transparence. « Beaucoup d'employeurs, de peur de se tromper, partent dans l'idée qu'ils vont renouveler la période d'essai comme la loi le permet (sous réserve de l'accord du nouvel embauché, NDLR). Si cela se comprend, il faut le dire au candidat d'entrée. Sinon, il risque d'être surpris, de perdre confiance et de se démotiver. » Philippe Guerneur a lui aussi défini quelques règles. « Je demande au manager direct du nouveau collaborateur d'être particulièrement vigilant pendant la période d'essai, explique-t-il. Ensuite, au bout d'un mois, je demande un petit "rapport d'étonnement" au nouveau salarié. C'est un texte écrit où il pourra faire part de ses premières observations ou suggestions pour l'entreprise, mais aussi relater une éventuelle déception ou difficulté par rapport à ce qu'il imaginait avant d'entrer en fonction. C'est alors l'occasion de corriger certaines choses. Ensuite, nous organisons un second rendez-vous, juste avant la fin de la période d'essai, pour décider si on continue ensemble ou non. »

De fait, il importe d'être vigilant sur le calendrier prévu dans le contrat de travail. « Il faut avoir une observation sans relâche pendant la période d'essai, car il est encore plus cher et plus difficile de se séparer d'une erreur de casting ensuite. » Et si jamais il faut recruter un autre profil, Philippe Détrie formule un ultime conseil : « Par courtoisie, mais aussi par pragmatisme, je demande toujours aux recruteurs de remercier les candidats qui n'ont pas été retenus et de leur expliquer pourquoi. » C'est une autre façon de limiter les frais si l'on s'est trompé. « Il est toujours utile de garder des candidats de valeur dans son réseau. Surtout le jour où il faut vite trouver un plan B... » ■

« Quand il s'agit de remplacer quelqu'un qui s'en va, il est souvent très utile de demander à l'ancien collaborateur de lister toutes les tâches qu'il accomplissait. »

**Philippe Guerneur, directeur associé chez 3G Gadras et président du groupement France Défi**

# LIVRET D'ACCUEIL : POURQUOI LE METTRE EN PLACE ?

*Le livret d'accueil est remis à chaque salarié embauché pour lui présenter l'entreprise. Il n'est pas obligatoire mais peut se révéler un précieux outil d'intégration.*

Nouvelle structure, nouveaux collègues, nouvel environnement de travail : pour un collaborateur fraîchement embauché, trouver ses marques dans l'entreprise n'est pas toujours évident. Les employeurs ont donc tout intérêt à faciliter l'intégration des personnes recrutées. La remise d'un livret d'accueil participe à cette démarche, en leur fournissant les principales informations pour répondre à leurs interrogations pratiques et leur permettre de s'imprégner de la culture de l'entreprise. « C'est la première étape d'intégration d'un collaborateur, qui évite de répéter plusieurs fois les mêmes choses et permet de s'assurer que l'on n'a rien oublié et que tout le monde dispose du même niveau d'information. Le fait d'avoir un écrit permet aussi au salarié de s'y référer quand il en a besoin, car il n'est pas facile de tout enregistrer », souligne Sandrine Fourment, expert-comptable associée chez BGH, membre du groupement France Défi.

## QUE CONTIENT-IL ?

Propre à chaque entreprise, le livret d'accueil comporte généralement d'abord une présentation de la structure et de ses différents services, en identifiant les interlocuteurs du salarié. « En introduction, on reprend les valeurs auxquelles la société est attachée. C'est important pour permettre au salarié de s'identifier », argumente



GETTYIMAGES

Sandrine Fourment. Le livret d'accueil doit aussi fournir les informations pratiques de base : les modalités d'accès aux bâtiments, au parking, à la cantine s'il y en a une, l'utilisation de l'intranet et les accès informatiques par exemple, mais aussi la manière d'obtenir ses vêtements de travail et ses équipements de sécurité si besoin. Il informe le salarié sur ses droits et ses avantages. « On fait un petit guide de procédure, par exemple sur la manière de demander ses congés payés ou sur les règles pour l'attribution des tickets restaurant. On reprend les différents avantages sociaux, comme la mutuelle, les principaux points de la convention collective. Lorsqu'il y a des politiques salariales spécifiques, elles peuvent aussi être rappelées dans le livret », illustre Sandrine Fourment. Le cas échéant, le livret comprend aussi un point sur les délégués du personnel et le comité social et économique avec les coordonnées des élus.

## UNE PREMIÈRE ÉTAPE SEULEMENT

Généralement rédigé par le service RH puis validé par la direction de l'entreprise, ce document d'accueil peut être remis au salarié à son arrivée, sous format papier ou par le biais d'un support informatique. Il est possible d'élaborer un livret plus succinct et plus adapté par exemple pour les stagiaires.

