

# La boîte à outils RH

## pour dirigeants de PME et d'Institutions

Ce document prolonge les 5 interventions conduites dans le cadre  
des 5 Rendez-vous des entrepreneurs organisés par la Banque Cantonale Vaudoise  
au cours du mois de mars 2023.

### Auteurs du document

**Stéphane Haefliger**  
**Angelo Vicario**

stephane.haefliger@vicario.ch  
079 742 67 81  
www.vicario.ch

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>Conduire un entretien de recrutement</b>	3
1.1	Faire de l'accueil un moment de rencontre	3
1.2	Comprendre la cohérence du parcours professionnel et la motivation du candidat	3
1.3	Saisir le profil personnel	3
1.4	Présenter le poste ouvert	4
1.5	Aborder les éléments techniques du dossier	4
1.6	Evaluer et synthétiser l'entretien	4
<b>2.</b>	<b>Eviter de poser des questions inadéquates</b>	5
<b>3.</b>	<b>Conduire une prise de référence professionnelle</b>	7
<b>4.</b>	<b>Choisir une formation de management</b>	9
4.1	Formations payantes	9
4.2	Formations gratuites	10
<b>5.</b>	<b>Gérer les risques psychosociaux</b>	11
<b>6.</b>	<b>Notre cabinet</b>	12

## 1. Conduire un entretien de recrutement

### 1.1 Faire de l'accueil un moment de rencontre

Offrir un café et de l'eau ; créer un climat de confiance

Présenter les personnes en présence et leurs rôles respectifs

Spécifier les objectifs de l'entretien

1. prendre connaissance de votre parcours professionnel et de votre portefeuille de compétences
2. vous présenter le poste de... et répondre à toutes vos questions
3. examiner -dans un dialogue concerté- si vos compétences sont en congruence avec les exigences de la fonction

### 1.2 Comprendre la cohérence du parcours professionnel et la motivation du candidat

- 1 Pourriez-vous, s'il vous plaît, en introduction nous rappeler les grandes étapes de votre parcours professionnel ?
- 2 Quelles sont les raisons qui vous motivent à postuler pour cette fonction ?
- 3 Quelles sont les démarches que vous avez effectuées en amont de l'entretien pour vous renseigner sur notre entreprise ?
- 4 Quels sont, selon vous, les compétences-clés que vous mettrez à disposition de notre organisation ?
- 5 Pouvez-vous commenter 3 réalisations majeures et réussies dont vous pouvez vous prévaloir dans vos derniers emplois ?
- 6 ...

### 1.3 Saisir le profil personnel

- 1 Parlez-nous de vous en allant à l'essentiel ? Comment décririez-vous votre personnalité...
- 2 Avez-vous l'expérience du conflit sur la place professionnelle ? Avez-vous des exemples ?
- 3 Au sein d'une équipe nouvelle, comment évaluez-vous votre capacité d'intégration ?
- 4 Quelles sont, à votre avis, les compétences que vous souhaiteriez développer au cours des 5 prochaines années professionnelles ?
- 5 Qu'est-ce que vous attendez d'un supérieur hiérarchique ? Qu'est-ce qu'un chef idéal pour vous ?

- 6 Quelles sont selon vous les caractéristiques d'un travail bien fait ?
- 7 Qu'est-ce que la gestion des priorités pour vous et comment réagissez-vous si on bouscule ces priorités ?
- 8 Etes-vous plutôt quelqu'un d'autonome ou préférez-vous que l'on précise dans le détail toutes les tâches que l'on vous confie ?
- 9 Si je vous dis « plutôt structuré ou plutôt flexible », vous répondez ?
- 10 Si je vous dis « plutôt extraverti ou plutôt introverti », vous répondez ?
- 11 Si je vous dis « plutôt concret et pratique ou plutôt abstrait et conceptuel », vous répondez ?
- 12 Si je vous dis « plutôt rationnel et analytique ou plutôt émotionnel et intuitif », vous répondez ?
- 13 Quel est le pouvoir magique dont vous aimeriez être doté ? Qu'est ce que vous en feriez ?
- 14 Qu'est ce qui fait de vous quelqu'un d'unique ? Quelle est votre singularité professionnelle, en terme de compétences ?
- 15 Quel est le talent que vous maîtrisez mieux que 95% des gens ?
- 16 Quelle est la situation qui a le don de vous faire perdre vos moyens ?
- 17 Imaginez que je suis un bon génie, vous avez droit à 3 vœux professionnels... pas un de plus. Je vous écoute !
- 18 Comment vous êtes-vous préparé à cet entretien ?
- 19 Avez-vous quelque chose d'important à partager, qui n'aurait pas été abordé dans cet entretien ?
- 20 ...

