



© Tomasz Trojanowski

DESCRIPTIONS DE POSTE SIMPLE

MAIS PAS SIMPLISTE

Définir les attentes liées à un poste requiert du bon sens et de la confiance dans le professionnalisme de la personne, futur titulaire du poste.

par Alain Mounir

Simplifier, pour quoi faire... Vingt ans de pratique en entreprises nous ont amenés à voir passablement de versions de descriptions de postes. La tendance générale part d'une intention positive: être précis. C'est bien là que le bas blesse dans notre monde complexe...

Dans l'idéal, nous proposons plusieurs impacts d'une description de poste «bien faite»: faciliter la compréhension de l'organisation, assurer un recrutement efficace, garantir un suivi et un encadrement pertinents, laisser la place aux talents et prédispositions individuelles, promouvoir des leviers de plans de carrière et soutenir des modes de rémunérations variables.

Dans la réalité d'aujourd'hui, la volonté d'être précis pose problème. Non pas que la précision en elle-même pose problème mais c'est bien le contexte qui évolue qui la remet en cause. La complexité et la globalisation nous poussent donc à réduire le souci du détail pour déplacer notre compétence vers plus d'abstraction, plus de Sens.

Trop d'informations tuent l'information, donc lourdeur de la description de poste. Cette perception peut directement impacter l'intérêt au poste. Les précisions inutiles vont entrer en conflit avec les expériences du candidat ou du titulaire. Dès la description établie, en quelques mois elle se retrouve obsolète, ne serait-ce que sur les procédures, les priorités, donc rapidement pas actuelle, concrètement pas utilisée. Le dernier inconvénient est qu'une description de poste trop pointue peut nuire au recrutement de par le fait que le profil à trouver devient un «mouton à cinq pattes». En admettant que ce candidat soit trouvé, il faudra le rémunérer et surtout...le garder...

La protection contre le simpliste, l'ABC... Le plus difficile est d'être simple sans basculer dans le simpliste ou le réducteur. Il est d'autant plus important de respecter cet adage dans le cadre des descriptions de postes. Pour ce faire, nous serons attentifs à assurer la présence de trois thèmes dans cette description de poste:

A) Le Sens pour favoriser la créativité et le choix des priorités. Il s'agit de définir quelques Missions (effets attendus des activités du poste). Ces définitions réclament des capacités d'abstractions importantes puisque les définitions de missions devront clarifier les effets attendus, quelques soient les activités menées sur le terrain (ces notions seront définies ultérieurement sur la base des missions justement...).

Pour rédiger des missions pertinentes, des mots clés sont utiles pour débiter les phrases tels que «favoriser, simplifier, contribuer à..., garantir, soutenir, promouvoir, etc.». Le cerveau sachant anticiper, cette définition va lui permettre de se projeter vers un effet attendu par rapport à une situation donnée. Exemple pour un commercial: à la question «à quoi sert un vendeur?» (en langage plus initié: quelles est sa mission) nous avons trop souvent entendu des réponses proches de «ben...vendre!». Nous n'acceptons pas cette réponse qui répond la question «que fait un vendeur?». La meilleure réponse à la première question pourrait ressembler à «...fidéliser les clients sur les produits X... favoriser les remontées d'informations des marchés... renforcer la crédibilité de nos services... ou encore contribuer aux marges de l'entreprise par Y...».

Vous conviendrez que ces dernières orientation vont non seulement qualifier l'activité de «...vendre», mais permettre de cibler d'autant mieux les candidats ou de faciliter l'évaluation intuitive des activités d'un commercial.

