

Igaël Derrida

WEKA

# Maîtriser l'art du recrutement

De la planification des besoins en personnel  
à la communication de la décision d'embauche



*Un problème? Pas de problème!*

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

## **Maîtriser l'art du recrutement**

Directeur de publication: Igaël Derrida

Auteurs: Daniel Cerf, Eric Gerini

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2025

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite.

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables de dommages responsables de dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Télécopie 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch), [www.weka-library.ch/fr](http://www.weka-library.ch/fr)

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

---

N° d'art. 02007-1000

4<sup>e</sup> édition 2025

Impression: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Peter Jäggi



*Un problème? Pas de problème!*

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	5
<b>1. Planification des besoins en personnel et préparation du recrutement.....</b>	7
1.1 Planification et gestion prévisionnelle des besoins en personnel .....	7
1.1.1 Principes de la planification du personnel .....	7
1.1.2 Buts de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel .....	8
1.1.3 Formes de planification du personnel.....	9
1.1.4 Procédure en planification des besoins en personnel.....	10
1.1.5 Documents pratiques .....	11
1.1.5.1 Exemple de tableau récapitulatif.....	11
1.1.5.2 Annonce des besoins en personnel .....	11
1.2 Préparation du recrutement .....	13
1.2.1 Détermination du poste à pourvoir .....	13
1.2.2 Etablissement de la description de poste .....	16
1.2.3 Formulation des descriptions de fonction et de poste .....	19
1.2.4 Profil d'exigences .....	25
1.2.5 Etablissement du salaire et autres avantages offerts aux employés.....	30
1.2.6 Documents pratiques .....	31
1.2.6.1 Comment procéder à la rédaction d'un descriptif d'emploi?.....	31
1.2.6.2 Les étapes de la construction du descriptif de poste .....	32
1.2.6.3 Listes de compétences.....	34
1.2.6.4 Trame d'une fiche de profil.....	36
1.2.6.5 Profil d'exigences .....	38
1.2.6.6 Description de fonction vierge.....	42
1.2.6.7 Modèle de descriptif d'emploi d'une secrétaire de direction .....	52
1.2.6.8 Modèle de descriptif de fonction d'un cadre moyen.....	54
<b>2. Contact avec le marché et publication d'une annonce .....</b>	57
2.1 Contact avec le marché .....	57
2.1.1 In- ou outsourcer le recrutement: quelles conséquences pour l'entreprise? .....	57
2.1.2 Rôle des intervenants dans la politique de recrutement.....	63
2.1.3 Principaux canaux du recrutement.....	68
2.1.4 Documents pratiques .....	70
2.1.4.1 Le choix entre la promotion interne et le recrutement .....	70
2.1.4.2 Les dix commandements pour un recrutement réussi .....	71
2.1.4.3 Manières de procéder dans le cadre de la recherche du personnel .....	72
2.1.4.4 Savoir choisir les supports de recherche et rédiger l'offre d'emploi.....	73
2.2 Publication d'une annonce .....	75
2.2.1 Les éléments qui optimisent les chances d'atteindre le bon candidat .....	75
2.2.2 Différentes formes d'annonces.....	76
2.2.3 Concevoir et publier des annonces.....	78
2.2.4 Documents pratiques .....	82
2.2.4.1 Contrôle du texte d'une annonce .....	82
2.2.4.2 Exemple d'une annonce publiée en ligne .....	84
2.2.4.3 Exemple d'une annonce publiée à l'interne.....	85

2.2.4.4	Exemple d'une annonce pour une employée de commerce.....	86
2.2.4.5	Exemple d'une annonce pour un cadre moyen.....	87
2.2.4.6	Exemple d'une annonce pour un cadre supérieur.....	88
2.3	Approche active des candidats.....	89
2.3.1	Le sourcing.....	89
2.3.1.1	Définition .....	89
2.3.1.2	La recherche X-Ray/Opérateurs booléens.....	89
2.3.1.3	Les étapes du sourcing.....	91
2.3.1.4	La cooptation .....	92
2.3.1.5	Optimiser sa marque employeur .....	93
2.3.1.6	Autres solutions .....	95
2.4	La génération du futur .....	95
<b>3.</b>	<b>Dossier de candidature et sélection du personnel .....</b>	<b>99</b>
3.1	Cadre légal: ce qu'il faut savoir sur la sélection des candidats.....	100
3.1.1	Principe d'égalité de traitement .....	100
3.1.2	Protection des données personnelles .....	101
3.1.3	Engagement d'un employé étranger .....	103
3.2	Outils de sélection des candidats .....	103
3.2.1	CV, lettres de motivation et certificats.....	103
3.2.2	Références.....	108
3.2.3	Documents pratiques .....	111
3.2.3.1	Analyser un CV, une lettre de motivation et un certificat de travail.....	111
3.2.3.2	Analyser les candidatures.....	116
3.2.3.3	Evaluer les candidatures.....	117
3.2.3.4	Codes utilisés dans les certificats de travail .....	123
3.2.3.5	Evaluation des certificats de travail.....	128
3.3	La boîte à outils de recrutement à l'ère du digital.....	133
3.3.1	Les ATS (Applicant Tracking Systems): logiciels de recrutement ou de gestion des candidatures.....	133
3.3.2	Les moteurs de recherche.....	133
3.3.3	Les agrégateurs d'offres d'emploi .....	134
3.3.4	Les solutions de recherche de compatibilité: AssesFirst.....	134
<b>4.</b>	<b>Entretien de recrutement, prise de décision et sa communication .....</b>	<b>135</b>
4.1	Entretien de recrutement.....	135
4.1.1	Méthodes d'entretien.....	135
4.1.2	Eléments de l'entretien de recrutement .....	138
4.1.3	Exemple d'entretien .....	157
4.1.4	Guide pratique de l'entretien de recrutement .....	159
4.1.5	Recours aux outils psychométriques et assessments .....	169
4.1.6	Méthodes complémentaires .....	173
4.1.7	Documents pratiques .....	177
4.1.7.1	Les étapes de l'entretien de recrutement .....	177
4.1.7.2	Entretien de présentation: check-liste .....	181
4.1.7.3	Questionnaire sur l'entretien d'embauche.....	184
4.1.7.4	Trame de questionnement en phase d'investigation .....	200
4.1.7.5	Check-liste de la gestuelle d'entretien .....	201