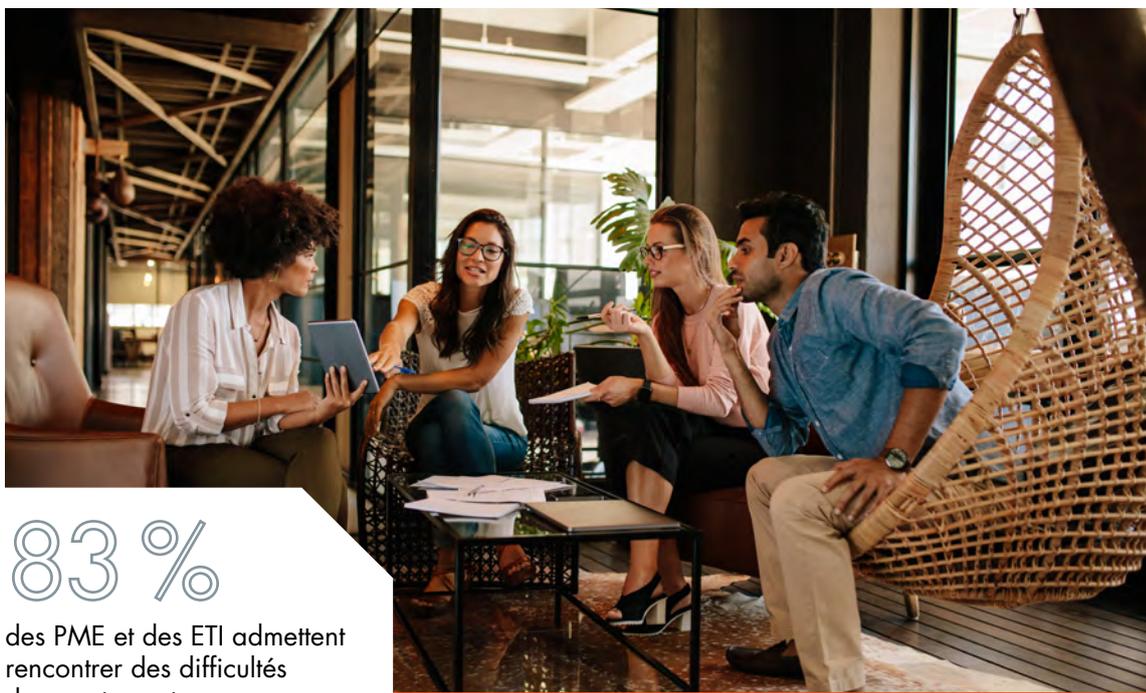
Dans tous les cas, le livret d'accueil n'est qu'un élément dans la démarche d'intégration du collaborateur. « C'est la première pierre à son entrée dans l'entreprise qui lui permet, après l'avoir lu, de poser le contexte dans lequel il va évoluer et de mettre en lien ces informations avec les personnes rencontrées pendant sa visite de l'entreprise. Mais son accompagnement – qui passe par exemple par un parcours d'intégration, l'attribution d'un parrain ou d'un salarié référent ou une formation – reste primordial », rappelle Sandrine Fourment. ■

“ C'est la première étape d'intégration d'un collaborateur, qui évite de répéter plusieurs fois les mêmes choses et permet de s'assurer que l'on n'a rien oublié et que tout le monde dispose du même niveau d'information. ”

**Sandrine Fourment, expert-comptable associée chez BGH, membre du groupement France Défi**

# LA MARQUE EMPLOYEUR : UN ENJEU **POUR LES PME**

*Pour recruter les meilleurs profils et les garder, la concurrence fait rage dans les entreprises. La marque employeur est ainsi devenue un outil crucial pour se distinguer auprès des candidats.*



## 83 %

des PME et des ETI admettent rencontrer des difficultés de recrutement.

Étude Bpifrance Le Lab, « Attirer les talents dans les PME et les ETI », 2018

« Est-ce que quelqu'un connaît quelqu'un qui cherche un job ? » Il y a trois ans, la vidéo de la DRH de Michel et Augustin en train de recruter à la criée dans le métro parisien faisait le buzz. Résultat : des centaines de CV reçus en quelques jours. Si la méthode a payé pour les trublions du goût, la réalité est beaucoup moins rose pour la majorité des PME et ETI : 83% d'entre elles admettent rencontrer des difficultés de recrutement<sup>1</sup> et 46% jugent même ces difficultés « sérieuses », estimant qu'elles ont un impact négatif sur le développement de leur chiffre d'affaires.

## METTRE EN AVANT SES ATOUTS

Pour attirer et fidéliser les talents, il ne suffit plus désormais d'avoir un poste intéressant à la clé ! Les entreprises doivent également mettre sur la table tous les atouts dont elles disposent pour non seulement séduire les candidats mais aussi les fidéliser (perspectives d'évolution, rémunération et avantages sociaux, qualité de vie au travail et bien-être, valeurs et culture de l'entreprise...). Autrement dit, il s'agit pour les dirigeants et leur service RH de développer une marque employeur forte qui les distingue de leurs concurrents.

Mais quel intérêt ont les entreprises à développer leur marque employeur ? « Le recrutement est souvent coûteux pour une entreprise. La marque employeur offre la possibilité à ces dernières d'attirer plus facilement des profils de candidats qui correspondent à leurs attentes et donc d'avoir une politique de recrutement plus efficace », explique Catherine Giuliana, secrétaire générale en charge des RH chez Inkpio, membre du groupement France Défi. En effet, un mauvais recrutement peut vite peser sur les finances de l'entreprise et pénaliser sa croissance si le candidat recruté s'avère incompetent ou décide de quitter la société au bout de quelques mois. L'entreprise se retrouve alors contrainte d'entamer à nouveau un processus de recrutement.

“ La marque employeur offre la possibilité aux entreprises d'attirer plus facilement des profils de candidats qui correspondent à leurs attentes et donc d'avoir une politique de recrutement plus efficace. ”

**Catherine Giuliana, secrétaire générale en charge des RH chez Inkpio, membre du groupement France Défi**

## AUGMENTER SA VISIBILITÉ

La capacité à attirer les candidats est une question d'autant plus délicate pour les PME, dont la notoriété face aux grands groupes fait défaut. Seulement 9% des étudiants ambitionneraient de travailler dans une PME, contre 59% dans une grande entreprise<sup>2</sup>. Une marque employeur forte permet ainsi d'augmenter sa visibilité auprès des profils les plus talentueux et d'attirer un plus grand vivier de candidats. Au sein même de l'entreprise, la marque employeur est aussi un enjeu : elle permet non seulement de fidéliser les collaborateurs et d'éviter les départs à la chaîne de salariés talentueux et compétents, mais aussi de renforcer l'attractivité de la PME à l'extérieur. « À condition toutefois que ce que l'entreprise vend dans sa marque employeur soit authentique. La promesse doit correspondre à la réalité du terrain dans l'entreprise, sinon les collaborateurs ne resteront pas », souligne Catherine Giuliana. Chaque démarche de marque employeur est unique. « Elle dépend de l'identité propre à l'entreprise, de son ADN, des atouts dont elle dispose et du message qu'elle souhaite envoyer aux candidats et aux collaborateurs. Il s'agit de dire en toute humilité qui on est et ce qu'on fait », note Catherine Giuliana. Les éléments qu'une société peut mettre en avant sont multiples : la perspective de missions et de projets stimulants, d'avantages sociaux et financiers importants, d'un management bienveillant, d'un cadre et d'une ambiance de travail agréables...

