

## 2 L'ANALYSE DES BESOINS ET L'OUVERTURE DU POSTE

Afin de réussir un projet de dotation, il est essentiel de définir clairement les besoins de l'entreprise et les responsabilités qui seront associées au poste. L'analyse du poste est un exercice supplémentaire à l'entrevue de départ qui permet aux gestionnaires de connaître toutes les caractéristiques en lien et/ou nécessaires à l'accomplissement d'un poste. Ainsi, que ce soit un poste nouveau ou existant, il y a lieu de passer différents éléments en revue :

- **Les responsabilités à assumer**

Est-ce qu'il y a des modifications à apporter ? Est-ce bien défini ? Est-ce que l'employé qui occupait précédemment le poste ou un employé au même poste actuellement propose des modifications ? Est-ce qu'il y a une surcharge ou une sous-charge de travail ?

- **L'avenir et l'horizon temporel**

Est-ce qu'il y a des changements, des nouveautés, des implantations ou des modernisations qui auront un impact sur ce poste ? Quel est le contexte ? Est-ce qu'il y a un surcroît d'activité et pour combien de temps ?

- **Les exigences et les critères de rendement**

Quels sont les exigences, les compétences techniques, les prérequis et les habiletés nécessaires afin d'occuper ce poste ?

- **Les défis et les irritants reliés au poste**

Quels sont les défis/irritants reliés à ce poste et quel type de personnalité, quels talents seront nécessaires pour bien performer dans ce poste ? Que devrions-nous faire part aux candidats en entrevue afin de leur donner l'heure juste.

- **Les avantages à occuper le poste**

Quels sont les avantages à occuper ce poste ? Quels sont les éléments distinctifs ? Que devrions-nous mettre de l'avant dans les affichages de poste et lors des rencontres d'entrevue ?

- **Les apports et les impacts de ce poste vis-à-vis le reste de l'entreprise**

Quel est le rôle de ce poste sur l'ensemble des opérations de l'entreprise ? Avec qui celui-ci est principalement appelé à travailler et collaborer ? Devrions-nous impliquer l'équipe dans la sélection du candidat ? Comment se décrit l'équipe de travail immédiate de ce poste et quelles sont les forces et les lacunes au sein de cette équipe de travail ?

- **Les talents potentiels et les intérêts à l'interne**

Est-ce qu'il y a des employés à l'interne qui présentent un potentiel pour le poste en question ? Est-ce qu'il y a des employés à l'interne qui ont déjà démontré un intérêt ? Une rencontre de discussion devrait alors être faite afin d'expliquer les modalités pour déposer sa candidature sur ce poste.

Et plus encore.

L'analyse de poste est un outil de base permettant la définition des besoins en termes de recrutement et facilitant la rédaction de descriptions de responsabilités qui permettra ensuite de vérifier l'adéquation entre les exigences du poste et le potentiel des candidats.

Il est important de mentionner que la mise à jour des descriptions de responsabilités et des profils de compétences devrait avoir lieu lorsqu'il y a des changements/modernisations dans la fonction des titulaires de poste, dans le cas d'une réorganisation/restructuration, une fusion ou lors de tout changement modifiant la structure organisationnelle.

## 2.1 Descriptions de responsabilités

---

Après avoir recueilli différentes informations auprès de l'employé qui occupait précédemment le poste et qu'une analyse des besoins et du poste a été faite, l'heure est venue de rédiger de manière plus formelle une description des responsabilités ainsi qu'un profil de compétences nécessaires à l'accomplissement du travail.

Il est important de savoir que l'objectif d'une description de responsabilités n'est pas d'identifier toutes les tâches ni de les détailler. Il s'agit simplement d'identifier et de regrouper les différentes responsabilités par sujet/thématique.