La notion de Sens est stratégique pour le titulaire du poste parce qu'elle va l'orienter sur ses priorités d'impact et par



Formation en emploi

your future votre avenir

- Gestion d'entreprise (Bachelor)
- Executive MBA / MBA en emploi
- 17 spécialisations Diplômes / Certificats

Contrôle de gestion

Management de projets

Gestion des risques d'entreprise

Gestion quantitative de portefeuille

Sécurité des systèmes d'information

Management des institutions sociales

Management des institutions de santé

Management international des affaires

Entrepreneurship & Business Development

Méthodologie, analyse de données et statistique

Stratégie marketing, communication & e-business

Gestion et management dans les organismes sans but lucratif

Management stratégique achats, logistique et approvisionnements

Commodity Trading *in English*International Organizations *in English*Corporate Social Responsibility *in English**2.0* Telecommunication and Internet *in English***022 379 88 00/44****<http://hec-executive.ch>**

voie de conséquence sur ses priorités d'action. La notion de Sens (Mission) est également un facteur facilitant pour le manager qui pourra se concentrer plus sur le Sens que sur les activités de détails.

B) Le progrès pour contribuer à la croissance des résultats de l'entreprise. Chaque poste va en effet être capable de produire des résultats qui lui sont propres et qui vont, ajoutés aux autres fonctions, contribuer à réaliser les objectifs d'entreprise. Nous différencions donc clairement les objectifs d'entreprise des objectifs individuels.

Cette seconde rubrique du poste présentera les objectifs de résultats liés au poste. Pour nous la rédaction de ces objectifs couvrira au minimum six critères, dont trois largement connus:

1. Développe les compétences métiers du poste.
2. Mesurable (sans négociation possible sur le constat du résultat atteint ou non atteint). Ce critère mesurable peut être chiffré de manière absolue (35 nouveaux prospects...). L'approche absolue présente l'avantage d'avoir des impacts sur les résultats d'entreprises plus facile à coordonner. L'objectif peut être chiffré de manière relative (...+ 5% par rapport à...). L'approche relative présente l'avantage de faire progresser les compétences de chacun de manière plus réaliste.
3. Réaliste (pour le titulaire du poste). Ce «réaliste» est connecté à une croyance ou un préjugé «ressource» de la part du titulaire (...je pense que c'est jouable...). Il ne s'agit donc pas de proposer aux individus des objectifs «faciles» ou «sans efforts».
4. Délimité dans le temps. Donc une échéance clairement définie pour la mesure des résultats.
5. Ne dépend que du titulaire de la fonction. Ce critère est très important. Lorsqu'il n'est pas respecté, le titulaire passera son temps, soit à justifier les bonnes raisons pour lesquelles les autres sont fautifs de son échec, soit à lâcher très rapidement ses efforts puisqu'il pensera être «victime» de facteurs exogènes.

6. Formulé en termes positifs. Exclure donc les mots tels que «limiter, supprimer, réduire, ...».

Exemple pour un commercial: «... augmenter le nombre de prospects qualifiés XY de 5% par rapport à 200X au 20.12.200X». Nous suggérons maximum 3 objectifs par an.

C) La sécurisation des activités. Dernier volet d'une description de poste simple: les quelques tâches générales que doit assumer le titulaire du poste pour sécuriser day to day le poste et l'entreprise. Les tâches générales (pas de détails!) couvriront donc le quotidien du poste. Exemples: «suivi et encadrement de l'équipe... gestion administrative des dossiers...reportings mensuels... participation aux séances de coordinations...»

En conclusion, quelques effets générés par ces définitions de postes simples (pas si facile!): Favoriser la responsabilité managériale par des définitions cognitivement complètes. Renforcer la créativité et la responsabilité individuelle. Faciliter l'encadrement et le développement des compétences. Simplifier le recrutement et les promotions. Capitaliser sur les talents et imaginations cadrées des collaborateurs.

La dernière étape de notre approche, descriptions de poste «ABC» rédigée, consiste à solliciter le collaborateur pour qu'il commente lui-même d'une part ses propres indicateurs de performances et ses activités de détails pour mener à bien les tâches générales qui font partie du poste. Nous vous souhaitons, à vous managers et collaborateurs, de faire cette expérience collaborative. Si vous souhaitez tester cette méthode sur quelques postes, sollicitez l'auteur qui examinera volontiers avec vous les possibilités de vous connecter à un outil via internet. ◀◀

Établi par Alain Mounir
alain.mounir@opemans.com