## 1.4 Présenter le poste à repourvoir

1. Les enjeux liés au poste ou à la fonction à laquelle auquel vous postulez sont les suivants
  - A
  - B
  - C
2. En terme d'organisation,
  - l'équipe que vous rejoindrez est composée de...
  - son responsable est ...
  - les exigences et les attentes liées à cette fonction sont les suivantes....
3. Décrire également de façon brève et claire la culture institutionnelle, les valeurs, les projets et la vision de l'entreprise.
4. ...

## 1.5 Aborder les éléments techniques du dossier

1. Quel est votre préavis contractuel et votre disponibilité effective ?
2. Quel est votre souhait en termes de rémunération ?
3. Préciser la politique de rémunération de l'entreprise et les conditions sociales (notamment les éléments liés à la Caisse de pension), aux vacances, à la politique de formation.
4. Pourriez-vous nous transmettre 3 noms (anciens employeurs) pour une prise de référence ?
5. Êtes-vous toujours intéressé au poste ?
6. Avez-vous des questions spécifiques à partager ?
7. Présentation des prochaines étapes du processus et du délai de réponse.

## 1.6 Evaluer et synthétiser l'entretien

	1	2	3	4	5
<b>Appréciation globale du profil</b>					
Attitude et comportement					
Présentation du parcours					
Degré de préparation du candidat					
Expression orale et capacité de synthèse					
Motivation / Conviction					
Capacité d'adaptation et d'intégration					
Appréciation sur les softs skills en lien avec les exigences de la fonction.					

	1	2	3	4	5
<b>Adéquation au poste</b>					
Peut-il être opérationnel rapidement ? (préavis contractuel, vacances,...)					
Des formations complémentaires sont-elles à prescrire ?					
Les compétences exigées par le poste sont-elles sous maîtrise ? (management, IT, organisation, compétences techniques, langues, autres...)					
L'expérience du candidat est-elle suffisante pour assumer la fonction ?					
Les certificats de travail confortent-ils nos observations ?					
Les prises de références ont-elles été prises ?					

## 2. Identifier les questions interdites à poser

Les dispositions légales, la tradition culturelle et la spécificité des métiers imposent au recruteur de prendre garde aux questions qu'ils souhaitent poser aux candidats.

Le bon sens doit ici, en conformité avec les exigences légales, prévaloir.

Parmi les questions interdites, nous relèverons

### Des questions sur les engagements personnels et les croyances

- Êtes-vous rattachés à un parti politique, à une association particulière ?
- Êtes-vous membre d'un syndicat professionnel ?
- En terme de religion confessionnelle, quelle est votre appartenance ?

### Des questions sur la santé physique et psychique du candidat

- En moyenne, combien de fois avez-vous été absent pour cause de maladie l'an dernier ?
- Souffrez-vous de migraines régulières ou de problématiques qui vous empêchent de vous engager complètement dans la mission qui vous serait confiée ?
- Vous rendez-vous fréquemment chez le médecin ?
- Êtes-vous au bénéfice d'une rente AI actuellement ?

### Des questions sur les projets personnels et intimes des candidats

- Avez-vous l'intention de construire une famille prochainement ?
- Êtes-vous actuellement enceinte ?
- Combien d'enfants souhaitez-vous élever ?
- Quels sont les âges de vos enfants ?, de vos parents ?