## UTILISER TOUS LES CANAUX DISPONIBLES

Quant à la stratégie de mise en place de cette marque employeur, elle passe par tous les canaux digitaux et médias existants, qu'il s'agisse des salons de recrutement, des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn...) ou du site Internet de l'entreprise. Vitrine de la société, ce dernier est pourtant encore largement négligé par les PME. Seules 23% d'entre elles ont un onglet carrière sur leur site Internet. Même constat sur les réseaux sociaux : si 20% des PME-ETI y sont présentes, seules 1% d'entre elles y actualisent fréquemment leur page. Ces outils de communication sont pourtant un moyen efficace à moindre coût pour séduire les candidats et renforcer l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise. ■

<sup>1</sup> Étude Bpifrance Le Lab, « Attirer les talents dans les PME et les ETI », 2018.

<sup>2</sup> Jobteaser/Deloitte, « L'entreprise de demain : à quoi ressemble l'idéal des étudiants ? »



# PRÉPARER LE RECRUTEMENT LE FINANCER CONTRATS ET FORMALITÉS



2

# AIDES À L'EMBAUCHE DANS LES PME : DES COUPS DE POUCE POUR RECRUTER

*Plusieurs dispositifs existent pour inciter les entreprises à recruter, dont certains ciblent en priorité les PME. Tour d'horizon des possibilités.*

## LA CARTE DE L'APPRENTISSAGE

Pour lutter contre le chômage, l'une des pistes du gouvernement est d'accroître le recours à l'apprentissage. Afin d'inciter les employeurs à se tourner vers cette solution et simplifier leurs démarches, une aide a été créée. Effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, l'aide unique aux employeurs qui recrutent en apprentissage remplace l'aide TPE jeunes apprentis, la prime régionale à l'apprentissage pour les TPE, l'aide au recrutement d'un apprenti supplémentaire et le crédit d'impôt apprentissage.

Ce dispositif permet aux entreprises de moins de 250 salariés de bénéficier d'une aide maximale de 4 125 € pour la première année d'exécution du contrat, 2 000 € la deuxième et 1 200 € la troisième. L'aide ne concerne que les apprentis qui préparent un diplôme type CAP, BEP, brevet professionnel agricole ou équivalent du bac. Afin d'en bénéficier, l'employeur doit adresser le contrat conclu à la chambre consulaire (chambre des métiers et de l'artisa-



15 000 €

C'est le montant dont peut bénéficier une entreprise recourant à l'emploi franc.

GETTYIMAGES

nat, chambre d'agriculture ou la chambre de commerce et d'industrie) dont il dépend au plus tard dans les cinq jours ouvrables suivant le début de la période d'apprentissage.

## LE RECOURS AUX EMPLOIS FRANCS

Favoriser l'emploi dans les quartiers défavorisés, c'est l'objectif des emplois francs. Ce dispositif est ouvert aux entreprises et aux associations. La condition pour profiter d'une aide financière est d'embaucher un demandeur d'emploi qui réside dans certains quartiers prioritaires de la politique de la ville. Le recrutement en CDI ou en CDD d'au moins six mois doit avoir lieu entre le 1<sup>er</sup> avril 2018 et le 31 décembre 2019.

Depuis avril 2019, le dispositif a été étendu à de nouveaux territoires : sont désormais concernés les quartiers prioritaires de la politique de la ville des Hauts-de-France, de l'Île-de-France, des Ardennes, des Bouches-du-Rhône, de la Haute-Garonne, du Maine-et-Loire, du Vaucluse ainsi que l'ensemble des départements et régions d'outre-mer. Actuellement examiné par le Parlement, le projet de loi de finances (PLF) 2020 prévoit en outre de généraliser les emplois francs à l'ensemble des quartiers prioritaires de la politique de la ville du territoire national au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Le montant de l'aide varie en fonction du temps de travail et de la durée du contrat. Pour un temps plein, elle atteint :

- 5 000 € par an sur trois ans pour une embauche en CDI ;
- 2 500 € par an sur deux ans maximum pour une embauche en CDD d'au moins six mois.

Pour bénéficier de l'aide, l'employeur doit envoyer un formulaire d'aide à Pôle emploi, au plus tard trois mois après la signature du contrat, en y joignant un justificatif de domicile de la personne recrutée et son attestation d'inscription à Pôle emploi.

## FORMER ET RECRUTER

Trouver un candidat correspondant exactement au poste proposé est parfois très compliqué. Les employeurs qui sollicitent Pôle emploi pour recruter peuvent recourir à l'Action de formation préalable au recrutement, qui permet de former et d'embaucher des demandeurs d'emploi. Attention, cela ne concerne que les CDD d'au moins six mois et de moins de douze mois, les contrats de professionnalisation à durée déterminée et les contrats de travail temporaires d'au moins six mois au cours des neuf mois suivant la formation. L'entreprise pourra bénéficier :

- d'une aide maximale de 5 € net par heure pour une formation interne, dans la limite de 2 000 € ;
- d'une aide maximale de 8 € net par heure de formation externe, soit 3 200 € au maximum pour 400 heures de formation.

Des conditions sont cependant requises, l'entreprise doit être à jour de ses contributions d'assurance chômage et élaborer un plan de formation avec Pôle emploi.

## LES AIDES À L'EMBAUCHE DES RÉGIONS

Les coups de pouce peuvent également venir des régions. L'Île-de-France a ainsi mis en place son programme PM'up pour soutenir financièrement les PME implantées dans la région. Il est destiné aux entreprises ayant entre 5 et moins de 250 salariés et réalisant moins de 50 M€ de chiffre d'affaires et moins de 43 M€ de bilan. Cette

— L'Action  
de formation  
préalable  
au recrutement,  
permet de former  
et d'embaucher  
des demandeurs  
d'emploi.



subvention peut atteindre 250 000 € pour financer un plan de développement sur trois ans. Elle soutient notamment le recrutement de cadres. Les entreprises peuvent postuler en ligne, les projets sont ensuite sélectionnés par un jury.

La région Pays de la Loire a créé un dispositif pour aider les entreprises à se lancer à l'export. L'Emploi Export Pays de la Loire permet de financer en partie l'embauche d'une personne dont les missions incluent le lancement d'un nouveau produit ou le lancement d'un produit existant sur un nouveau marché d'exportation. Limitée à un an, l'aide permet de prendre en charge 50% de la rémunération annuelle brute (charges comprises) du nouveau salarié, dans la limite d'un plafond de 20 000 € par an.