4.1.7.6	Modèle de synthèse d'entretien .....	202
4.1.7.7	Vue d'ensemble sur les candidatures reçues .....	203
4.1.7.8	Matrice de décision .....	204
4.2	Engagement et intégration.....	207
4.2.1	Entrée et introduction .....	208
4.2.2	Documents pratiques .....	211
4.2.2.1	Lettre de bienvenue.....	211
4.2.2.2	Check-liste: entrée en fonction et initiation.....	212
4.2.2.3	Préparation du dossier d'informations du nouvel employé .....	215
4.2.2.4	Plan type du livret d'accueil .....	215
4.2.2.5	Note d'information interne.....	217
4.2.2.6	La procédure d'intégration du salarié.....	218
5.	<b>LinkedIn et recrutement.....</b>	219
5.1	Évolution de LinkedIn dans le recrutement.....	219
5.2	Les bases d'utilisation de LinkedIn pour les professionnels des RH .....	222
5.2.1	Création de profil et marque d'employeur.....	222
5.2.2	L'art de l'Active Sourcing sur LinkedIn .....	224
5.2.3	Des offres d'emploi efficaces sur LinkedIn.....	226
5.3	Techniques et stratégies avancées.....	229
5.3.1	Marque personnelle et réseau numérique.....	229
5.3.2	L'IA générative dans le recrutement .....	232
5.4	L'avenir du recrutement: tendances et prévisions.....	233
5.5	Les prochaines étapes pour les professionnels des RH .....	234
6.	<b>Intelligence artificielle et recrutement .....</b>	235
6.1	Introduction .....	235
6.2	Histoire et évolution de l'IA dans le recrutement .....	235
6.3	Comment fonctionnent l'IA et ses bases dans le recrutement.....	236
6.3.1	L'intelligence artificielle .....	236
6.3.2	Machine Learning.....	237
6.3.3	Deep Learning .....	237
6.3.4	Algorithmes et traitement des données .....	238
6.3.5	Natural Language Processing (NLP) .....	238
6.3.6	IA générative: ChatGPT, Dall-E & Co.....	239
6.4	Domaines d'application et exemples d'utilisation .....	240
6.4.1	L'IA tout au long du processus de recrutement .....	240
6.4.2	Marketing du personnel et acquisition de talents .....	240
6.4.3	Réception des candidatures et présélection .....	241
6.4.4	Évaluation et préparation de l'entretien.....	241
6.4.5	Phase d'entretien et de sélection des candidats.....	242
6.4.6	Phase d'offre et Onboarding .....	242
6.4.7	À faire et à ne pas faire lors de l'utilisation de l'IA dans le processus de recrutement.....	243
6.5	Avantages et amélioration de l'efficacité .....	244
6.5.1	Avantages pour les entreprises .....	244
6.5.2	Avantages pour les candidats .....	244
6.6	Défis et considérations éthiques.....	245
6.7	ChatGPT et son rôle dans le recrutement.....	246

6.7.1	Possibilités d'utilisation de ChatGPT dans le recrutement.....	246
6.7.2	Avantages et inconvénients de ChatGPT dans le recrutement .....	247
6.7.3	Que faut-il prendre en compte? .....	247
6.8	Résumé .....	248
<b>Rédaction</b> .....	<b>249</b>	
Directeur de publication .....	249	
Auteurs .....	249	

# Introduction

Tout l'art du recrutement consiste à engager les compétences nécessaires au moment où l'entreprise en a besoin, aux meilleures conditions du marché et en offrant un cadre de travail permettant d'assurer le meilleur rendement des ressources engagées.

L'engagement de personnel est un exercice délicat nécessitant au préalable la détermination d'une politique d'entreprise:

- L'entreprise évolue et il n'est pas toujours aisé d'identifier les besoins en personnel. Combien de travailleurs devront être engagés et quelles sont les compétences dont l'entreprise a besoin aujourd'hui mais aussi dans le futur?
- Selon l'organisation du travail dans l'entreprise, la fluctuation des besoins dans la journée, dans la semaine ou dans la saison, les ressources à engager peuvent nécessiter plus ou moins de souplesse, l'employeur doit pouvoir trouver le meilleur équilibre entre les différents types de contrats existants, de durée déterminée ou indéterminée, à temps complet ou à temps partiel et s'assurer de ce que les conditions d'engagement et de travail sont conformes aux dispositions légales.
- A quelles conditions le marché offre-t-il les compétences dont l'entreprise a besoin? Ces compétences sont-elles en abondance sur le marché ou au contraire difficiles à trouver? L'entreprise souhaite-t-elle s'attacher les meilleures compétences que le marché offre ou est-elle prête à investir dans un effort de formation?
- L'entreprise doit déterminer comment elle souhaite équilibrer et arbitrer le développement professionnel par les promotions internes et l'acquisition de compétences nouvelles à l'extérieur.
- Les canaux de recrutement doivent être soigneusement choisis en fonction de la nature des compétences recherchées sur le marché.
- La sélection des candidatures d'abord par les dossiers, puis lors d'entretiens et éventuellement de tests, reste avant tout un exercice de prédiction dont le principal objectif sera de faire le meilleur choix en limitant les risques. Quels sont les rôles des gestionnaires RH et des responsables hiérarchiques durant le processus d'engagement et avec quels outils de sélection le processus est-il conduit?
- L'accueil et la qualité du programme d'intégration est déterminante dans les chances de succès de l'engagement.

