

Définir les exigences d'un profil de poste (PME, mars 97)

Pour réussir un recrutement ou une sélection, il faut avant tout connaître clairement le profil dont on a réellement besoin. La tendance si largement répandue à désirer « un mouton à 5 pattes », mais aussi à choisir des individus qui, pour des raisons diverses, ne pourront s'épanouir dans le contexte donné, conduit à des échecs inutiles et coûte chaque année très cher, autant aux individus qu'aux entreprises.

Préparer la demande de personnel comme un investissement

Les cadres et dirigeants prétendent souvent connaître exactement le profil des collaborateurs dont ils estiment avoir besoin. Cependant, ce travail est bien moins évident qu'il n'en a l'air. Il comprend en effet une prise en compte *synthétique et précise* de:

- *la mission et du domaine de responsabilité du poste*
- *l'équipe en place*
- *l'organisation actuelle et des règles et contraintes existantes*
- *la culture de l'entreprise*

mais aussi de:

- *l'évolution probable ou souhaitée de ces données*
- *l'évolution possible pour le titulaire dans le cadre de sa fonction ou de l'organisation.*

Passons ces différents éléments en revue.

La mission et les responsabilités de la fonction

La première dimension (cf. Descriptions de fonction - PME novembre 1996), consiste à formuler de manière synthétique (max. 3 à 4 phrases) la mission de la fonction: quelle est sa raison d'être? quelle valeur ajoutée les clients de la fonction en attendent-ils? De cette formulation doivent pouvoir se dégager clairement la nature de l'activité, mais aussi les compétences professionnelles et personnelles nécessaires. Répondre à cette question requiert de la clarté sur l'organisation en place et sur les compétences et aspirations des autres collaborateurs de l'unité.

La culture et le mode de fonctionnement de l'entreprise et de l'unité

Les capacités des collaborateurs ne peuvent s'exprimer dans n'importe quel environnement (culture d'entreprise). Système hiérarchisé ou non; gestion par objectifs ou avec des règles et tâches bien précises; ... Le manager qui engage se doit aussi d'identifier clairement son propre mode de fonctionnement et ses attentes.

Le jeu de l'équipe

Engager un collaborateur revient en général à ajouter un acteur de plus à une équipe, ou à en chercher le leader. La tendance naturelle consiste à rechercher des similitudes, des affinités. Or la force d'une équipe résidera à la fois dans sa solidarité, mais aussi dans la valorisation des complémentarités. Une équipe de créatifs par exemple aura une tendance naturelle à enthousiasmer des créatifs. Mais qui, dans l'équipe, rappellera les contraintes?

La complémentarité est cependant un jeu difficile, qui réclame une forte prise de conscience, une acceptation des désagréments qui résulteront d'un « empêcheur de tourner en rond » et une gestion soigneuse de l'insertion du nouveau collaborateur.

Les « incidents critiques »

Connaissant bien la mission attendue de la fonction dans l'organisation en place et l'environnement de travail, on peut affiner le profil d'exigences en utilisant la méthode dite des « incidents critiques ». Il s'agit de chercher *les situations réelles et essentielles* pour la fonction (cf. mission de la fonction) *qui exposeront le collaborateur à ses limites*, puis d'identifier les compétences qui seront vraiment indispensables.

La dynamique d'évolution

Enfin, on placera les exigences du poste à repourvoir dans un contexte dynamique: évolution attendue de la fonction, de l'organisation, des compétences nécessaires; possibilités et désirs d'évolution du collaborateur qu'il sera possible de satisfaire dans la fonction ou dans l'entreprise. Bien que toujours incertaines, dépendant de nombreuses variables qui dépassent le domaine de compétence du cadre concerné, ces réflexions ne peuvent être éludées.

Quels axes faut-il considérer pour définir le profil du poste?

Nous vous proposons ci-dessous quelques axes qui permettent de structurer la formulation des exigences d'un poste. Seuls les critères où des lacunes auront des répercussions majeures sur les performances seront retenus:

- Les compétences professionnelles indispensables, que le collaborateur ne peut facilement acquérir.
- Le degré d'autonomie nécessaire, en tenant compte du style de direction, des règles, de la marge de manœuvre, de la nature des tâches à effectuer. Interviendront à ce niveau la capacité personnelle à s'organiser, de manière autonome ou en respectant systématiquement des méthodes de travail.
- Le degré d'initiative nécessaire, qui couvrira notamment les propositions d'améliorations et la prise de décisions propre. La capacité de l'organisation à accepter, voire à favoriser cette initiative - y compris innovation et créativité - sera déterminante dans ce contexte.
- Les capacités relationnelles de la personne, qui concerneront des domaines aussi vastes que la négociation, la collaboration au sein d'une équipe (permanente ou occasionnelle) et les facultés d'expression, d'écoute et de gestion de conflits. Elles sont surtout importantes dans les fonctions de management et de relation clientèle.
- Les capacités personnelles, qui comprendront p.ex. la résistance à la pression, à la frustration et à l'échec, la capacité à faire face à des problèmes sans les prendre sur soi, la maîtrise des émotions,...
- pour les fonctions de management, les capacités de leadership - autorité naturelle, capacité à motiver et à mobiliser les compétences, ...; pour les fonctions supérieures, la capacité à organiser un secteur, à définir des stratégies, ...

Confronter son point de vue et aller à l'essentiel

La démarche proposée vise à fournir une méthodologie permettant de se poser les réelles questions et de se concentrer sur l'essentiel. Elle devrait aussi inciter à confronter son point de vue avec d'autres cadres de l'entreprise, voire avec les membres de l'équipe. Si les choses sont claires, cela ne devrait pas prendre plus de quelques minutes à passer en revue les différents points concernés.

En revanche, si l'on rencontre des difficultés à traiter certaines questions, c'est probablement qu'une réflexion plus importante sur l'organisation de l'unité ou du travail, sur la valorisation des compétences disponibles ou plus simplement sur l'opportunité de l'engagement est indispensable. Et cette démarche sera nécessairement très rentable.

A noter

- 1. Définir clairement un profil d'exigences est au moins aussi important qu'une demande d'investissement importante.**
- 2. Avant de définir ce profil, on aura clarifié la mission de la fonction, les contraintes et exigences liées à la culture de l'entreprise et à l'équipe en place, les incidents qui seront réellement critiques pour la fonction, les perspectives d'évolution attendues de la fonction et du collaborateur.**
- 3. Si l'on rencontre des difficultés à effectuer cette analyse de profil, c'est probablement qu'une réflexion plus importante sur l'organisation de l'unité ou du travail, sur la valorisation des compétences disponibles ou plus simplement sur l'opportunité de l'engagement est nécessaire.**
- 4. Dans tous les cas, la méthode doit permettre d'aller à l'essentiel. Des critères limités, mais réellement indispensables, valent bien mieux qu'une liste longue qui ne pourra de toute manière pas être respectée.**