

Igaël Derrida



# Maîtriser l'art du recrutement

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

**B BOOKS**  
BUSINESS BOOKS *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, 2021

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 des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 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

---

ISBN 978-3-297-12007-1

3<sup>e</sup> ème 2021

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 .....	8
1.1.1 Principes de la planification du personnel.....	8
1.1.2 Buts de la gestion prévisionnelle de besoins en personnel.....	9
1.1.3 Formes de la planification du personnel.....	10
1.1.4 Procédure en planification des besoins en personnel.....	11
1.1.5 Documents pratiques .....	12
1.1.5.1 Exemple de tableau récapitulatif.....	12
1.1.5.2 Annonce des besoins en personnel .....	12
1.2 Préparation du recrutement .....	14
1.2.1 Détermination du poste à pourvoir .....	14
1.2.2 Etablissement de la description de poste .....	17
1.2.3 Formulation des descriptions de fonction et de poste .....	20
1.2.4 Profil d'exigences .....	25
1.2.5 Etablissement du salaire et autres avantages offerts aux employés.....	31
1.2.6 Documents pratiques .....	32
1.2.6.1 Comment procéder à la rédaction d'un descriptif d'emploi? .....	32
1.2.6.2 Les étapes de la construction du descriptif de poste .....	33
1.2.6.3 Listes de compétences.....	35
1.2.6.4 Trame d'une fiche de profil.....	37
1.2.6.5 Profil d'exigences .....	39
1.2.6.6 Description de fonction vierge.....	43
1.2.6.7 Modèle de descriptif d'emploi d'une secrétaire de direction .....	53
1.2.6.8 Modèle de descriptif de fonction d'un cadre moyen.....	55
<b>2. Contact avec le marché et publication d'une annonce</b> .....	59
2.1 Contact avec le marché.....	60
2.1.1 In- ou outsourcer le recrutement: quelles conséquences pour l'entreprise? .....	60
2.1.2 Rôle des intervenants dans la politique de recrutement.....	66
2.1.3 Principaux canaux de recrutement .....	71
2.1.4 Documents pratiques .....	73
2.1.4.1 Le choix entre la promotion interne et le recrutement .....	73
2.1.4.2 Les dix commandements pour un recrutement réussi .....	74
2.1.4.3 Manières de procéder dans le cadre de la recherche du personnel .....	75
2.1.4.4 Savoir choisir les supports de recherche et rédiger l'offre d'emploi.....	76
2.2 Publication d'une annonce.....	78
2.2.1 Les éléments qui optimisent les chances d'atteindre le bon candidat .....	78
2.2.2 Différentes formes d'annonces.....	79
2.2.3 Concevoir et publier des annonces.....	81
2.2.4 Documents pratiques .....	85
2.2.4.1 Contrôle du texte d'une annonce .....	85
2.2.4.2 Exemple d'une annonce publiée en ligne .....	87
2.2.4.3 Exemple d'une annonce publiée à l'interne.....	88

2.2.4.4	Exemple d'une annonce pour une employée de commerce.....	89
2.2.4.5	Exemple d'une annonce pour un cadre moyen.....	90
2.2.4.6	Exemple d'une annonce pour un cadre supérieur.....	91
2.3	Approche active des candidats.....	91
2.3.1	Le sourcing.....	91
2.3.1.1	Définition.....	91
2.3.1.2	La recherche X-Ray/Opérateurs booléens.....	92
2.3.1.3	Les étapes du sourcing.....	93
2.3.1.4	La cooptation.....	94
2.3.1.5	Optimiser sa marque employeur.....	95
2.3.1.6	Autres solutions.....	97
<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.....	101
3.1.1	Principe d'égalité de traitement.....	101
3.1.2	Protection des données personnelles.....	102
3.1.3	Engagement d'un employé étranger.....	103
3.2	Outils de sélection des candidats.....	104
3.2.1	CV, lettres de motivation et certificats.....	104
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.....	117
3.2.3.3	Evaluer les candidatures.....	118
3.2.3.4	Codes utilisés dans les certificats de travail.....	124
3.2.3.5	Evaluation des certificats de travail.....	129
3.3	La boîte à outils de recrutement à l'ère du digital.....	134
3.3.1	Les ATS (Applicant Tracking Systems): logiciels de recrutement ou de gestion des candidatures.....	134
3.3.2	Les moteurs de recherche.....	134
3.3.3	Les agrégateurs d'offres d'emploi.....	135
3.3.4	Les solutions de recherche de compatibilité: AssesFirst.....	135
<b>4.</b>	<b>Entretien de recrutement, prise de décision et sa communication.....</b>	<b>137</b>
4.1	Entretien de recrutement.....	138
4.1.1	Méthodes d'entretiens.....	138
4.1.2	Éléments de l'entretien de recrutement.....	141
4.1.3	Exemple d'entretien.....	160
4.1.4	Guide pratique de l'entretien de recrutement.....	162
4.1.5	Recours aux outils psychométriques et assessments.....	172
4.1.6	Méthodes complémentaires.....	176
4.1.7	Documents pratiques.....	180
4.1.7.1	Les étapes de l'entretien de recrutement.....	180
4.1.7.2	Entretien de présentation: check-liste.....	184
4.1.7.3	Questionnaire sur l'entretien d'embauche.....	187
4.1.7.4	Trame de questionnement en phase d'investigation.....	203
4.1.7.5	Check-liste de la gestuelle d'entretien.....	204
4.1.7.6	Modèle de synthèse d'entretien.....	205