### Des questions sur l'identité personnelle du candidat

- En terme d'orientation sexuelle, vous considérez-vous comme hétérosexuel ?
- Comment vous situez-vous dans la galaxie LGBTQ+ ?
- Avez-vous des tatouages sur certaines parties de votre corps ?
- Etes-vous marié, divorcé, pacsé ?

## Des questions sur l'historique administratif du candidat

- Avez-vous déjà été au bénéfice de l'assurance chômage ?
- Est-ce que les autorités vous ont déjà retiré le permis de conduire ?
- Etes-vous à jour sur le paiement régulier de vos impôts ?
- Ainsi que toutes les questions qui ne permettrait pas directement de comprendre les compétences du candidat ou qui sont en dehors des exigences du profil du poste.

## 3. Conduire une prise de référence professionnelle

### Fil rouge pour une prise de référence professionnelle

Nom, prénom du candidat	
Nom, prénom de la personne de référence appelée	
Entreprise	
Date de l'entretien téléphonique	
Thèmes abordés	Prise de note du recruteur
<p><b>1. Introduction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se présenter (rôle, fonction et rang) + décrire l'entreprise à laquelle vous appartenez</li> <li>- expliquer les tenants et aboutissants de la prise de référence</li> <li>- vérifier avec l'interlocuteur que le candidat ait autorisé l'entreprise à donner des références</li> <li>- préciser le poste pour lequel le candidat a déposé son dossier</li> <li>- s'assurer de la disponibilité de notre interlocuteur</li> <li>- annoncer la confidentialité des propos tenus</li> </ul>	
<p><b>2. Vérification de la validité de la référence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans quel cadre avez-vous collaboré avec le candidat ?</li> <li>- pouvez-vous nous préciser les dates exactes de votre collaboration ?</li> <li>- en terme de relation hiérarchique, pouvez-vous nous indiquer quel était votre position et celle du candidat, cas échéant étiez-vous dans une relation de subordination ou de collaboration ?</li> <li>- quelles étaient la nature de vos interactions avec le candidat ? (sur des missions quotidiennes, sur des projets occasionnels, en présentiel, en distanciel....)</li> <li>- quelles étaient la fréquence de vos interactions ? (quotidienne, épisodique...)</li> </ul>	

## Fil rouge pour une prise de référence professionnelle

<p><b>3. Clarification du poste occupé par le candidat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvez-vous préciser quel poste occupait le candidat lors de votre collaboration, cas échéant quelles étaient ses responsabilités propres, ses compétences décisionnelles ?</li> <li>- avez-vous contribué à rédiger son certificat de travail ? Cas échéant, pouvez-vous commenter ce document ? (notamment sur la présence ou l'absence de recommandation ; ainsi que sur la partie qualitative du certificat de travail)</li> <li>- en terme de résultat, pouvez-vous décrire les réalisations principales du candidat ?</li> </ul>	
<p><b>4. Appréciations qualitatives du candidat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvez-vous partager votre appréciation générale du candidat ?</li> <li>- quel souvenir professionnel gardez-vous de lui ?</li> <li>- si vous deviez définir ses points plus forts, qu'évoqueriez-vous ?</li> <li>- quels furent la qualité de vos rapports de travail ?</li> <li>- en terme d'intégration et de coopération avec des collègues, comment évalueriez-vous ce candidat ?</li> <li>- dans sa relation avec l'autorité hiérarchique, dans sa relation avec ses collègues, avec ses pairs, avec ses collaborateurs directs, avec ses clients ?</li> <li>- en terme de performance, d'efficacité et de contribution générale, selon vos observations personnelles, estimez-vous que ce candidat était à la hauteur de vos attentes ?</li> <li>- en terme de respect des valeurs institutionnelles, estimez-vous que le candidat a toujours été un ambassadeur des valeurs de votre entreprise ?</li> <li>- en fonction des exigences du poste pour lequel ce candidat postule actuellement, estimez-vous, selon votre expérience et votre connaissance de la personne, qu'il pourrait assumer ce type de responsabilité ?</li> <li>- en terme de compétences (linguistiques, informatiques, managériales, expertises métier), comment évaluez-vous les points forts et les pistes d'amélioration du candidat ?</li> <li>- avez-vous d'autres éléments qui n'ont pas été abordés lors de cet échange et qui mériteraient de l'être ?</li> </ul>	
<p><b>5. Présentation détaillée du poste pour lequel le candidat postule</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- présentation des nouvelles responsabilités de la fonction et de ses enjeux</li> <li>- discussion de synthèse sur l'adéquation supposée à ce nouveau poste</li> </ul>	