La région Grand-Est cherche, elle, à développer la recherche et développement sur son territoire en mettant en place l'aide aux entreprises primo-innovantes. Cette subvention est plafonnée à 20 000 € pour le recrutement d'une personne de niveau supérieur à bac+2. Pour vous renseigner, vous pouvez consulter la base de données unique sur les aides aux entreprises conçue par le gouvernement, [aides-entreprises.fr](http://aides-entreprises.fr). N'hésitez pas également à vous tourner vers votre expert-comptable! ■

— Les coups de pouce peuvent également venir des régions, afin de soutenir les entreprises cherchant à recruter des cadres pour se développer, à embaucher pour se lancer à l'export ou pour investir dans la recherche et développement...

# COMMENT ÉVALUER LE COÛT D'UN RECRUTEMENT ?

*Au-delà du salaire du nouveau collaborateur, de nombreux frais doivent être anticipés afin de mesurer précisément le poids d'une embauche pour l'entreprise. Quelques conseils pour évaluer au mieux le coût d'un recrutement.*

Embaucher un salarié est nécessairement synonyme de dépenses pour une entreprise. Mais il n'est pas toujours simple de les estimer. « Recruter génère des coûts indirects qu'il est difficile de mesurer », souligne Catherine Le Bon-Courty, expert-comptable de CLBC Gestion, membre du groupement France Défi. Voici un tour d'horizon des dépenses à anticiper.

## LES FRAIS DIRECTEMENT LIÉS AU RECRUTEMENT

Le processus de recrutement en lui-même mobilise du temps et des ressources pour l'entreprise. Il faut notamment rédiger une annonce, la diffuser et organiser des entretiens. « La plupart des dirigeants de TPE passent par les services de Pôle emploi, même si les profils qui postulent ne correspondent pas toujours aux besoins. Certains utilisent aussi des sites comme Le Bon Coin, Indeed, LinkedIn ou misent sur le bouche-à-oreille. Mais, en cas d'échecs successifs, même les petites entreprises s'orientent parfois vers des cabinets de recrutement », constate la spécialiste. Les coûts sont alors variables. « Je me suis vu proposer un forfait de 2 000 € pour un recrutement, mais



# x100

Le seul coût d'une annonce dans un média peut varier de moins d'une centaine d'euros à plusieurs milliers d'euros.

GETTYIMAGES

aussi un tarif correspondant à six mois de salaire du futur membre de mon équipe», raconte-t-elle.

## LA RÉMUNÉRATION DU SALARIÉ

Le salaire de la nouvelle recrue est déterminé principalement par le poste qu'elle occupe, son niveau de diplôme et d'expérience. Pour l'entreprise, en dehors du montant net versé au salarié, il faut prendre en compte les cotisations salariales (Sécurité sociale, chômage, prévoyance, retraite) reversées aux organismes gestionnaires. S'y ajoutent les cotisations patronales payées par l'entreprise à l'Urssaf ou à Pôle emploi par exemple. «En moyenne, on arrive à un taux de cotisations patronales de 40% même si cela varie selon la taille de l'entreprise et le niveau de salaire», précise Catherine Le Bon-Courty. Les éventuels avantages issus de la convention collective ou d'un accord d'entreprise doivent aussi être pris en considération. Treizième mois, prime d'ancienneté, tickets restaurant sont susceptibles d'alourdir la facture, tout comme l'intéressement ou la participation.

En revanche, certaines aides diminuent le poids du recrutement. C'est le cas de la réduction dite «Fillon», un allègement de cotisations patronales sur les salaires inférieurs à 1,6 fois le Smic brut. Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, supprimé au 1<sup>er</sup> janvier 2019, est depuis compensé par une baisse de cotisations sociales qui allège aussi la facture (lire aussi «CDI, CDD, intérim, quel contrat de travail choisir?», page 23).

## DES COÛTS SOUS-JACENTS

Parmi les coûts «cachés» du recrutement, il faut, selon Catherine Le Bon-Courty, intégrer ceux liés à l'obligation de maintien dans l'emploi du salarié : le coût des formations en elles-mêmes et celui de l'absence du salarié pendant leur déroulé. Dans certains cas, une embauche peut aussi entraîner des augmentations. «Lorsque la nouvelle recrue profite d'une situation de pénurie pour valoriser son salaire, il faut parfois, à terme, ajuster la rémunération des collaborateurs qui effectuent le même travail en vertu du principe d'égalité salariale», explique l'expert-comptable.

## L'INTÉGRATION DU SALARIÉ

Le recrutement génère aussi des coûts liés à l'intégration du nouveau salarié. Il a généralement besoin d'une période de formation, pendant laquelle il est moins efficace et mobilise des collaborateurs pour être initié aux particularités de son poste.

Des dépenses purement matérielles sont aussi à prévoir : un ordinateur, des frais d'utilisation des logiciels professionnels, un téléphone portable, des équipements de protection quand le poste les nécessite.

La charge d'un recrutement est donc plus lourde que le montant figurant sur la fiche de paie d'un salarié, et ce, d'autant plus si les choses ne se passent pas bien avec le nouveau collaborateur. S'il s'en va, il faut recommencer le processus depuis le début. «Quand il y a beaucoup de turn-over, cela peut aussi renvoyer une mauvaise image de l'entreprise», souligne Catherine Le Bon-Courty. ■

“ En moyenne, on arrive à un taux de cotisations patronales de 40% même si cela varie selon la taille de l'entreprise et le niveau de salaire. ”

**Catherine Le Bon-Courty,**  
expert-comptable de CLBC  
Gestion, membre du groupement  
France Défi



PRÉPARER LE RECRUTEMENT  
LE FINANCER  
3 CONTRATS ET FORMALITÉS



# CDI, CDD, INTÉRIM, QUEL CONTRAT DE TRAVAIL CHOISIR ?

*Recruter, certes, mais sous quel type de contrat ? Le contrat à durée indéterminée (CDI) constitue toujours la norme, tandis que le recours au contrat à durée déterminée (CDD), à l'intérim ou à d'autres contrats spécifiques est strictement encadré par la loi.*



## 65%

des projets de recrutement correspondent à des emplois durables (CDI et CDD de plus de 6 mois) en 2019.