L'utilité d'une description de responsabilités est multiple et peut être utilisée :

- Lors d'un processus de recrutement afin d'assurer l'adéquation du profil aux besoins de l'entreprise
- Lors de rencontres d'appréciation de la contribution afin de s'assurer que l'employé assume convenablement ses responsabilités
- Lors de changements à une structure organisationnelle nécessitant de redistribuer certaines responsabilités au sein de l'équipe (ex. : création, suppression ou fusion de poste, nouveaux projets, nouvelle intégration, etc.)
- Lors de discussions en lien avec les aspirations professionnelles et les plans de développement des compétences des employés.



# MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

**Titre du poste :**

## DIRECTEUR DE PRODUCTION

**Nom du titulaire de poste :** Georges Banville

**Supérieur immédiat :** Éric Gendron

**Titre :** Chef de fabrication



**IMPRIMERIE  
GENDRON**

1/2

## DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Le titulaire du poste est responsable de planifier, diriger et contrôler les activités de production de l'imprimerie en assurant l'efficacité de l'entreprise soit le respect des exigences clients et une utilisation optimale des ressources matérielles, humaines et financières.

### RESPONSABILITÉS

#### Gestion stratégique

- Participer aux rencontres de direction et à la mise en place d'action qui en découle.
- Élaborer les plans d'optimisation de la production.
- Analyser les besoins en matière d'investissements liés à la production.

#### Amélioration continue

- Identifier les différents axes d'amélioration de la productivité et effectuer les recommandations à la haute direction.
- Assurer l'implantation et la mise en place de nouvelles technologies et méthode de travail.
- Voir au respect de l'esprit d'amélioration continue auprès de l'ensemble des employés et assurer la reconnaissance et la mobilisation nécessaire à ce rayonnement.

#### Gestion des ressources humaines

- Assumer la gestion efficace des ressources sous sa supervision soit une équipe de 3 chefs d'équipe ayant sous leurs responsabilités des employés responsables de la planification, la gestion de la qualité et la gestion des horaires.
- Établir les objectifs individuels et de groupe des employés supervisés conformément aux objectifs fixés par la haute direction et assurer les suivis nécessaires.
- Identifier les besoins de développement des compétences des employés sous sa supervision et tenir la direction informée des besoins de formation.
- Participer au processus d'embauche des membres de l'équipe de production.

#### Gestion des opérations

- Définir et mettre en place les objectifs de production avec l'implication des chefs d'équipe.
- Organiser et coordonner la production en tenant compte des paramètres de coûts, volumes, planifications, qualité et demandes clients, règles d'hygiène et sécurité.
- Assurer un suivi des écarts entre les coûts de production estimés et les coûts réels.
- Assurer le suivi des indicateurs de performance auprès des chefs d'équipe tout en discutant des interprétations, des constats qui en découlent, de même que des pistes de solution.
- Assurer le respect et le maintien du programme de maintenance et d'entretien de l'équipement.

#### Santé et sécurité

- Promouvoir une culture de santé et sécurité au travail.
- Participer activement au comité de santé et sécurité au travail.
- Assurer le maintien et la mise à jour du programme en santé et sécurité au travail.
- Participer à l'identification des risques en milieu de travail en proposant des recommandations et en appliquant les actions nécessaires.
- Susciter un milieu de travail sain et exempt de toute forme de harcèlement en milieu de travail.

#### Autres responsabilités professionnelles

- Agir conformément aux valeurs de l'entreprise.
- S'assurer du développement continu de ses compétences en proposant des plans ou des idées de formations.
- Collaborer avec les membres de son équipe afin que toutes les responsabilités soient bien assumées, et ce, pour le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise.
- Assumer toutes autres responsabilités requises dans le cadre de ses fonctions.

# MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

**Titre du poste :**

## DIRECTEUR DE PRODUCTION

**Nom du titulaire de poste :** Georges Banville

**Supérieur immédiat :** Éric Gendron

**Titre :** Chef de fabrication



**IMPRIMERIE  
GENDRON**

2/2

### DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

#### PROFIL DE COMPÉTENCES

##### Critères de performance reliés aux savoirs

La compétence et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) et les critères souhaitables (S).

