

RECRUTEMENT :

L'étude de poste

Le recrutement est à considérer comme un processus dynamique à deux voies : celle de l'entreprise qui cherche et choisit le candidat le plus adapté au poste mais aussi celle du candidat qui cherche et choisit l'entreprise et le poste qui l'intéresse. Recruter consiste à apporter une réponse à un besoin complexe et cela dépendra de la qualité et de l'efficacité des étapes mises en place.

L'ANALYSE DE LA DEMANDE ET DU BESOIN

Cette étape est primordiale pour établir un plan d'action efficace et de s'assurer de la cohérence entre la demande et son réel besoin.

Elle correspond aux fondations sur lesquelles vous allez construire votre édifice. Comment trouvez le bon collaborateur si vous ne savez pas ce que vous cherchez ?

Recruter est un acte stratégique qui doit s'inscrire dans le contexte organisationnel de l'entreprise compte tenu des interactions qui se mettent en place et l'arrivée d'un nouvel arrivant bouscule positivement ou négativement l'équilibre établi au sein de l'organisation.

Cette démarche d'analyse préalable a pour avantage de mobiliser les acteurs concernés et de clarifier la stratégie à mettre en place. Elle permet d'analyser les expériences positives et négatives passées en matière de recrutement et d'en tirer les leçons adéquates.

L'origine du recrutement, sa nécessité, ses objectifs, son impact sur l'organisation, sa faisabilité en matière de coûts sont notamment des questions à se poser.

Cette étape nécessite de l'écoute, une capacité à analyser la situation de l'entreprise et parfois de ses paradoxes et s'appuyer sur l'objectif et l'expertise de conseils (juridiques, psychologiques, etc.) permet de gagner en prise de recul et en efficacité.

La question de l'intégration se pose également en amont afin de clarifier le processus qui sera mis en place pour le nouvel arrivant.

Une fois que ce préalable a permis de clarifier le choix et le besoin de recruter, rentrons désormais dans le détail.

DÉFINITION DE FONCTION ET PROFIL DE POSTE

Elle permet de recenser et de décrire précisément l'environnement du poste : l'entreprise et les caractéristiques du poste afin de savoir

répondre à ce que fera concrètement la personne recrutée.

Ecrire la description permet de finaliser la réflexion et de s'appuyer sur une base solide pour la sélection et l'intégration du collaborateur. Rien n'empêche par la suite de modifier le périmètre confié selon le profil du candidat recruté afin de lui tailler un costume sur mesure et mettre en place la formation adéquate en cas de décalage.

Plusieurs rubriques font partie de la définition du poste :

L'intitulé du poste : cela paraît évident mais c'est l'identité du poste, ce qui lui donnera de la cohérence et du sens avec le contenu des missions confiées.

La mission : c'est la raison d'être du poste, elle résume l'essentiel de la fonction et l'esprit du poste.

L'accroche ou la promesse de poste : elle permet de mettre en avant le poste, de donner du sens aux candidats sur les enjeux et les objectifs. Elle permet de ressortir les attraits du poste.

Le contexte : il permet de positionner le poste dans l'organigramme, les relations hiérarchiques et les relations fonctionnelles.

Le contenu du poste : il comporte les fonctions, les activités principales et spécifiques. L'activité peut être détaillée avec le critère de performance qui va avec ce qui permet une conception commune de l'efficacité attendue.

La rémunération : oui, c'est important, notamment pour le candidat ! Mieux vaut être clairs au préalable sur le maximum acceptable en matière de package de rémunération car c'est la raison majeure de refus d'une proposition. Il est important de se fixer une fourchette, donc une marge de manœuvre et de bien clarifier les paramètres de la rémunération (fixe, variable, sur 12 ou sur 13 mois, primes et conditions d'obtention, etc.). Il n'est pas tou-

jours facile d'évaluer la rémunération juste et notamment pour une création de poste et il ne faut pas hésiter le cas échéant à questionner des conseils extérieurs pour avoir une vision des pratiques du marché.

Les conditions de travail, conditions matérielles et contraintes spécifiques sont abordées à ce moment-là notamment en cas de déplacement et d'horaires décalés, de clause de mobilité, etc.

CHOIX DES PRÉDICTEURS ET PROFIL DU CANDIDAT

Une fois que la description du poste est posée, nous pouvons désormais passer à la définition du profil du candidat souhaité, c'est-à-dire les compétences, les caractéristiques de personnalité, le type et niveau d'étude, l'expérience que la personne doit posséder pour tenir le poste. Le profil candidat est parfois exprimé trop vite avec une liste conséquente de savoir être attendus, mais sans une analyse réelle de la description de fonction cela peut créer des illusions, des incohérences avec le marché et/ou des erreurs de castings.

Les compétences concernent les connaissances et les savoir-faire nécessaires et suffisants. Nous parlons ici des compétences indispensables et non celles que le candidat possède lorsqu'il maîtrise le poste en question

ou les atouts supplémentaires apportés par le candidat. Pour valider l'intérêt des compétences, vous pouvez vous poser la question de son utilité dans la prise en main du poste.

Un savoir-faire s'apprend, mais un savoir-être ne s'apprend pas, il fait partie de notre personnalité ou pas. Les savoir-être demandés se manifestent par des comportements, nous pouvons par exemple évoquer la capacité d'initiative, le sens du service, l'autonomie, l'aisance relationnelle, etc.

La vérification des compétences est facile et s'effectue par le biais d'épreuves précises où la personne sait ou ne sait pas.

La vérification des savoir-être est quant à elle plus complexe et nécessitera de s'appuyer sur des outils fiables pour porter un diagnostic efficace.

Il sera aussi important de bien hiérarchiser ces caractéristiques et bien se poser la question du niveau attendu afin de faciliter par la suite la sélection des candidats.

N'oublions pas que tout recrutement est une occasion d'évolution, une opportunité, une excellente occasion de se remettre en question et de réfléchir autrement son organisation. C'est aussi l'occasion d'enrichir l'équipe en se posant la question des éléments déterminants dans l'optimisation de la performance du groupe. ■

Marie JOSSO, AD POTENTIEL, Conseil en valorisation des Ressources Humaines, St-Herblain, Paris et Toulouse

adpotentiel

CONSEIL EN VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEMENT

DETECTION DE POTENTIEL

ACCOMPAGNEMENT MANAGERIAL

www.adpotentiel.fr

Contact : Marie JOSSO - Dirigeante - 4, rue Edith Piaf 44800 Saint-Herblain
Tél. 02 85 52 32 44 - 06 63 26 85 36 - marie.josso@adpotentiel.fr



NANTES - PARIS - TOULOUSE