Un positionnement de l'entreprise sur chacun de ces points lui permettra de dessiner une politique d'engagement nécessaire principalement pour:

- positionner l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même en tant qu'employeur;
- limiter les risques d'échec. Une erreur au niveau d'un engagement a des incidences financières importantes et peut affecter durablement l'ambiance et l'organisation du travail dans un service.

L'objectif de ce Business Book est de décrire chaque étape du processus d'engagement en développant les éléments qui permettront au lecteur de définir une politique d'engagement. Nous décrirons également à chaque étape les outils permettant de gérer dans les meilleures conditions le processus menant à l'engagement et l'accueil de nouveaux collaborateurs.

Planification et gestion prévisionnelle des besoins

- nombre de postes à pourvoir
- compétences nécessaires

Détermination du poste à pourvoir, des critères de réussite du poste et du profil de compétences recherchées

Recrutement

- interne
- externe

La sélection des candidats et la décision d'engagement

Accueil et intégration

# 1.

# Planification des besoins en personnel et préparation du recrutement

## 1.1 Planification et gestion prévisionnelle des besoins en personnel

### 1.1.1 Principes de la planification du personnel

#### EN BREF

Une entreprise, pour rester compétitive, doit aujourd’hui faire preuve d’une grande faculté d’adaptation aux changements imposés par des marchés en évolution constante. Cette nécessité se traduit dans l’entreprise par des structures et une organisation capables de réagir de manière souple et rapide, en particulier en mobilisant ou en démobilisant les ressources nécessaires dans des laps de temps très courts. Dans un contexte d’avenir incertain, il est délicat de planifier à moyen ou long terme l’évolution des besoins en ressources et en compétences.

Il n’en demeure pas moins qu’un exercice de planification des besoins en ressources est une composante importante d’une politique de gestion des ressources humaines. En effet, plus les fluctuations en besoins de personnel pourront être évaluées à l’avance, et meilleure en sera la gestion des incidences financières et humaines. Les lois protègent les travailleurs en ce sens que les entreprises ne peuvent faire supporter leurs risques à leurs employés. Lorsque, par exemple, une société enregistre une baisse importante d’activité, elle ne pourra pas simplement demander à son personnel de travailler moins et ainsi ajuster ses frais de salaire à l’évolution de la production.

A un rythme d’environ une fois par année, cet exercice de planification de l’évolution des besoins de personnel devrait être effectué. Il accompagne en règle générale le processus de budgétisation annuelle. Les paramètres permettant alors de mesurer cette évolution des besoins sont:

- les mouvements de personnel connus, soit les taux de rotation prévisionnels par profession, les futurs départs connus, comme les retraites;
- l’évolution de l’activité de l’entreprise, le développement de nouvelles lignes de produits, l’ouverture de filiales, la sous-traitance de certaines activités, le repositionnement géographique de certaines activités ou la délocalisation, la perte de parts de marchés et la baisse de production;
- l’évolution des outils de production et l’acquisition de nouvelles technologies, l’introduction de la robotique et l’automatisation de certaines activités;

- les modifications de la législation du travail, des conventions collectives de travail ou des réglementations internes de travail, pouvant avoir une incidence sur l'emploi, comme par exemple la modification des durées du travail, les changements relatifs à la sécurité et la santé au travail ou encore dans les dispositions relatives à la conclusion du contrat de travail, de sa modification et de sa résiliation.

Cet exercice est en règle générale piloté par le responsable en charge de la gestion des ressources humaines. Il évaluera ces paramètres et leurs incidences par secteur d'activité dans l'entreprise et par profession. Un tableau des effectifs et des variations prévisionnelles des effectifs peut être rempli, comprenant:

- les effectifs par métier dans l'entreprise;
- les postes vacants au moment où l'exercice est fait;
- les départs prévus pour la période à venir;
- les changements structurels et organisationnels ou autres modifications des réglementations de travail;

et les incidences en effectifs et nombres de postes de travail peuvent être reportées dans le tableau. La prise en compte de l'ensemble de ces facteurs permettra de mesurer l'évolution des besoins en personnel aussi bien quantitativement qu'au niveau des besoins prévisionnels en compétences nécessaires.

Le responsable des ressources humaines coordonnera cet exercice avec l'ensemble des responsables des secteurs ou départements de l'entreprise, qui sont eux les principaux répondants de l'évaluation de leurs futurs besoins en personnel.

### 1.1.2 Buts de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel

Cet exercice d'évaluation des besoins futurs en personnel permettra de mettre concrètement en œuvre la politique de ressources humaines que l'entreprise s'est fixée. Si l'entreprise souhaite par exemple favoriser le développement professionnel interne et y associer des programmes de formation, elle ne pourra véritablement mettre en œuvre une telle politique qu'à condition d'anticiper les futurs besoins en compétences. Faute de quoi, les investissements consentis dans de tels programmes ne pourront être rentabilisés et même, dans certains cas, produire des effets contraires à ceux recherchés. Par exemple un programme de formation de futurs cadres n'offrant à son terme pas les possibilités de développement professionnel initialement prévues pour les candidats, n'aura pour d'autre effet que de voir des collaborateurs talentueux et formés couteusement par l'entreprise, quitter celle-ci pour valoriser, dans d'autres environnements, les compétences développées.