##### Formation (diplômes)

- Diplôme d'études universitaires (BAC) en gestion des opérations, génie industriel ou administration des affaires (E).

##### Autres compétences techniques

- Aisance informatique et maîtrise de la suite Office (E).
- Connaissance du « Lean manufacturing » et des outils d'amélioration continue, tels que Kaizen, 5S (S).
- Connaissance du domaine de l'imprimerie Offset (S).

##### Langues parlées et écrites

- Maîtrise du français parlé et écrit (E).

##### Expérience

- Expérience minimale de 5 années dans un poste de gestion d'équipe de travail (E).

##### Critères de performance reliés aux savoir-faire et savoir-être

Les attitudes, habiletés et capacités requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Les éléments sont tous des critères essentiels.

- Habiletés en communication (E)
- Gestion du temps et de priorités (E)
- Multitâches et capacité à travailler sous pression (E)
- Esprit d'analyse et de jugement (E)
- Capacité à bien distinguer les couleurs (E)
- Grand sens de l'esthétique et de la créativité (E).

##### Cadre de travail offert

- Horaire de travail régulier : Temps plein, lundi au jeudi 8h à 16h30 et vendredi 8h à 12h.
- Mode de rémunération : Salaire annuel, avec versement toutes les 2 semaines.

# MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

**Titre du poste :**

## CHARGÉE DE PROJETS EN GRAPHISME

**Nom du titulaire de poste :** Rosemarie Gingras

**Supérieur immédiat :** Marguerite Santerre

**Titre :** Responsable du développement des affaires



**IMPRIMERIE  
GENDRON**

1/2

## DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Le titulaire du poste est responsable de la gestion des projets des clients et d'assurer la coordination de la production, que ce soit dans le domaine de la création d'images de marque, le développement de sites web, de la production vidéo et/ou de tout autres mandats touchant les stratégies de communication.

### RESPONSABILITÉS

#### Gestion du service à la clientèle

- Agir à titre d'expert-conseil et partenaire stratégique auprès des clients en formulant et proposant des solutions intégrées et personnalisées aux clients, tout en s'assurant de la communication et de la transmission interne continues.
- Préparer la rédaction d'entente de service et assurer le suivi et la présentation aux clients.
- Veiller à la confiance des clients envers l'entreprise et effectuer les différents suivis avec ceux-ci.
- Recevoir, filtrer, analyser, gérer et traiter les demandes urgentes.

#### Coordination de la production

- Assurer la transmission des indications et des spécificités des clients dans les projets à l'équipe de production.
- Veiller à l'avancement des projets, le respect des échéanciers et effectué le suivi aux clients en cas de non-respect.
- Agir sur la première ligne dans la résolution de problèmes à l'interne.
- Développement des affaires
- Participer au rayonnement de l'entreprise.
- Participer aux événements corporatifs organisés.
- Maintenir une relation d'affaires à long terme avec la clientèle.

#### Ressources humaines

- Encadrer et superviser son équipe en répondant aux questions et en proposant différentes pistes sur les différents mandats.
- Identifier les ressources nécessaires au sein de son équipe et anticiper les besoins en cas de sous-charge ou de surcharge de travail.
- Assigner les projets et les ordonnances en veillant au développement des compétences de l'ensemble de son équipe.
- Effectuer les différents suivis avec les membres de son équipe et assurer la transmission et le respect de la ligne directrice.
- Participer au processus d'embauche des techniciens en graphisme.
- Ressources financières
- Assurer le respect des budgets par projets et l'atteinte des objectifs.
- Évaluer les coûts et le temps nécessaire pour la conception par projet.
- Autres responsabilités professionnelles
- Agir conformément aux valeurs de l'entreprise.
- Assurer le développement continu de ses compétences en proposant des plans ou des idées de formations.
- Assumer toutes autres responsabilités requises dans le cadre de ses fonctions.

# MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

**Titre du poste :**

**CHARGÉE DE PROJETS EN GRAPHISME**

**Nom du titulaire de poste :** Rosemarie Gingras

**Supérieur immédiat :** Marguerite Santerre

**Titre :** Responsable du développement des affaires



**IMPRIMERIE  
GENDRON**

2/2

## DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

### PROFIL DE COMPÉTENCES

#### Critères de performance reliés aux savoirs

La compétence et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) et les critères souhaitables (S).

#### Formation (diplômes)

- Diplôme d'études universitaires (BAC) en gestion des opérations, génie industriel ou administration des affaires (E).

#### Autres compétences techniques

- Aisance informatique et maîtrise de la suite Office (E).
- Connaissance du « Lean manufacturing » et des outils d'amélioration continue, tels que Kaizen, 5S (S).
- Connaissance du domaine de l'imprimerie Offset (S).

#### Langues parlées et écrites

- Maîtrise du français parlé et écrit (E).

#### Expérience

- Expérience minimale de 5 années dans un poste de gestion d'équipe de travail (E).

#### Critères de performance reliés aux savoir-faire et savoir-être

Les attitudes, habiletés et capacités requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Les éléments sont tous des critères essentiels.

- Habiletés en communication (E)
- Gestion du temps (E)
- Capacité à travailler sous pression (E)
- Facilité à travailler en équipe (E)
- Rigueur et minutie (E)
- Esprit d'analyse, de synthèse et de jugement (E)
- Capacité à bien distinguer les couleurs (E)
- Grand sens de l'esthétique et de la créativité (E).

#### Cadre de travail offert

- Horaire de travail régulier : Temps plein, lundi au jeudi 8h à 17h.
- Mode de rémunération : Salaire horaire.
- Déplacements à prévoir : Au besoin, chez les clients.

# MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

**Titre du poste :**

## RESPONSABLE DE L'EXPÉDITION

**Nom du titulaire de poste :** Gino Morin

**Supérieur immédiat :** Marie-Andrée Dupont

**Titre :** Directrice de l'expédition



**IMPRIMERIE  
GENDRON**

1/2

## DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

Le titulaire du poste est responsable d'assurer la gestion des expéditions de manière efficiente, faire le suivi et la coordination auprès des transporteurs.

### RESPONSABILITÉS

#### Préparation à l'expédition

- Assembler les contenants et caisses de marchandises puis en consigner le contenu.
- Emballer les articles à expédier et y apposer des étiquettes d'identification et des instructions d'expéditions.
- Conduire, au besoin, de l'équipement pour charger, décharger, transporter ou stocker des articles.

#### Soutien administratif

- Rédiger des documents d'expédition (note de changement, documents de douanes, factures, etc.).
- Gérer les systèmes internes, manuels ou informatisés de conservation des dossiers.

#### Gestion de l'expédition

- Choisir le mode d'expédition des articles soit par l'entremise de la flotte de véhicules, un partenaire en transport ou par le transporteur de notre client.
- Effectuer toutes les communications nécessaires avec les transporteurs afin d'assurer le ramassage des produits prêts à être expédiés.
- Planifier les cueillettes de marchandises à expédier selon les requis.
- Planifier les différents transporteurs en fonction des priorités et des échéanciers.
- Optimiser les transports afin d'offrir la meilleure expérience client.

#### Gestion des stocks

- Coordonner les dates d'expédition en fonction des inventaires disponibles.
- Assurer la prise d'inventaire et le contrôle des matières premières utilisées au département d'expédition.

#### Santé et sécurité

- Assurer le respect des règlements de santé et sécurité au travail.
- Participer à l'identification des risques en milieu de travail en proposant des recommandations et en appliquant les actions nécessaires.
- Participer à un milieu de travail sain et exempt de harcèlement en milieu de travail.

#### Autres responsabilités professionnelles

- Agir conformément aux valeurs de l'entreprise.
- Assurer le développement continu de ses compétences en proposant des plans ou des idées de formations.
- Collaborer avec les membres de son équipe afin que toutes les responsabilités soient bien assumées, et ce, pour le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise.
- Assumer toutes autres responsabilités requises dans le cadre de ses fonctions.