Enquête Besoins en main-d'œuvre 2019

Quel contrat pour ma future recrue ? La réponse n'est pas toujours évidente. Le besoin de l'entreprise et les éventuelles appréhensions de son dirigeant entrent en considération. Mais il faut aussi tenir compte des aspects juridiques. « Par principe, le contrat que l'on doit conclure avec un salarié est un CDI », rappelle Matthieu Beck, juriste en droit social au sein de la société Hexo, membre du groupement France Défi. Ce contrat, sans limitation de durée et dont les modalités de rupture sont encadrées par la loi, constitue la norme. C'est seulement dans certains cas que l'employeur peut, par dérogation, opter pour le CDD, limité dans le temps. Ce dernier est envisageable principalement lorsque l'entreprise fait face à un accroissement temporaire d'activité ou pour le remplacement d'un salarié absent. Le recrutement d'un salarié dans l'attente de l'arrivée d'un autre collaborateur au profil très particulier constitue également un motif de recours au CDD. Il peut enfin être utilisé pour les activités saisonnières.

## LES AVANTAGES DU CDI

Par manque de visibilité ou par crainte de se tromper de candidat, le chef d'entreprise peut être enclin à préférer le CDD. « Ce n'est pas toujours une bonne idée », souligne Matthieu Beck. D'une part, le CDI est souvent plus attractif pour les candidats. Et lorsque l'entreprise a recruté la perle rare en CDD, celle-ci a le droit de rompre son contrat si elle se voit proposer un CDI ailleurs. D'autre part, en cas de doute sur le choix du nouveau salarié, le CDD peut aussi s'avérer

être un mauvais calcul (lire aussi « Recrutement raté : comment limiter les risques? », page 10).

Le CDI permet en effet une période d'essai plus longue, pendant laquelle le contrat peut être rompu librement. Sous réserve d'autres dispositions dans la convention collective, elle dure de deux à quatre mois renouvelables selon le statut du salarié. Pour un CDD, la période d'essai varie entre quatorze jours et un mois, selon la durée du contrat. « S'il recrute pour sept mois un salarié qui donne pleine satisfaction le premier mois et qu'ensuite rien ne va plus, l'employeur ne peut rompre le contrat de manière anticipée, à moins d'obtenir l'accord du salarié ou si celui-ci commet une faute grave », précise le spécialiste.

“ L'employeur doit verser une indemnité de précarité correspondant à une majoration de 10 % des salaires versés à son collaborateur en CDD. ”

**Matthieu Beck, juriste en droit social au sein de la société Hexo, membre du groupement France Défi**

## VERS UNE NOUVELLE RÉGLEMENTATION ?

L'aspect financier est aussi à considérer. Au-delà du risque de devoir payer de lourdes indemnités au salarié qui demanderait à raison la requalification d'un CDD en CDI, il faut savoir que le premier contrat coûte plus cher à l'entreprise. « L'employeur doit verser une indemnité de précarité correspondant à une majoration de 10% des salaires versés à son collaborateur en CDD », explique Matthieu Beck.

Sous peu, les entreprises ayant recours de manière anormalement importante aux contrats courts pourraient en outre se voir taxées plus fortement. Le projet de loi de finances pour 2020, présenté au Conseil des ministres le 27 septembre 2019, prévoit plusieurs mesures pour limiter les recours aux contrats courts :

- La création d'un système de bonus-malus sur les cotisations employeurs à l'assurance chômage pour les entreprises recourant de manière trop récurrente aux CDD. Seules les entreprises de plus de onze salariés dans sept secteurs sont pour l'instant concernées : pour rappel, il s'agit de la fabrication de denrées alimentaires, de boissons ou de tabac ; des activités spécialisées scientifiques et techniques ; de l'hébergement et de la restauration ; de la production et de la distribution d'eau-assainissement, de la gestion des déchets et de la dépollution ; de la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ; du transport et de l'entreposage ; du travail du bois, de l'industrie du papier et de l'imprimerie.

- La taxation des CDD d'usage.

Sous réserve de leur vote par le Parlement, ces mesures seront applicables le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

## L'INTÉRIM, UNE PRATIQUE ENCADRÉE

Il est aussi possible de passer par une société d'intérim, qui recrute un salarié et le met à disposition de l'entreprise pour une mission spécifique. Mais les motifs de recours à l'intérim sont encadrés et recourent ceux utilisés pour un CDD. « Il faut être prudent. L'intérim n'agit pas comme un écran de protection et l'entreprise cliente est aussi responsable. Elle paiera en outre la commission de la société d'intérim, en plus de ce que coûte le salarié », avertit Matthieu Beck. Parfois, l'embauche peut également s'effectuer par le biais d'un contrat de chantier. Conclu pour une durée indéterminée comme le CDI, il prend fin lorsque le chantier ou la mission définie au contrat se terminent. Néanmoins, à l'exception de quelques secteurs tels que le BTP, où son usage est habituel et conforme à l'exercice régulier de la profession, le recours à ce type de contrat n'est possible que lorsqu'une convention ou un accord de branche étendu le prévoit. Il est donc réservé à des cas spécifiques. ■

# QUELLES SONT LES OBLIGATIONS ET LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE ?

*Une fois la perle rare trouvée, le chef d'entreprise qui décide de recruter a un certain nombre de démarches administratives à réaliser. Focus sur les formalités d'embauche.*

L'établissement du contrat de travail n'est facultatif que dans le cas d'une embauche en CDI. « À défaut de contrat écrit, le salarié sera considéré en CDI. Mais l'on rédige généralement un contrat, de toute manière, afin de fixer les éléments essentiels de la relation de travail », souligne Sophie Refutin, expert-comptable mémorialiste chez Douls, Cammas et associés, membre du groupement France Défi.