## 4. Choisir une formation de management (exemples)

### 4.1 Formations payantes

Formations	Description	Lien
Maîtriser l'art de la prise de décision	Décider, c'est diriger; diriger, c'est gérer son temps.	Lien: <a href="https://www.romandieformation.ch/formation/management/maitriser-art-de-la-prise-de-decision/#">https://www.romandieformation.ch/formation/management/maitriser-art-de-la-prise-de-decision/#</a>
Comment devenir un chef efficace	En confrontant votre expérience à d'autres à travers des travaux pratiques et des mises en situation, vous évaluez la diversité des solutions possibles pour une excellente gestion des ressources humaines.	Lien: <a href="https://www.romandieformation.ch/formation/management/comment-devenir-chef-efficace/#">https://www.romandieformation.ch/formation/management/comment-devenir-chef-efficace/#</a>
Les leviers pour susciter l'engagement des équipes	De nombreux collaborateurs font preuve d'un haut niveau de motivation au moment où ils sont recrutés. Malheureusement, cette motivation est souvent rapidement érodée, ce qui se traduit par une réduction du niveau d'engagement. Or, il est démontré que des équipes engagées ont une productivité supérieure de plus de 30%.	Lien: <a href="https://www.romandieformation.ch/formation/management/leviers-pour-susciter-engagement-equipes/#">https://www.romandieformation.ch/formation/management/leviers-pour-susciter-engagement-equipes/#</a>
Motiver et responsabiliser ses collaborateurs	Apprenez à développer les possibilités de vos collaborateurs en leur proposant des défis mesurables et attractifs.	Lien: <a href="https://www.romandieformation.ch/formation/efficacite-personnelle/motiver-responsabiliser-collaborateurs/#">https://www.romandieformation.ch/formation/efficacite-personnelle/motiver-responsabiliser-collaborateurs/#</a>
Devenir une organisation apprenante	Comment faire en sorte que les interactions soient « intelligentes », contribuent à l'adaptation constante à un contexte qui change tout le temps ? Comment créer un cercle vertueux par lequel toute l'organisation « apprend » et se développe en continu ?	Lien: <a href="https://www.romandieformation.ch/formation/management/devenir-une-organisation-apprenante/#">https://www.romandieformation.ch/formation/management/devenir-une-organisation-apprenante/#</a>
Certificat leadership ASFC	Pour faire reconnaître vos compétences ou approfondir vos connaissances en gestion d'équipe, le certificat ASFC Leadership est la clé pour atteindre vos objectifs.	Lien: <a href="https://www.formasuisse.ch/certificat-leadership/?gclid=EA1a1QobChM11-3dntLv_QIVVeR3Ch0ue-QqIEAAYASAAEgIAlvD_BwE">https://www.formasuisse.ch/certificat-leadership/?gclid=EA1a1QobChM11-3dntLv_QIVVeR3Ch0ue-QqIEAAYASAAEgIAlvD_BwE</a>