4.1.7.7	Vue d'ensemble sur les candidatures reçues .....	206
4.1.7.8	Matrice de décision .....	207
4.2	Engagement et intégration.....	210
4.2.1	Entrée et introduction .....	211
4.2.2	Documents pratiques .....	214
4.2.2.1	Lettre de bienvenue.....	214
4.2.2.2	Check-liste: entrée en fonction et initiation.....	215
4.2.2.3	Préparation du dossier d'informations du nouvel employé .....	218
4.2.2.4	Plan type du livret d'accueil .....	218
4.2.2.5	Note d'information interne.....	220
4.2.2.6	La procédure d'intégration du salarié.....	221
<b>Rédaction</b>	.....	<b>222</b>



# 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.

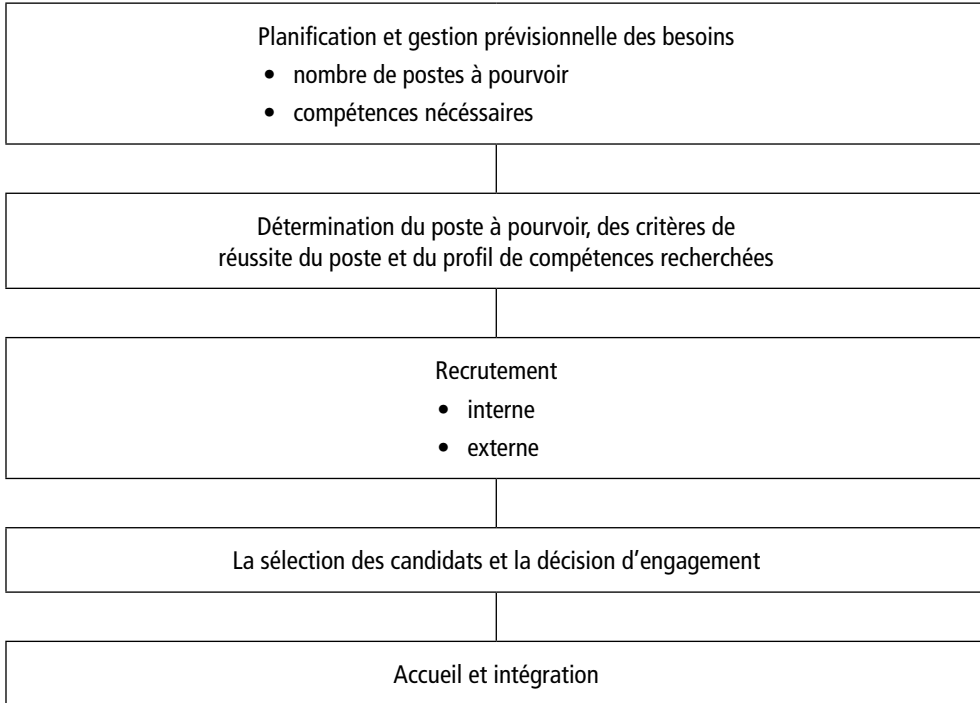
L'engagement de personnel est un exercice délicat nécessitant au préalable la détermination d'une politique d'entreprise:

- 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.





## 1.

# Planification des besoins en personnel et préparation du recrutement

<b>1.1</b>	<b>Planification et gestion prévisionnelle des besoins en personnel.....</b>	<b>8</b>
1.1.1	Principes de la planification du personnel.....	8
1.1.2	Buts de la gestion prévisionnelle de besoins en personnel.....	9
1.1.3	Formes de la planification du personnel.....	10
1.1.4	Procédure en planification des besoins en personnel.....	11
1.1.5	Documents pratiques .....	12
1.1.5.1	Exemple de tableau récapitulatif.....	12
1.1.5.2	Annonce des besoins en personnel .....	12
<b>1.2</b>	<b>Préparation du recrutement .....</b>	<b>14</b>
1.2.1	Détermination du poste à pourvoir .....	14
1.2.2	Etablissement de la description de poste .....	17
1.2.3	Formulation des descriptions de fonction et de poste .....	20
1.2.4	Profil d'exigences .....	25
1.2.5	Etablissement du salaire et autres avantages offerts aux employés.....	31
1.2.6	Documents pratiques .....	32
1.2.6.1	Comment procéder à la rédaction d'un descriptif d'emploi?.....	32
1.2.6.2	Les étapes de la construction du descriptif de poste .....	33
1.2.6.3	Listes de compétences .....	35
1.2.6.4	Trame d'une fiche de profil.....	37
1.2.6.5	Profil d'exigences.....	39
1.2.6.6	Description de fonction vierge .....	43
1.2.6.7	Modèle de descriptif d'emploi d'une secrétaire de direction.....	53
1.2.6.8	Modèle de descriptif de fonction d'un cadre moyen .....	55

# 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 mettre 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, produiront 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