Les programmes que l'entreprise pourra ainsi mettre en œuvre grâce à une gestion prévisionnelle des besoins en effectifs sont:

- un recrutement externe et interne équilibré et tenant compte de l'abondance ou non sur les marchés, des compétences recherchées;
- la formation et le développement professionnel dans l'entreprise;
- le recrutement interne;
- la planification budgétaire;
- les objectifs de productivité des unités;
- l'organisation du travail, des congés et des remplacements;
- l'équilibre entre les différents types de contrats, comme ceux de durées indéterminées ou déterminées, à plein temps ou temps partiel, la gestion annuelle du temps de travail, le travail rémunéré sur une base horaire, mensuelle ou à la tâche;
- les formations et les stages proposés par l'entreprise.

Une gestion prévisionnelle des besoins en effectifs permettra de déployer une politique des ressources humaines dont les buts premiers restent d'offrir au personnel les meilleures conditions de travail possibles et répondant aux attentes de chacun, sous la contrainte des objectifs de développement et de rentabilité économique de l'entreprise.

### 1.1.3 Formes de planification du personnel

La planification du personnel comprend les domaines techniques suivants:

#### **Planification des besoins en personnel**

La planification des besoins en personnel constitue le «noyau» de la planification du personnel. Avec ce concept, on aborde la transmission du besoin en personnel d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Quantitatif signifie, dans ce contexte: «De combien de personnes a-t-on besoin?» L'aspect qualitatif est couvert par la question: «Quelles sont les connaissances et les compétences que devront avoir nos collaborateurs à l'avenir?». De telles décisions seront prises une fois que vous aurez comparé vos objectifs d'exploitation avec les capacités actuelles de votre entreprise.

#### **Planification du recrutement de personnel**

Si la planification des besoins en personnel révèle une carence en collaborateurs, la planification du recrutement de personnel constituera l'étape suivante: vous réfléchissez aux carences en personnel que vous souhaitez combler.

#### **Planification de réduction de personnel**

Si, par contre, la planification des besoins en personnel indique un excédent en collaborateurs et qu'aucune commande supplémentaire n'est prévue, vous devrez considérer une planification de réduction du personnel, que vous le vouliez ou non.

### **Planification du développement du personnel**

La planification de développement du personnel pose la question de savoir quelles sont les connaissances et les compétences du personnel que vous devez leur faire acquérir.

### **Planification du déploiement du personnel**

Qui va travailler où? Combien de collaborateurs faut-il pour une commande déterminée?

La planification du déploiement du personnel implique la répartition de la main-d'œuvre sur un plan quantitatif, qualitatif et temporel.

### **Planification de la structure du personnel**

C'est surtout dans les grandes entreprises que la décomposition du personnel par âge, sexe, nationalité, qualification et autres critères, est analysée régulièrement. Vous pouvez ainsi prévenir le fait qu'une génération complète parvienne de manière «surprenante» à l'âge de la retraite, que tous les collaborateurs prennent leurs vacances en même temps ou que des connaissances linguistiques importantes viennent à manquer.

### **Planification des frais de personnel**

Evidemment, l'évolution des frais de personnel influe, selon le modèle de calcul d'entreprise, sur les différents centres de coûts ou de profits, en totalité ou pour partie.

#### **1.1.4 Procédure en planification des besoins en personnel**

La procédure en planification des besoins en personnel est souvent la suivante:

Dimension de la planification	Explication
Quantité	Personnel PRÉVU – personnel RÉEL + entrées prévisibles (arrivées) – sorties prévisibles (départs, prises de retraite, déplacements, etc.) = besoin prévisible – départs vraisemblables (fluctuation) = besoin vraisemblable
Qualité	Qualification PRÉVUE – qualification RÉELLE = besoin
Lieu	Où (filiale, département) les collaborateurs doivent-ils être disponibles?
Moment/durée	A quel moment les collaborateurs doivent-ils être disponibles? Combien de temps les employés sont-ils requis?
Coûts	Budget

## 1.1.5 Documents pratiques

### 1.1.5.1 Exemple de tableau récapitulatif

Métiers (-)	Effectifs/Postes Autres variations	Départs prévus (+)	Autres variations Variations totales prévues Effectifs	Variations totales prévues Postes
Managers				
Administration				
Ouvriers prod.				
Pers. entretien				
Totaux				
Commentaires relatifs aux variations d'effectifs prévues				
.....				
.....				
.....				
.....				

### 1.1.5.2 Annonce des besoins en personnel

Supérieur hiérarchique direct		Département	
Téléphone		Centre de coûts	
Demande de remplacement pour		Départ le:	
Demande supplémentaire	oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>	Budget disponible	oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>
Justificatif			

Descriptif de la fonction		
Date d'entrée souhaitée		Temps de travail/semaine
Auxiliaire		Limité jusqu'au
Autres		
Domaine d'activités		
Profil d'exigences	Formation Expérience professionnelle Compétences, connaissances Caractéristiques de la personnalité Langues Autres	
Proposition pour l'occupation		
Proposition pour le recrutement		
Date		Signature

## 1.2 Préparation du recrutement

### 1.2.1 Détermination du poste à pourvoir

L'acteur dans l'entreprise qui sollicite l'engagement de personnel est en règle générale le responsable hiérarchique du secteur pour lequel une nouvelle ressource est sollicitée. Avant d'entreprendre une telle démarche, une analyse de la situation devra être faite, en particulier si:

#### **La demande est consécutive à l'annonce d'un départ**

Le départ d'un collaborateur peut souvent être considéré comme une opportunité de repenser l'organisation du travail et la répartition des tâches et des responsabilités au sein du service. Certaines opérations peuvent-elles être rationalisées, simplifiées ou même supprimées? Les tâches et responsabilités du collaborateur quittant l'entreprise peuvent-elles être transférées auprès d'autres collègues et leur offrir ainsi l'opportunité d'enrichir leur activité. La fluctuation des besoins dans le temps peut suggérer de remplacer une personne à plein temps par des collaborateurs à temps partiel qui, dans un modèle de gestion annuelle du temps de travail, offriront plus de souplesse permettant de pailler aux besoins fluctuants. Ou encore peut-il être opportun de réaffecter le poste à des renforts temporaires en remplacement des absences? Ou, au contraire, la spécificité et la rareté des compétences nécessitent-elles la prise de dispositions particulières?