## LES FORMALITÉS D'EMBAUCHE SYSTÉMATIQUES

Avant la prise de poste du salarié, l'employeur doit remplir une déclaration préalable à l'embauche (DPAE) et la transmettre à l'Urssaf. Elle comporte des informations sur l'entreprise, sur le salarié et sur le type de contrat qui les lie. « C'est obligatoire, sinon l'entreprise risque de se voir accusée de travail dissimulé », prévient l'expert-comptable mémorialiste. L'Urssaf se charge de transmettre les informations de la DPAE à différents organismes comme l'assurance chômage ou la médecine du travail. « Ainsi, le salarié est convoqué pour sa visite médicale d'embauche », précise Sophie Refutin. Il revient à l'employeur de s'assurer que son collaborateur en bénéficie. Enfin,



# +2,3%

Le nombre de déclarations d'embauche hors intérim de plus d'un mois était en hausse au 3<sup>e</sup> trimestre 2019.

Accoss Stat n° 296, Octobre 2019

GETTYIMAGES

sur le plan administratif, l'arrivée du nouveau salarié doit aussi être mentionnée dans la déclaration sociale nominative (DSN) du mois de son embauche.

## STAGIAIRES, INTÉRIMAIRES : N'OUBLIEZ PAS LES FORMALITÉS

Le chef d'entreprise doit en outre s'acquitter des démarches d'affiliation du salarié à l'institution de retraite complémentaire et à l'organisme de prévoyance dont il dépend, ainsi qu'à sa mutuelle d'entreprise.

Il faut également mettre à jour le registre unique du personnel, y compris si l'embauche concerne un stagiaire ou un intérimaire, avec des informations sur l'identité du salarié, son emploi, sa date d'entrée et son ancienneté.

“ Si l'entreprise réalise sa première embauche, elle doit d'abord s'immatriculer à l'Urssaf et en informer l'inspection du travail. Il lui faut également se doter d'un registre unique du personnel. ”

Sophie Refutin expert-comptable mémorialiste chez Douls, Cammas et associés, membre du groupement France Défi

## DE NOUVELLES OBLIGATIONS POUR LE CHEF D'ENTREPRISE

« Si l'entreprise réalise sa première embauche, elle doit d'abord s'immatriculer à l'Urssaf et en informer l'inspection du travail. Il lui faut également se doter d'un registre unique du personnel », explique Sophie Refutin.

Dès le premier recrutement, une complémentaire santé ainsi qu'un contrat de prévoyance répondant aux exigences de la convention collective devront être mis en place. « Un document unique d'évaluation des risques (DUER) doit également être rédigé dès l'embauche du premier salarié. Il récapitule les risques de santé et de sécurité existant dans l'entreprise et les actions mises en place pour les pallier », note Sophie Refutin. Les modalités d'accès à ce document doivent être affichées dans l'entreprise, tout comme certaines informations obligatoires (coordonnées de l'inspecteur du travail et de la médecine du travail par exemple).

## DES RÈGLES VARIABLES SELON LE NOMBRE DE SALARIÉS

Lorsque l'embauche fait passer l'effectif de l'entreprise à 11 salariés, celle-ci franchit le seuil à partir duquel elle aura à organiser l'élection du comité social et économique (CSE), instance représentative du personnel fusionnant à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). L'établissement d'un règlement intérieur, lui, devient obligatoire après le cap de 20 salariés, augmenté à 50 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Si les démarches liées à un recrutement peuvent donc sembler lourdes, une partie d'entre elles peuvent être réalisées par l'expert-comptable de l'entreprise. « Nous avons l'habitude d'accompagner nos clients sur ces sujets », rappelle Sophie Refutin. ■

# TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ : UNE SOLUTION **POUR VOTRE PME ?**

*Pour se développer, les petites entreprises ont besoin de compétences qu'elles ne peuvent pas toujours s'offrir. Le travail à temps partagé, qui permet de bénéficier d'une expertise sans avoir à embaucher un salarié à temps plein, peut être une solution.*



## 430 000

professionnels travaillaient  
à temps partagé fin 2016.

Livre blanc 2018/2019 Le travail à temps partagé,  
par le portail du temps partagé, octobre 2018.

Actuellement, Pierre Vergnaud travaille simultanément dans deux entreprises. «J'y occupe les fonctions de directeur des ressources humaines», explique ce professionnel chevronné, passé par de grands groupes industriels. En 2010, il a décidé de devenir DRH à temps partagé et travaille, selon les périodes, dans deux à quatre entreprises en même temps. «Je suis trois jours par semaine dans une PME de 300 personnes où, comme n'importe quel autre DRH, je pilote les dossiers formation, relations sociales, négociations salariales ou comité d'entreprise», raconte-t-il (lire aussi «Entretien d'embauche : quatre règles pour le réussir», page 8).

Pratique ancienne dans l'agriculture, le travail à temps partagé s'est développé dans d'autres secteurs, donnant aujourd'hui la possibilité de s'adjoindre, pour un ou plusieurs jours par semaine, les compétences de cadres de haut niveau, «dans des domaines comme la finance, le commercial et le marketing, les ressources humaines, le juridique ou les systèmes d'information», précise Emmanuel de Prémont, président du groupe Finaxim, réseau d'experts intervenant à temps partagé. Des fonctions pour lesquelles beaucoup de TPE et

PME ne peuvent assumer le coût du recrutement d'un salarié dédié, surtout s'il est expérimenté.

## DES FORMALITÉS RÉDUITES

Le statut des entreprises de travail à temps partagé (ETTP) a intégré le Code du travail en 2005, mais celles-ci cohabitent avec des acteurs associatifs et des groupements d'employeurs.

« Dans le cas d'un groupement, ce sont des entreprises qui se mettent d'accord pour partager, à plusieurs, les compétences d'un professionnel... Et c'est le groupement qui est l'employeur et qui facture des prestations à ses membres », explique Emmanuel de Prémont.

Dans le cas des associations et des entreprises de travail à temps partagé, le principe est différent : ces dernières servent d'intermédiaires entre des structures en quête de compétences et des professionnels. « Elles accompagnent notamment les dirigeants d'entreprise dans la définition de leurs besoins », indique Emmanuel de Prémont. Quant aux formalités, elles sont réduites, puisque le paiement de la prestation se fait sous forme de facture. « Selon les cas, les professionnels sont soit salariés par l'ETTP, soit travailleurs indépendants », précise encore Emmanuel de Prémont.

