

Thomas Wachter

WEKA

# Carnet de bord des RH

Check-listes de la planification initiale  
au contrôle final



*Un problème? Pas de problème!*

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

## **Carnet de bord des RH**

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2023

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

Hermetschloostrasse 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 978-3-297-42008-9

6<sup>e</sup> édition 2023

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

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Planification du personnel</b> .....	5
1.1	Utilité de la planification du personnel .....	6
1.2	Formes de la planification du personnel.....	7
1.3	Procédure de la planification du personnel .....	8
1.4	L'identification des ressources clés et le planning de succession.....	9
1.5	Planifier le personnel à l'avenir: «Personal on Demand» .....	10
<b>2.</b>	<b>Recrutement</b> .....	13
2.1	Mode d'emploi pour réussir son recrutement.....	14
2.1.1	Les 10 commandements pour un recrutement réussi .....	14
2.1.2	Recrutement interne ou externe.....	15
2.2	Descriptif de fonction et profil d'exigence.....	17
2.2.1	Descriptif de fonction .....	17
2.2.2	Check-liste pour la rédaction d'une offre d'emploi.....	18
2.2.3	Les étapes de la construction d'un descriptif de poste .....	20
2.2.4	Annonce des besoins en personnel .....	22
2.2.5	Listes des compétences .....	23
2.2.6	Check-liste pour établir une offre d'emploi .....	25
2.2.7	Contrôle du texte d'une annonce .....	26
2.2.8	Profil d'exigence .....	28
2.3	Sélection du personnel .....	31
2.3.1	Analyser les candidatures.....	31
2.3.2	Evaluer les candidatures .....	33
2.3.3	Analyser un CV, une lettre de motivation et un certificat de travail.....	39
2.3.4	Evaluer un certificat de travail.....	45
2.3.5	Éléments d'un certificat de travail .....	49
2.3.6	Codes utilisés dans les certificats de travail .....	50
2.4	Entretien de recrutement.....	54
2.4.1	Les étapes de l'entretien de recrutement .....	54
2.4.2	Entretien de présentation: check-liste .....	57
2.4.3	Questionnaire sur l'entretien de recrutement .....	60
2.4.4	Trame de questionnement en phase d'investigation .....	77
2.4.5	La gestuelle d'entretien.....	79
2.4.6	Tableau récapitulatif des qualités des candidats à l'emploi.....	79
2.4.7	Matrice de décision .....	81
<b>3.</b>	<b>Engagement</b> .....	85
3.1	Aspects administratifs.....	86
3.1.1	Entrée en fonction et initiation.....	86
3.1.2	Les phases d'intégration du salarié dans l'entreprise.....	89
3.1.3	Procédure d'intégration du salarié .....	93
3.1.4	Liste des informations à communiquer au salarié dans les 2 mois de l'embauche.....	94
3.1.5	Préparation du dossier d'informations du nouvel employé .....	94
3.1.6	Plan type du livret d'accueil .....	95
3.1.7	Lettre de bienvenue au nouvel employé.....	97

3.1.8	Note d'information interne.....	97
3.2	Aspects contractuels .....	98
3.2.1	Check-liste générale pour établir un rapport de travail .....	98
3.2.2	Check-liste: contrat de travail à temps partiel de durée déterminée ou indéterminée.....	101
3.2.3	Check-liste: contrat de travail pour cadre.....	105
3.2.4	Permis de travail: les démarches administratives .....	110
3.2.5	Tableau des principales clauses facultatives.....	112
3.3	Le point sur la période d'essai.....	113
3.3.1	Bilan d'adaptation au poste .....	113
3.3.2	Rapport de période d'essai.....	114
3.3.3	Entretien de période d'essai .....	115
<b>4.</b>	<b>Dispositions et conventions.....</b>	<b>117</b>
4.1	Permis de travail.....	118
4.1.1	Autorisation de séjour de courte durée .....	118
4.1.2	Autorisation de séjour de longue durée .....	119
4.1.3	Autorisation pour les frontaliers.....	120
4.1.4	Transformation du permis B et permis C .....	121
4.2	Temps de travail .....	123
4.2.1	Droit aux vacances .....	123
4.2.2	Réduction des vacances .....	124
4.2.3	Jours fériés .....	126
4.2.4	Heures supplémentaires .....	127
4.3	Conventions .....	129
4.3.1	Activité accessoire.....	129
4.3.2	Lieu de travail.....	131
4.3.3	Clause de non-concurrence .....	131
4.4	Droits et devoirs .....	133
4.4.1	Les devoirs de l'employeur .....	133
4.4.2	Les devoirs de l'employé .....	134
4.4.3	Droit de donner des instructions .....	135
4.4.4	Demeure de l'employeur – Fiche (art. 324 CO).....	136
4.4.5	Congé-modification.....	137
4.4.6	La protection des données dans les relations de travail .....	141
4.4.7	Protection de la maternité et protection des jeunes au travail .....	142
<b>5.</b>	<b>Rémunération .....</b>	<b>145</b>
5.1	Salaire mensuel.....	146
5.2	Salaire horaire.....	147
5.3	Treizième salaire et gratification .....	149
5.3.1	Treizième salaire.....	149
5.3.2	Gratification .....	150
5.4	Rémunérations variables.....	151
5.4.1	Possibilités de rémunérations variables.....	152
5.4.2	Chiffre d'affaires ou objectifs de rendement .....	152
5.4.3	Objectifs personnels individuels .....	152
5.4.4	Primes systématiques.....	153
5.4.5	Primes spontanées .....	153