## 4.2 Formations gratuites

Formations	Description	Lien
Manager par le care pour engager ses équipes	Ce cours s'adresse à tous ceux qui veulent prendre du recul, se ressourcer et adopter les bons réflexes managériaux en prenant en compte les dernières tendances managériales.	Lien: <a href="https://www.my-mooc.com/fr/mooc/manager-par-le-care-pour-engager-les-equipes/">https://www.my-mooc.com/fr/mooc/manager-par-le-care-pour-engager-les-equipes/</a>
Apprendre la gestion de projet	Ce cours présentera les bases du management des projets. A son issue, vous serez capable de concevoir et de piloter un petit projet, d'animer une réunion, de négocier un objectif ou de mettre en œuvre la collaboration d'une équipe en utilisant au mieux internet.	Lien: <a href="https://www.my-mooc.com/fr/mooc/abc-gestion-de-projet/">https://www.my-mooc.com/fr/mooc/abc-gestion-de-projet/</a>
Adapter votre management au contexte de votre organisation	Vous vous demandez ce qu'est le management ? Ou vous êtes manager et vous vous posez des questions sur votre fonction, ce qu'on attend de vous et les compétences nécessaires à l'exercice de ce métier ?  Dans ce cours, vous apprendrez à répondre à ces questions en prenant en compte le contexte de votre organisation.	Lien: <a href="https://www.my-mooc.com/fr/mooc/adaptez-votre-management-au-contexte-de-votre-organisation/">https://www.my-mooc.com/fr/mooc/adaptez-votre-management-au-contexte-de-votre-organisation/</a>
Manager une équipe au quotidien	Plus qu'un cours, c'est une véritable boîte à outils que développe ce cours. Le management est examiné à travers quatre thématiques spécifiques : la performance, la proximité, l'esprit d'équipe et l'innovation.	Lien: <a href="https://www.my-mooc.com/fr/mooc/manager-une-equipe-au-quotidien/">https://www.my-mooc.com/fr/mooc/manager-une-equipe-au-quotidien/</a>
Le manager émotionnellement intelligent	Comment augmenter l'impact du management sur l'efficacité des équipes ? L'auteur de ce cours y développe les acquis de l'intelligence émotionnelle.	Lien: <a href="https://www.my-mooc.com/fr/mooc/manager-emotionnellement-intelligent/">https://www.my-mooc.com/fr/mooc/manager-emotionnellement-intelligent/</a>

## 5. Gérer les risques psycho-sociaux

Guides du SECO	Liens
Orientations stratégiques – Jalons d’une démarche stratégique pour prévenir les risques psychosociaux en entreprise	<b>Lien:</b> <a href="https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitschutz-am-arbeitsplatz/Psychosoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz.html">https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitschutz-am-arbeitsplatz/Psychosoziale-Risiken-am-Arbeitsplatz.html</a>
Protection contre les risques psychosociaux au travail – Information à l’intention des employeurs	<b>Lien:</b> <a href="https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychozialen-ri-siken-am-arbeitsplatz---informatione.html">https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/schutz-vor-psychozialen-ri-siken-am-arbeitsplatz---informatione.html</a>
Mobbing et autres formes de harcèlement – Protection de l’intégrité personnelle au travail	<b>Lien:</b> <a href="https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoelichen-int.html">https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/mobbing-und-andere-belaestigungen---schutz-der-persoelichen-int.html</a>
Détection précoce de l’épuisement – Eviter le burn-out	<b>Lien:</b> <a href="https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/erschoepfung-fruehzeitig-erkennen--burnout-vor-beugen.html">https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/erschoepfung-fruehzeitig-erkennen--burnout-vor-beugen.html</a>
Harcèlement sexuel sur le lieu de travail – Informations à l’intention des employeuses et employeurs	<b>Lien:</b> <a href="https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz---informationen-fuer-arbei.html">https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz---informationen-fuer-arbei.html</a>

NOTRE CABINET

## Vicario Consulting

Dès sa formation, en 1999, Vicario Consulting a fait du conseil en ressources humaines sa mission afin que la notion de performance rime avec celle de respect. Créer et entretenir un climat de travail favorable ne s'improvise pas. Engager les bonnes personnes aux bons postes, développer leurs compétences afin de les faire progresser, les guider face au changement ou encore gérer les éventuels conflits sont autant de défis à relever tant au niveau de l'organisation que des équipes et des individus. Notre équipe de consultants est là pour vous accompagner en tant qu'experts du climat de travail en Suisse.

Avenue de la gare 33  
1003 Lausanne  
Tel: +41 21 349 28 99

Pour un contact rapide auprès de votre serviteur :

Stéphane Haefliger, membre de la Direction  
+41 79 742 67 81  
[stephane.haefliger@vicario.ch](mailto:stephane.haefliger@vicario.ch)