## AU MOINS UN JOUR PAR SEMAINE

« Je ne suis pas un consultant, j'ai des fonctions opérationnelles et je m'inscris dans le moyen terme, insiste Pierre Vergnaud. Lorsque j'arrive dans une entreprise, quelle que soit la périodicité de ma présence, je fais un audit des process RH et, en lien avec la direction, je définis des priorités. Je me présente aussi aux salariés, car je suis un interlocuteur qu'ils peuvent solliciter. »

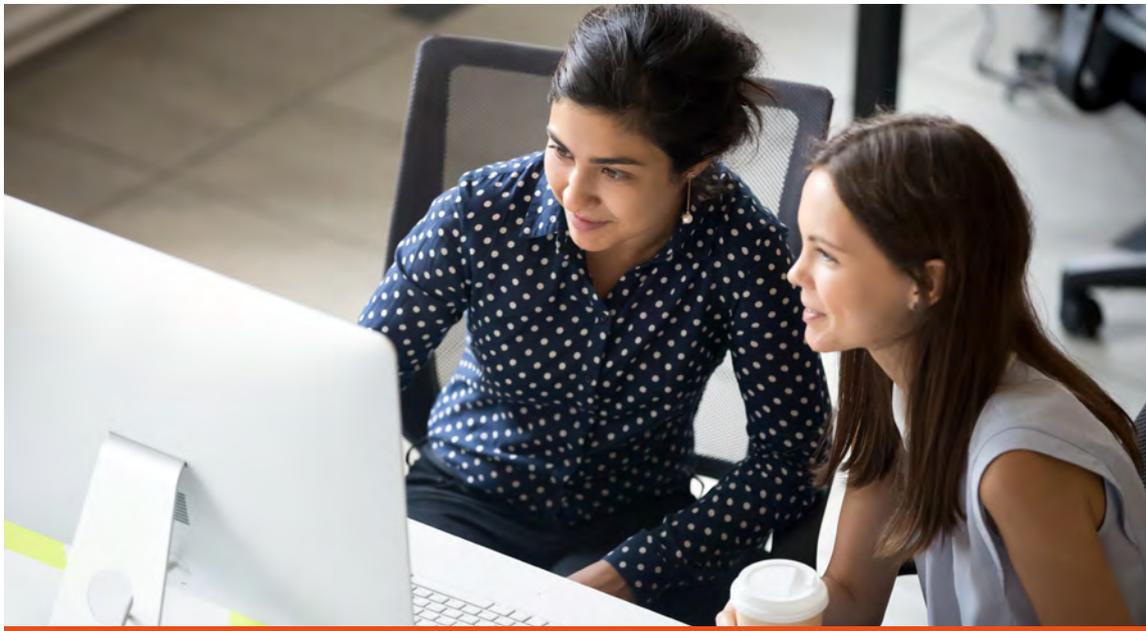
Pour que la greffe prenne, que le professionnel à temps partagé gagne sa légitimité, mieux vaut opter pour une journée de présence hebdomadaire, au moins. « Mais on peut commencer par deux journées par mois puis revoir le volume et le rythme, lorsque le besoin s'en fait sentir », note Emmanuel de Prémont. Car l'objectif est clair : ce renfort est destiné à professionnaliser des fonctions qui jusque-là étaient délaissées, et donc à accélérer le développement de l'entreprise. ■

“ Dans le cas d'un groupement, ce sont des entreprises qui se mettent d'accord pour partager, à plusieurs, les compétences d'un professionnel. ”

**Emmanuel de Prémont, président du groupe Finaxim, réseau d'experts intervenant à temps partagé**

# APPRENTISSAGE OU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION : QUELLE EST LA MEILLEURE OPTION ?

*Apprentissage ou contrat de professionnalisation ? Le recrutement en alternance peut se faire via l'un ou l'autre des contrats, qui ne présentent pas tout à fait les mêmes caractéristiques.*



Pour offrir à un jeune l'opportunité de se former, s'assurer de disposer à terme de compétences spécifiques, former un successeur ou garantir la préservation de savoir-faire, de multiples raisons peuvent pousser un chef d'entreprise à recruter un alternant. Deux possibilités s'offrent alors à lui : le contrat d'apprentissage ou celui de professionnalisation.

Dans les deux cas, l'alternant partage son temps entre période de formation et période d'activité dans l'entreprise. « Dans les deux cas, il s'agit de contrats tripartites entre l'employeur, l'alternant et une école », complète Mickaël Delahaye, référent service social et RH chez Arc Sogex, membre du groupement France Défi.

## DES FORMATIONS DIFFÉRENTES

Mais les contrats diffèrent sous plusieurs aspects, ce qui peut aiguiller le choix de l'entreprise. Le champ de formations concernées n'est d'abord par le même. L'apprentissage ne peut viser que l'obtention d'un diplôme ou d'un titre professionnel. Le contrat de professionnalisation peut aller plus loin pour atteindre par exemple un certificat

de qualification professionnelle de branche. « À titre expérimental, depuis janvier 2019, il peut aussi porter sur des formations pour acquérir des compétences définies par l'employeur et son opérateur de compétences (OPCO) », souligne le spécialiste.

Le public n'est pas non plus le même. L'apprentissage s'adresse aux jeunes de 16 à 29 ans mais aussi aux travailleurs handicapés et aux personnes ayant un projet de création d'entreprise nécessitant l'obtention d'un diplôme. Le contrat de professionnalisation est ouvert aux jeunes de 16 à 25 ans, aux demandeurs d'emploi de 26 ans et plus, et aux bénéficiaires de minima sociaux.

## LE CRITÈRE DU TEMPS DE PRÉSENCE EN ENTREPRISE

Côté pratique, apprentissage et professionnalisation peuvent se faire en CDI ou en CDD, et nécessitent la désignation d'un référent pour l'alternant dans l'entreprise. En revanche, le premier peut aller jusqu'à trois ans tandis que la professionnalisation dure entre six et douze mois, prorogeable à vingt-quatre mois. « Le temps passé dans l'entreprise n'est pas le même. Avec au minimum 400 heures de formation, l'apprenti sera beaucoup moins présent qu'une personne en professionnalisation, pour laquelle la formation prend entre 15 et 25% de la durée du contrat », souligne Mickaël Delahaye. Un aspect qui peut être déterminant selon les besoins de l'entreprise.