5.5	Heures supplémentaires et dépassement d'horaire.....	154
5.5.1	Heures supplémentaires: compensation et indemnisation.....	154
5.5.2	Dépassement d'horaire: compensation et indemnisation.....	156
5.6	Frais et remboursement des frais .....	157
5.6.1	Droit au remboursement des frais.....	157
5.6.2	Délais de paiement.....	159
5.6.3	Forfaits de frais.....	159
5.7	Fringe Benefits .....	160
5.8	Clôture annuelle de la comptabilité salariale .....	161
5.9	Travaux de clôture de l'exercice – Exhaustivité .....	163
<b>6.</b>	<b>Incapacité du travail .....</b>	<b>171</b>
6.1	Maladie: maintien du salaire selon le CO – Vue d'ensemble .....	172
6.2	Maintien du salaire avec assurance d'indemnités journalières en cas de maladie – Besoin de réglementation .....	172
6.3	Assurance accident: indemnité journalière – Vue d'ensemble .....	173
6.4	Médecin-conseil – Procédure .....	174
<b>7.</b>	<b>Développement du personnel .....</b>	<b>177</b>
7.1	Développement du personnel: processus et mise en œuvre .....	179
7.1.1	La performance du collaborateur .....	179
7.1.2	Les étapes du processus de base d'un développement du personnel moderne .....	179
7.2	Préparer des entretiens .....	181
7.2.1	Check-liste: préparer des entretiens .....	181
7.2.2	Gérer des entretiens.....	182
7.2.3	Suivre des entretiens.....	184
7.2.4	Exemples de phrases à éviter dans le cadre d'un entretien .....	184
7.2.5	Exemples de phrases relevant d'une écoute active .....	185
7.3	Evaluation des employés.....	186
7.3.1	Mise en place de l'évaluation des collaborateurs.....	186
7.3.2	Questions à se poser en préparant l'entretien d'évaluation .....	188
7.3.3	Astuces pour l'entretien d'évaluation.....	194
7.3.4	Attitudes du supérieur hiérarchique durant ses entretiens.....	196
7.3.5	Feed-back motivant au collaborateur.....	197
7.3.6	Rapport d'entretien d'évaluation.....	198
7.3.7	Evaluation des supérieurs hiérarchiques .....	201
7.4	Développement du personnel.....	202
7.4.1	Informations sur l'évolution de l'emploi dans l'entreprise.....	202
7.4.2	Evaluation du niveau de l'emploi dans l'entreprise .....	204
7.4.3	Grille d'analyse des conditions de travail .....	205
7.4.4	Information sur la durée et l'organisation du temps de travail.....	206
7.4.5	Information sur les salaires et les qualifications.....	207
7.4.6	Grille d'analyse de l'évolution des rémunérations.....	207
7.4.7	Evaluation des types de contrats dans l'entreprise.....	208
7.5	Formation professionnelle .....	209
7.5.1	Fiche de recensement des besoins collectifs de formation .....	209
7.5.2	Avantages de la formation interne professionnelle .....	210
7.5.3	Avantages de la formation externe professionnelle .....	211

7.6	Santé au travail .....	211
7.6.1	Gestion des absences – Droits et obligations des employeurs et des employés .....	211
7.6.2	Les absences injustifiées .....	212
7.6.3	Causes des problèmes de santé au bureau .....	213
<b>8.</b>	<b>Fin des rapports de travail</b> .....	<b>215</b>
8.1	Départ .....	216
8.1.1	Gérer la démission d'un salarié .....	216
8.1.2	Analyse des causes de départ .....	217
8.1.3	Check-liste pour préparer le départ d'un collaborateur .....	221
8.1.4	Entretien de départ .....	221
8.1.5	Fiche de départ d'un collaborateur .....	223
8.2	Licenciement .....	225
8.2.1	Licenciement – Notions de base .....	225
8.2.2	Questions à se poser avant d'envisager un licenciement .....	226
8.2.3	Étapes de la résiliation .....	227
8.2.4	Entretien de licenciement .....	232
8.2.5	Licenciement collectif: check-liste .....	238
8.3	Certificat de travail .....	244
8.3.1	Principes de base .....	244
8.3.2	Exigences formelles posées à un certificat de travail .....	245
8.3.3	Éléments d'un certificat de travail .....	246
8.4	Cas particuliers .....	246
8.4.1	Départ à la retraite .....	246
8.4.2	Retraite anticipée .....	248
8.4.3	Décès au poste de travail .....	249
8.4.4	Abandon d'emploi .....	249
<b>Éditeur</b>	.....	<b>253</b>