Le poste de travail du collaborateur quittant l'entreprise peut ainsi, en fonction de la réflexion du manager, être modifié de manière importante tant dans son contenu que dans sa forme, soit la nature du contrat. A la lumière de cet examen, les compétences à engager peuvent alors être sensiblement différentes.

#### **La demande porte sur une création de poste**

Dans un tel cas, le poste nouvellement créé peut avoir été prévu dans les budgets du service ou au contraire, résulter d'une situation exceptionnelle qui n'avait pas été envisagée. Une telle demande peut alors être considérée sous deux angles, soit elle s'explique par une augmentation de volume d'activité et se justifie sur la base de critères objectifs de mesure, ou alors le service est confronté à un déficit chronique de personnel que des renforts ponctuels ne suffisent plus à combler. Dans ce deuxième cas, il peut être opportun de rechercher de manière approfondie les causes du déficit et le cas échéant, repenser la nature et l'organisation des activités du service.

#### **Il s'agit d'un besoin temporaire de renfort**

Ici aussi, la distinction entre les besoins prévus ou non, en particulier dans les budgets de frais de personnel, est déterminante dans la justification de la demande. En effet, lorsque le besoin avait été planifié et budgétré, le manager est en règle générale compétent pour décider d'un engagement. Les choses sont en revanche, beaucoup plus complexes lorsque le besoin de personnel supplémentaire n'avait pas été prévu.

La détermination du besoin de personnel doit être accompagnée de l'établissement ou de l'actualisation d'une description de poste. Toutes les entreprises n'exploitent pas de tels outils qui, bien qu'ils présentent un certain nombre de désavantages, notamment liés à la lourdeur de leur gestion, ont également des avantages qui prennent en particulier leur sens lorsqu'il s'agit de repenser l'organisation d'un service dans un contexte de recrutement de personnel. La description de poste permet de déterminer la valeur d'un poste et de l'intégrer de manière cohérente dans la structure salariale de l'entreprise, de fixer les normes de rendement relatives à chaque tâche documentée et elle servira de base à la définition des objectifs. Par ailleurs, une description de poste permettra au nouveau collaborateur de rapidement s'approprier son poste de travail et de connaître les attentes que son responsable hiérarchique a de son travail. Une description de poste doit contenir les informations principales suivantes:

- une description de la mission principale du poste;
- les principaux services ou personnes, internes ou externes, avec qui le collaborateur est amené à collaborer;
- les tâches et responsabilités du poste, ainsi que les critères de mesure servant à l'évaluation du rendement ainsi que les compétences décisionnelles associées à chaque tâche ou responsabilité;
- le profil des exigences requises pour occuper le poste soit le type de formation, l'expérience professionnelle, les aptitudes et les connaissances techniques requises. Ces informations permettront de déterminer le profil du candidat recherché et donc d'identifier les critères de sélection à retenir.

L'ensemble des éléments relatifs à la raison à l'origine de la demande de personnel, la nature du poste à pourvoir et le profil d'exigences requises pour le poste permettront d'orienter la campagne de recrutement en fonction de la nature de la recherche. Selon le niveau de qualification recherché, la durée de l'emploi et le degré d'abondance des compétences recherchées sur le marché, la campagne de recrutement pourra être menée à l'intérieur de l'entreprise, ou si elle est menée, à l'extérieur, localement ou au niveau national voire international, dans des média choisis en fonction de publics cibles dont les profils coïncident avec ceux recherchés. Par exemple le recrutement de candidats pour des métiers peu qualifiés s'orientera vers des supports grands publics, alors que les professions plus pointues pourront être recrutées dans des revues spécialisées. De même que la recherche de candidats pour des missions temporaires privilégiera le recours à des agences de placement plutôt qu'un recrutement interne à l'entreprise.

Selon les postes à pourvoir dans un secteur et les changements organisationnels prévus dans d'autres unités, l'entreprise privilégiera les réorientations internes lorsque des postes de travail doivent être supprimés.

Le manager souhaitant engager un ou plusieurs collaborateurs adressera alors sa demande au gestionnaire des ressources humaines, en règle générale responsable du processus de

recrutement et d'engagement de personnel. Celui-ci définira alors avec le demandeur, les modalités de recherche du ou des nouveaux collaborateurs.

### EXEMPLE DE LA PRATIQUE



Service: .....

Responsable: .....

Date: .....

But de l'engagement: .....

- remplacement d'un départ.....
- poste nouveau budgétaire.....
- poste nouveau hors budget.....
- renfort temporaire: remplacement absence.....
- renfort temporaire: surcroît d'activité.....

Fonction à engager: .....

(joindre description de poste)

Lieu de travail .....

Taux d'activité.....

Horaire de travail .....

Date entrée en fonction .....

Profil – exigences particulières – critères de sélection

Formation .....

Niveau d'expérience.....

Aptitudes professionnelles .....

Autres .....