## GRILLE DE RÉMUNÉRATION ET AIDES SPÉCIFIQUES

Le coût est un autre critère à analyser car la grille de rémunération diffère. Un apprenti est payé entre 27 et 100% du Smic selon son âge et son année de formation. Pour les contrats de professionnalisation, le barème démarre à 55% du Smic. Quel que soit son contrat, un alternant de plus de 26 ans recevra au minimum le Smic. Pour un jeune de 16 ans qui prépare un CAP, l'apprentissage coûtera moins cher à l'entreprise. Toutefois, le calcul doit aussi tenir compte des aides dont l'entreprise peut bénéficier.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les structures de moins de 250 salariés perçoivent une aide pouvant atteindre 4 125 € la première année d'exécution du contrat, 2 000 € la deuxième et 1 200 € la troisième, pour l'embauche d'un apprenti préparant un diplôme allant du CAP au baccalauréat. « S'agissant des contrats de professionnalisation, l'entreprise doit se rapprocher de son OPCO pour connaître les prises en charge dont elle peut bénéficier. Des aides spécifiques sont versées en fonction du profil de l'alternant, par exemple s'il est demandeur d'emploi », précise le référent service social.

Il n'y a donc pas de stratégie générale applicable au choix entre l'un ou l'autre des contrats d'alternance. « Le choix doit se faire au cas par cas, selon le profil recherché, le niveau de compétences vers lequel on souhaite l'accompagner et les besoins de l'entreprise », conclut Mickaël Delahaye. ■

“ Le choix doit se faire au cas par cas, selon le profil recherché, le niveau de compétences vers lequel on souhaite l'accompagner et les besoins de l'entreprise. ”

**Mickaël Delahaye,**  
référent service social et RH  
chez Arc Sogex, membre  
du groupement France Défi

# STAGIAIRE : CE QU'IL FAUT SAVOIR AVANT D'Y RECOURIR

*Accueillir un stagiaire pour renforcer temporairement vos équipes, cela s'organise et nécessite de respecter certaines obligations.*

Ces dernières années, pour limiter les abus, l'encadrement des stages en entreprise a été renforcé. Plus question d'accueillir un jeune de manière informelle : depuis 2010, ce n'est possible que dans le cadre d'un cursus pédagogique. « Il doit faire l'objet d'une convention de stage signée par l'intéressé, l'entreprise et l'établissement de formation », précise Alexandra Despres, associée et responsable du département social de l'entreprise de conseil, d'expertise comptable et d'audit Michel Creuzot, membre du groupement France Défi.

L'enseignant référent au sein de l'établissement de formation et le tuteur dans l'entreprise doivent également signer le document. Ce dernier doit comporter des mentions obligatoires, dont l'intitulé de la formation du stagiaire, la durée prévue, la définition des tâches confiées, les modalités d'encadrement, le montant de la gratification, s'il y en a une, et les avantages, comme les tickets restaurant.

## UNE PÉRIODE D'OBSERVATION ET DE FAMILIARISATION

« Un stage, dont la durée maximale est de six mois, doit permettre d'observer et de se familiariser avec un métier, un secteur », remarque Alexandra Despres. Dans les faits, il est difficile de décou-



# 15%

au maximum des effectifs peuvent être stagiaires dans les entreprises de plus de 20 salariés.

GETTY IMAGES

vrir une activité sans mettre la main à la pâte. Cette découverte doit aussi passer par la réalisation de tâches bien réelles. Attention à ne pas franchir la frontière en accueillant un stagiaire dans le but de remplacer un salarié absent ou de faire face à un accroissement temporaire de l'activité. Le risque ? Voir le stage requalifié en contrat de travail. « Il est également interdit de confier à un stagiaire des tâches dangereuses », complète Alexandra Despres.

## UN NOMBRE LIMITÉ

Pour éviter que la finalité de cette immersion en entreprise ne soit détournée, le nombre de stagiaires par entreprise a été contingenté par un décret du 26 octobre 2015. Désormais, les stagiaires pouvant être accueillis ne pourront dépasser 15% de l'effectif pour les structures de plus de 20 salariés, et trois personnes pour celles de moins de 20 salariés. « Afin de veiller à l'aspect pédagogique de cette immersion dans le monde du travail, les stagiaires doivent bénéficier de l'accompagnement d'un tuteur au sein de l'entreprise. Ce dernier ne peut être le référent de plus de trois stagiaires », explique Alexandra Despres.

## 15 % DU PLAFOND DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

Dès lors qu'un stage s'étend au-delà de deux mois, une gratification est obligatoire. Son taux horaire est égal à 3,75 € par heure de stage, correspondant à 15% du plafond de la Sécurité sociale. « Il est possible d'aller au-delà mais, dans ce cas, l'entreprise devra payer des charges sociales sur le différentiel », remarque Alexandra Despres. Attention, certaines branches professionnelles peuvent prévoir un montant supérieur, il est donc important de consulter sa convention collective. Les employeurs peuvent simuler la gratification due grâce à un outil en ligne. La somme est versée mensuellement et non à la fin du stage. S'ils ne sont pas salariés, les stagiaires ont cependant droit aux avantages dont bénéficie le personnel, notamment les tickets restaurant et le remboursement des frais de transport.

## DEUX RÈGLES SOUVENT IGNORÉES

Depuis 2012, il n'est plus possible d'enchaîner les stages sans discontinuer. « Pour une convention de stage identique, les entreprises doivent respecter un délai de carence équivalant au tiers de la durée du stage précédent. Si celui-ci a duré six mois, le délai de carence est donc de deux mois », note Alexandra Despres. Par ailleurs, il est désormais obligatoire de tenir un registre des conventions de stage. Une mesure destinée à faciliter les contrôles de l'inspection du travail. ■

“ Les stagiaires doivent bénéficier de l'accompagnement d'un tuteur au sein de l'entreprise. ”

**Alexandra Despres, associée et responsable du département social chez Michel Creuzot, membre du groupement France Défi**

POUR  
EN SAVOIR PLUS  
CONTACTEZ  
VOTRE  
EXPERT  
COMPTABLE

---



(type juridique sans limite de responsabilité)

&  
rendez-vous sur le site d'information  
[www.experts-et-decideurs.fr](http://www.experts-et-decideurs.fr)