# 1.

## Planification du personnel

1.1	Utilité de la planification du personnel.....	6
1.2	Formes de la planification du personnel.....	7
1.3	Procédure de la planification du personnel.....	8
1.4	L'identification des ressources clés et le planning de succession .....	9
1.5	Planifier le personnel à l'avenir: «Personal on Demand» .....	10

# 1. Planification du personnel

## EN BREF

Chaque entreprise se situe dans un environnement en mouvement. Les marchés et la demande changent, il faut suivre de près les besoins des clients. Les produits, ainsi que les technologies appliquées, exigent du savoir-faire nouveau et occupent un personnel plus ou moins important. Tout entrepreneur qui rate le coche est rapidement mis en difficulté par ses concurrents sur le marché.

La mise en œuvre d'une stratégie ne peut porter ses fruits que si l'entreprise dispose également des collaborateurs nécessaires à cet effet. Ceci implique une planification judicieuse des ressources humaines. Une planification appropriée permet d'éviter les pénuries ou d'onéreuses surcapacités. Elle prévient aussi les lacunes de savoir-faire au sein du personnel ainsi qu'une formation insuffisante ou inadéquate de ce dernier.

## 1.1 Utilité de la planification du personnel

A quoi bon toutes ces activités? La planification du personnel a une grande importance pour permettre de réagir dans les temps aux exigences en mutation. Plus précisément, ce sont les raisons suivantes qui justifient largement le temps consacré: réaction rapide aux changements survenus dans les domaines de la stratégie, du marché et de la technologie.

- Éviter les surcapacités et les sous-capacités, c'est-à-dire les coups de feu, moins de temps morts, de doublons, de retards et moins de ressources inutilisées (machines, personnel)
- Garantie de l'atteinte des objectifs (volume, qualité, suivi des clients, etc.)
- Éviter les frais de suppression des erreurs
- Mesures de personnel prises dans les délais, supportables sur le plan social (c'est-à-dire en cas de réduction de personnel, de réduction de capacités par des départs à la retraite anticipés, congés non payés, formation)
- Maintien de la motivation des collaborateurs (éviter les surcharges et/ou les sous-charges, les réclamations)
- Possibilités de développement pour les collaborateurs (développement du personnel)



## 1.2 Formes de la 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

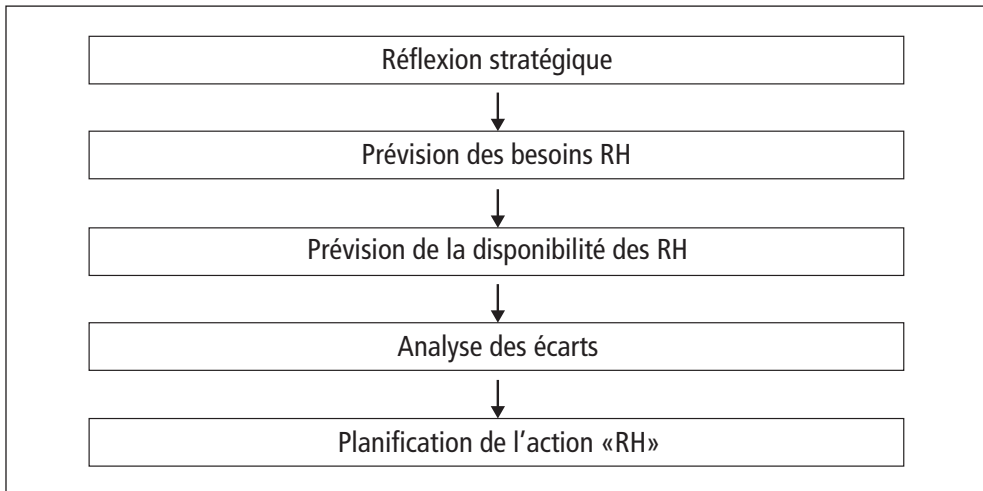
C'est surtout dans les grandes entreprises que la décomposition du personnel par âge, sexe, nationalité, qualification et autres critères est analysée régulièrement. Vous pouvez ainsi prévenir le fait qu'une génération complète parvienne de manière «surprenante» à l'âge de la retraite, que tous les collaborateurs 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.

### 1.3 Procédure de la planification du personnel

La procédure de planification débute avec l'identification du besoin 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