Type de contrat:

- contrat de durée indéterminée.....
- contrat de durée limitée: date début: ..... date fin: .....
- stagiaire: ..... apprenti: .....

Affectation comptable .....

Canaux de recrutement à privilégier: .....

- interne (indiquer les sources possibles).....
- externe (canaux à privilégier).....

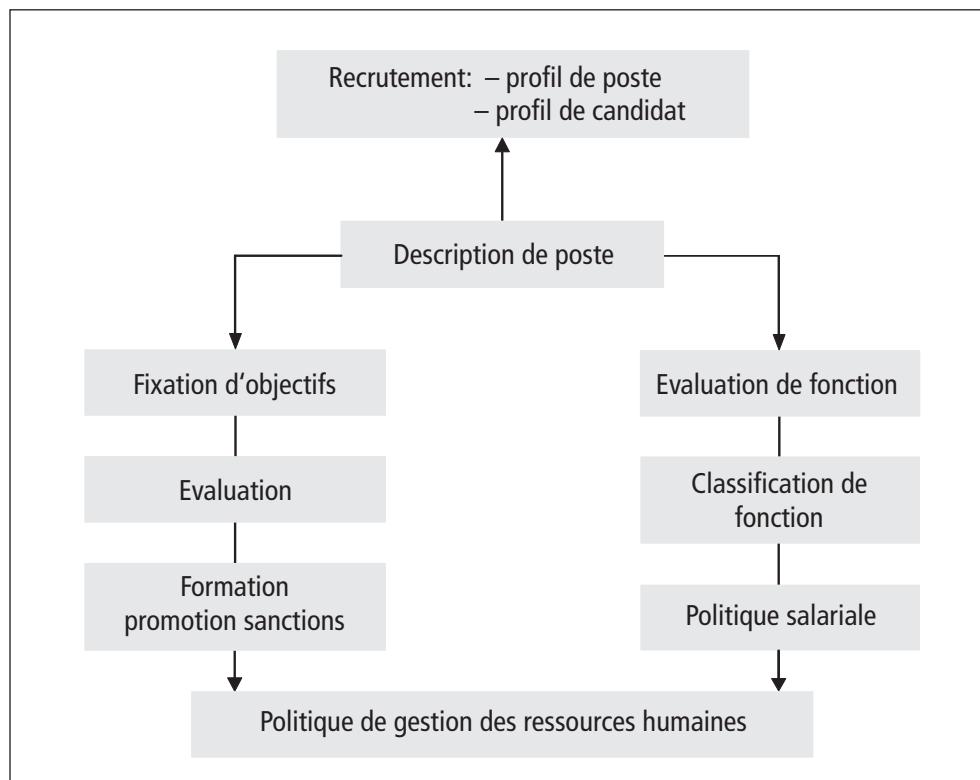
Signature du responsable direct:.....

Signature du responsable de Service/Département:.....

Reçu au service des ressources humaines par: ..... le .....

## 1.2.2 Etablissement de la description de poste

La description de poste est une étape clé dans le processus de recrutement, mais également dans la politique de ressources humaines de l'entreprise. En termes de recrutement, elle sert de base à la définition du profil de poste ainsi que du profil du candidat à rechercher. Ses informations sont également exploitées dans le cadre d'un Management by objectives et sert de référence dans la politique d'évaluation. La description de fonction ou de poste est un élément central de la classification des postes et de la définition d'une politique de rémunération équitable dans l'entreprise.



### Que contient une description de poste?

Afin que la description de poste soit complète, elle devrait contenir les points suivants:

1. La dénomination du poste
2. Une brève description des missions principales
3. L'étendue des responsabilités (chiffre d'affaire, secteurs)
4. Les relations hiérarchiques
5. Les tâches principales en y incluant les compétences nécessaires, la fréquence et des critères de mesure
6. Le profil requis pour le poste

**IMPORTANT**

En définissant les exigences requises pour un poste, on distinguera trois sortes de critères:

- les critères obligatoires
- les critères nécessaires
- les critères de sélection.

La personne sélectionnée pour le poste devra posséder les premiers et montrer un potentiel à développer les seconds. Quant aux derniers, ce sont des éléments qui sont considérés comme un plus et qui permettront de départager les candidats à compétences égales.

Compétences cadres	Compétences sociales et personnalité	Compétences techniques	Autre
Sens des affaires	Initiative	Maîtrise informatique	Disposition à voyager
Orientation résultats	Dynamisme	Maîtrise linguistique	Présentation
Stratégie	Créativité	Capacités de rédaction	
Capacités de management	Curiosité	Capacités de calcul	
Négociation	Autonomie	Capacités de lecture	
Persuasion	Esprit d'équipe	Capacités analytiques	
Prise de décision	Ouverture d'esprit	Capacités d'orateur	
Capacités de direction	Flexibilité	Facilité d'apprentissage	
Planifier	Adaptation aux changements	Polyvalence	
Sens des responsabilités	Discipline	Dextérité	
Analyse des besoins	Organisation	Précision	
Capacité à donner des instructions	Soin	Connaissance de l'environnement professionnel	
Capacité à formuler des objectifs	Ethique	Connaissance de l'environnement financier	
Capacités de formation	Ambition	Résolution de problèmes	
Capacités d'évaluation	Orientation client	Capacité à trouver l'information	

Compétences cadres	Compétences sociales et personnalité	Compétences techniques	Autre
Capacités d'écoute	Intégration	Gestion du temps	
Capacité à déléguer	Compassion	Gestion des ressources matérielles	
Capacité à motiver	Maîtrise de soi	Gestion des priorités	
Capacités à informer	Patience	Respect des délais	
Leadership	Persévérance	Respect des procédures	
Influence	Fiabilité		
Résistance au stress	Intégrité		
Confiance en soi	Honnêteté		
Intelligence émotionnelle	Motivation		
Soutien	Resistance à la pression		
Innovation	Besoins en termes de structures		
Gestion de conflits	Estime de soi		
Communication interpersonnelle	Travail en équipe		
	Capacité à se conformer aux instructions		