# MODÈLE DE DESCRIPTION DE RESPONSABILITÉS

**Titre du poste :**

## RESPONSABLE DE L'EXPÉDITION

**Nom du titulaire de poste :** Gino Morin

**Supérieur immédiat :** Marie-Andrée Dupont

**Titre :** Directrice de l'expédition



2/2

### DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS

#### PROFIL DE COMPÉTENCES

##### Critères de performance reliés aux savoirs

La compétence et l'expertise requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Il est important de distinguer les critères essentiels (E) et les critères souhaitables (S).

##### Formation (diplômes)

- Attestation d'études secondaires (S)

##### Autres compétences techniques

- Aisance informatique et maîtrise de la suite Office (E).
- Avoir la carte de compétence de conduite de chariot élévateur (E).

##### Langues parlées et écrites

- Maîtrise du français parlé et écrit (E).

##### Expérience

- Expérience minimale de 2 années dans un poste similaire (E).

##### Critères de performance reliés aux savoir-faire et savoir-être

Les attitudes, habiletés et capacités requises pour accomplir la fonction avec le rendement attendu. Les éléments sont tous des critères essentiels.

- Habiletés en communication (E)
- Gestion du temps (E)
- Sens de l'organisation (E)
- Rigueur et minutie (E)
- Esprit d'analyse et de jugement (E)
- Sens de l'initiative (E)
- Débrouillardise (E).

##### Cadre de travail offert

- Horaire de travail régulier : Temps plein, lundi au jeudi de 8h à 17h et vendredi de 8h à 12h.
- Mode de rémunération : Salaire horaire

# MODÈLE DE QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

## ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

Nous sollicitons votre temps pour l'analyse de vos responsabilités actuellement assumées au sein de notre entreprise, et ce, dans le but d'optimiser notre structure, en fonction des besoins de l'entreprise, de même qu'en fonction de vos talents et compétences spécifiques. La pérennité de l'entreprise, de même que votre motivation à œuvrer auprès de l'équipe, longtemps et heureux, nous tiennent à cœur.



1/2

### IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

Titre du poste actuellement occupé : \_\_\_\_\_

### DESCRIPTION DE VOS RESPONSABILITÉS

Décrivez les responsabilités que vous assumez sur une base régulière. À noter que l'objectif n'est pas d'identifier toutes les tâches ni de les détailler. Il s'agit simplement de regrouper vos différentes responsabilités par sujet.

#### Vos responsabilités regroupées par sujet/action/activité

---

---

---

---

---

**Pour des raisons de cohérence et de performance**, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités que vous assumez actuellement et qui, à votre avis, pourraient être déléguées, ou devraient revenir à un autre poste dans l'entreprise.

---

---

---

---

---

**Pour des raisons de cohérence et de performance**, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités qui sont assumées par d'autres membres de l'équipe, et qui, à votre avis, devraient être incluses dans vos responsabilités.