### EXEMPLE DE LA PRATIQUE

**Exemples de critères d'exigences pour un poste de réceptionniste:**

Critères obligatoires: scolarité, diplômes, expérience

Critères nécessaires: aptitudes techniques, conceptuelles

Critères de sélection: aptitudes relationnelles, connaissances additionnelles



### 1.2.3 Formulation des descriptions de fonction et de poste

A notre sens, une bonne description de fonction devrait couvrir les aspects suivants:

- Missions;
- Rôles et responsabilités;
- Résultats attendus;
- Moyens;
- Aptitudes;
- Pré-requis.

Il est possible d'ajouter d'autres éléments permettant de compléter et de mieux comprendre la fonction qu'on tente de décrire:

- Responsabilités liées au poste;
- Situation organisationnelle;
- Dimensions du poste;
- Moyens;
- Compétences financières et budgétaires.

Ces éléments sont souvent gérés au niveau du poste.

En ce qui concerne la formulation des descriptions de fonction et de poste, il faut respecter les points suivants:

- Utiliser le présent et les formes impersonnelles;
- Etre précis et rester concis;
- Cette fonction, il, les clients, ...;
- Décrire la fonction et non les titulaires de celle-ci;
- Ne pas oublier qu'il s'agit une photographie de la fonction à un moment donné, qui doit être régulièrement actualisée.

#### Recommandations générales

- Il est impératif qu'une description de fonction fasse ressortir ce qu'on attend des titulaires qui l'occupent, c'est-à-dire la mission et non la façon dont les titulaires réalisent leurs missions;
- La description de fonction doit se fonder sur des faits précis et objectifs;
- La description de fonction représente la réalité; le mélange entre réalité et souhaits d'évolution de la fonction ne peut se faire que dans un cadre bien précis avec une distinction entre l'actuel et le «prospectif».

## Finalités

Les missions d'une fonction sont directement liées au concept de finalité. En effet, les missions expriment les actions que doivent entreprendre les titulaires de la fonction pour atteindre les résultats demandés. Le concept de finalité est souvent exprimé au travers des descriptions de fonction par l'utilisation d'un verbe d'action. Ce verbe permet d'exprimer non seulement les actions qui doivent être entreprises, mais également les résultats attendus (finalités). Ces résultats, ou finalités, peuvent être de 3 types différents, explicités dans le tableau suivant.

Niveau	1 <sup>er</sup> niveau	2 <sup>e</sup> niveau	3 <sup>e</sup> niveau
<b>Finalité</b>	Finalité primordiale	Finalité participative	Finalité contributive
<b>Définition</b>	Lorsque le titulaire est seul responsable du résultat à produire.	Lorsque le titulaire partage avec d'autres personnes la responsabilité du résultat.	Lorsque le titulaire apporte des éléments nécessaires à d'autres afin qu'ils puissent produire leurs propres résultats.
<b>Illustration</b>			
<b>Verbes d'action</b>	assurer, garantir, définir, maintenir, ...	participer, concourir, collaborer, assister, ...	contribuer, ...

### EXEMPLE DE LA PRATIQUE



#### Exemple des finalités possibles pour un poste de directeur des ressources humaines

- Finalité primordiale
- Définir la politique RH et ses modalités de mise en œuvre.

#### Finalité participative

- Assister la direction et les managers quant à la formalisation du travail et la gestion des ressources humaines.

#### Finalité contributive

- Contribuer à l'harmonisation des pratiques de ressources humaines dans les différentes entités de l'organisation.

### Liste des verbes exprimant l'action

A	Communiquer	Ecouter	Gérer	Piloter	Repérer
Accueillir	Compléter	Effectuer	I	Planifier	Répondre
Accomplir	Concevoir	Elaborer	Identifier	Penser	Représenter
Accompagner	Concourir	Emettre	Informer	Pouvoir	Réviser
Administrer	Conduire	Entreprendre	Initier	Prendre	S
Améliorer	Conserver	Estimer	Inspecter	Préaviser	Signaler
Analyser	Consulter	Entraîner	Interpréter	Préparer	Signer
Animer	Contribuer	Etablir	L	Présenter	Soumettre
Appliquer	Contrôler	Etudier	Limiter	Prévoir	Spécifier
Approuver	Coordonner	Evaluer	M	Produire	Structurer
Assurer	Créer	Examiner	Maintenir	Promouvoir	Suivre
Assigner	D	Exécuter	Maîtriser	Proposer	Superviser
Attester	Défendre	Expliquer	Mener	Pourvoir	Supporter
Autoriser	Définir	F	Mettre	R	Surveiller
Augmenter	Déléguer	Faciliter	Motiver	Rapporter	Synthétiser
Aviser	Déterminer	Faire	N	Rassembler	T
C	Développer	Favoriser	Négocier	Rationaliser	Traiter
Changer	Diffuser	Fournir	O	Recevoir	Transmettre
Charger	Diriger	Former	Optimiser	Rechercher	V
Choisir	Distribuer	Formuler	Organiser	Recommander	Valider
Collaborer	Donner	G	P	Recueillir	Veiller
Collecter	E	Garantir	Participer	Rédiger	Vérifier

Cette liste n'est pas exhaustive! Il y a d'autres verbes d'action ...

### Conseil pratique pour l'établissement des descriptions de fonction

Il existe des référentiels d'activités, disponibles dans Internet ou auprès de sociétés de conseil en ressources humaines.

Voici un exemple de référentiel d'activités pour une fonction RH:

- Participer à la négociation d'accords d'entreprise;
- Négocier les conditions d'embauche du candidat retenu;
- Élaborer le bilan social;
- Sanctionner les manquements au contrat de travail;

- Effectuer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences;
- Conseiller la direction sur les orientations stratégiques à retenir en matière de formation;
- Accompagner les opérationnels dans l'ensemble de leurs décisions en matière de gestion du personnel;
- Optimiser l'affectation des ressources;
- Décrire les postes/fonctions et les évaluer;
- Mettre en place des outils de recrutement;
- Accueillir et faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs;
- Anticiper les évolutions de l'organisation et de son environnement et en apprécier les conséquences en termes d'emplois, de compétences, de postes et d'effectifs;
- Contribuer à l'harmonisation des pratiques GRH;
- Conduire des projets RH;
- Assurer la gestion statistique et budgétaire relative au personnel;
- Veiller à l'application des procédures légales et des règlements internes;
- Evaluer les coûts directs et indirects des recrutements;
- Diffuser les offres de postes dans l'intranet;
- Préparer les dossiers destinés à l'inspection du travail;
- Réaliser les débriefings avec les responsables opérationnels;
- Veiller à l'élaboration puis à la mise à jour régulière des descriptions de fonction et/ou de poste;
- Répondre aux questions des salariés;
- Exploiter les résultats des évaluations individuelles;
- Centraliser les besoins des dicastères en matière de formation;
- Choisir les actions de formation adaptées au volume et aux objectifs de formation;
- Proposer et mettre en œuvre une stratégie de développement des compétences cohérente avec la stratégie de l'organisation;
- Choisir le mode de recrutement;
- Rédiger et lancer l'offre d'emploi;
- Organiser et participer à la sélection;
- Conseiller au quotidien les responsables opérationnels;
- Analyser et traiter les résultats des entretiens d'évaluation;
- Gérer la carrière des salariés et accompagner leur évolution au sein de l'organisation;
- Veiller à l'établissement du contrat de travail et des formalités légales et réglementaires;
- Organiser des campagnes d'évaluation;
- etc.

Voici un exemple de référentiel des aptitudes pour une fonction RH:

- Savoir adapter son vocabulaire et son argumentation;
- Savoir intervenir en cas de conflit;
- Savoir établir et maintenir le dialogue avec les partenaires sociaux;
- Savoir s'exprimer en public;
- Savoir conduire des réunions de concertation ou de négociation;
- Être capable de gérer son stress et ses émotions;
- Savoir négocier et faire preuve de diplomatie;
- Savoir respecter et faire respecter des règles de confidentialité et du secret professionnel;
- Savoir conduire des projets;
- Savoir s'affirmer et dire non en cas de besoin;
- Savoir utiliser les arguments à propos;
- Être capable de mener plusieurs projets en même temps;
- Savoir évaluer les priorités;
- Connaître les techniques de négociation;
- Être capable d'analyser des données statistiques;
- Savoir évaluer les conséquences des différents facteurs d'évolution de la masse salariale;
- Savoir discerner l'évolution des rapports de force, anticiper et proposer des solutions;
- Savoir adapter une formation au contexte de l'organisation;
- Savoir anticiper les évolutions des métiers et des compétences;
- Savoir assurer la médiation entre les salariés, leurs représentants et la direction;
- Savoir être disponible et à l'écoute;
- Être capable de s'adapter à son interlocuteur;
- Savoir organiser le travail pour respecter toutes les échéances et priorités;
- Savoir déléguer;
- etc.

Ces référentiels permettent de mettre à disposition un grand nombre d'activités ou d'aptitudes d'où il suffit de sélectionner les plus importantes pour chaque fonction étudiée. De plus, ils ont l'avantage de présenter une unité de langage et de garantir une cohérence élevée entre les différentes descriptions de fonction.

### Liste des rubriques

Nous avons recensé un grand nombre de rubriques possibles dans la description de fonction ou de poste parmi lesquelles, il est possible de choisir les plus adaptées selon les situations. Afin de faciliter l'établissement des descriptions de fonction, ce recueil présente une à une les différentes rubriques pouvant être présentes dans les descriptions

de fonction et fournit les explications nécessaires pour chacune d'elle. A partir d'un formulaire vierge, il suffit ensuite de se référer aux explications, conseils et exemples afin de remplir correctement vos descriptions de fonctions ou de postes. Nous attirons votre attention sur le fait que ce guide ne prétend pas offrir LA méthode, mais propose une manière pratique de réaliser des descriptions de fonction.

### Liste des rubriques des descriptions de fonction/poste de la commune

1. Intitulé de la fonction
2. Missions de l'unité d'organisation
3. Missions de la fonction
4. Situation organisationnelle
5. Dimensions du poste
6. Responsabilités d'encadrement
7. Responsabilités et activités principales
8. Responsabilités et activités de la fonction secondaire
9. Responsabilités et activités secondaires
10. Compétences financières et budgétaires
11. Contraintes et particularités liées à la fonction
12. Confidentialité
13. Conséquences des actions
14. Moyens
15. Pré-requis techniques et professionnels pour exercer la fonction
16. Signatures

### Pourcentage de temps

En ce qui concerne les responsabilités, qu'elles soient «d'encadrement», «principales» ou «secondaires et/particulières», il est possible d'ajouter à l'intérieur de chaque rubrique l'élément **«pourcentage de temps»** afin de permettre l'estimation du temps passé sur les différentes responsabilités. Cela a l'avantage de donner aux responsables de dicastères une indication sur le temps passé sur chaque prestation.