---

---

---

---

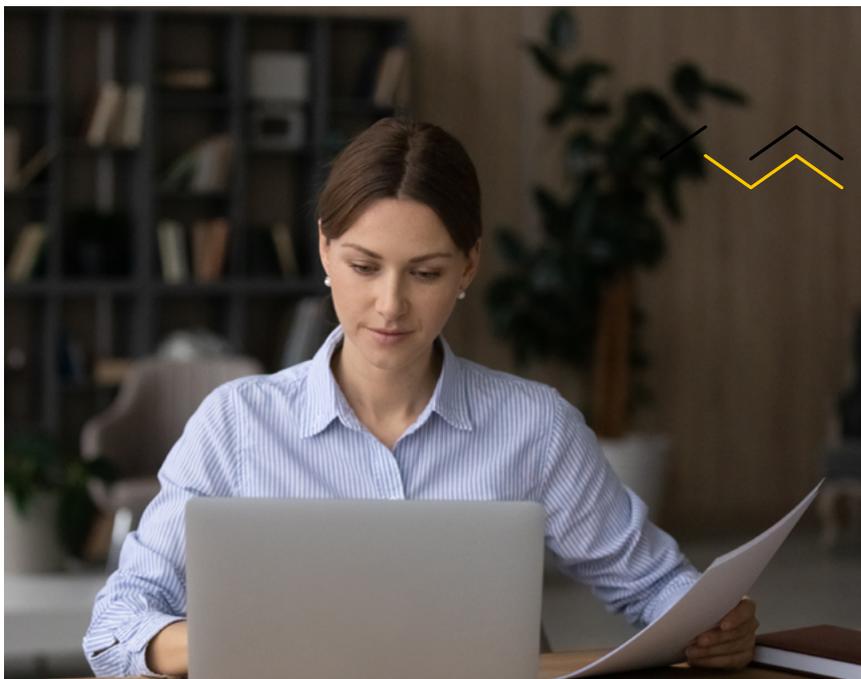
---

**Un beau merci pour votre précieuse collaboration et pour votre temps investi dans cette analyse!**

## 2.2 Questionnaire d'analyse des responsabilités à compléter par un employé

Pour assurer la description de responsabilités d'un poste qui est déjà occupé, il n'y a rien de mieux que d'impliquer l'employé occupant le poste. Par exemple, lui remettre un questionnaire où celui-ci doit, dans un premier temps, réfléchir et identifier ses responsabilités actuelles, celles qui, à son avis, devraient être accomplies par d'autres membres de l'équipe et/ou celles qui, pour des raisons de cohérences et performance, devraient lui être ajoutées. Une fois le questionnaire complété, celui-ci peut être analysé et utilisé comme base de discussion entre l'employé et le gestionnaire.

Par la suite, la rédaction de description de responsabilités peut débuter et il est nécessaire que ceci soit effectué en étroite collaboration avec le supérieur immédiat. Il est possible de consulter la [plateforme Québec](#) afin de retrouver certaines informations de base et d'explorer certains métiers et professions à titre de source d'inspiration pour la rédaction. Il est nécessaire d'être précis et concis et de ne pas entrer dans le détail des tâches. Le profil de compétences doit également être rédigé afin de définir les compétences techniques, les formations, les connaissances, l'expérience et les habiletés interpersonnelles souhaitables et essentielles afin d'octroyer ce poste.



# MODÈLE DE QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

## ANALYSE DES RESPONSABILITÉS

Nous sollicitons votre temps pour l'analyse de vos responsabilités actuellement assumées au sein de notre entreprise, et ce, dans le but d'optimiser notre structure, en fonction des besoins de l'entreprise, de même qu'en fonction de vos talents et compétences spécifiques. La pérennité de l'entreprise, de même que votre motivation à œuvrer auprès de l'équipe, longtemps et heureux, nous tiennent à cœur.



1/2

### IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

Titre du poste actuellement occupé : \_\_\_\_\_

### DESCRIPTION DE VOS RESPONSABILITÉS

Décrivez les responsabilités que vous assumez sur une base régulière. À noter que l'objectif n'est pas d'identifier toutes les tâches ni de les détailler. Il s'agit simplement de regrouper vos différentes responsabilités par sujet.

#### Vos responsabilités regroupées par sujet/action/activité

---

---

---

---

---

**Pour des raisons de cohérence et de performance**, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités que vous assumez actuellement et qui, à votre avis, pourraient être déléguées, ou devraient revenir à un autre poste dans l'entreprise.

---

---

---

---

---

**Pour des raisons de cohérence et de performance**, s'il y a lieu, énumérez et décrivez les responsabilités qui sont assumées par d'autres membres de l'équipe, et qui, à votre avis, devraient être incluses dans vos responsabilités.

---

---

---

---

---

**Un beau merci pour votre précieuse collaboration et pour votre temps investi dans cette analyse!**