

Chronique du recrutement

Décrire la fonction : un pré-requis à un recrutement qualitatif

Le descriptif d'une fonction a pour objet d'identifier et de clarifier son rôle au sein d'une organisation. Dans le cadre d'un recrutement, il constitue l'élément rationnel d'identification des motivations endogènes. Il est ensuite un outil de management, notamment au travers de l'évaluation.

LE DESCRIPTIF D'UNE FONCTION a pour objet d'identifier et de clarifier le rôle que celle-ci joue au sein d'une organisation. C'est parce que le rôle est identifié et clarifié que l'on pourra déterminer le besoin de compétences que l'on souhaite intégrer. Pour pouvoir être décrite, une fonction nécessite au préalable d'être positionnée structurellement et fonctionnellement au sein de l'entité, c'est-à-dire d'en définir, d'une part, son statut et les pouvoirs attachés et d'autre part, d'en préciser l'autonomie et les interactions induites. Le pouvoir et l'autonomie ainsi établis, il est alors possible d'identifier l'ensemble des rôles que va devoir jouer l'individu en charge de la fonction au sein de l'organisation.

DÉCRIRE LES RESPONSABILITÉS IMPÉRATIVES

Pour chacun des rôles ainsi définis, il s'agit de décrire les responsabilités impératives à résoudre au travers des points-clés précisant chaque rôle. Ces points-clés se décrivent par l'intermédiaire d'un verbe qui traduit l'injonction, comme analyser, contrôler, définir. Ils constituent de ce fait un objectif qui doit être atteint et résolu, et pourront par la suite servir de structure à l'évaluation de la performance dans l'exercice de la fonction.

DESCRIPTIF DE FONCTION OU DESCRIPTIF DE TÂCHES ?

Dans les faits, un descriptif de poste peut induire un descriptif de fonction ou un descriptif de tâches. Qu'est-ce qui fait qu'il est l'un ou l'autre ? Tout dépend du statut du poste au sein de l'organisation. Par exemple, le poste de responsable administratif et financier induit l'existence de la fonction responsable administratif et financier, un poste d'opérateur back-office se traduit par l'existence d'un descriptif de tâches. La différence provient du fait que, suivant le statut du poste, on choisira de le décrire en termes de fonction pour les postes à responsabilité transversale, globale ou complexe et en termes de tâches pour les postes spécialisés.

On parlera de descriptif de fonction lorsque le statut et la complexité induite du poste nécessitent des compétences en termes de savoir-faire, savoir-être, savoir-faire-faire et faire-savoir, et de descriptif de tâches lorsque la spécialisation du poste nécessitera des compétences à dominante savoir-faire.

Dans le cadre d'un recrutement, le descriptif de fonction va servir de référent tout au long du processus. Si le processus aboutit à une embauche, il constituera le fondement de l'intégration puis, plus tard, il deviendra un outil de mana-

gement notamment au travers de l'évaluation. Pour cela, il est nécessaire que le descriptif d'une fonction soit défini préalablement au déclenchement du processus de recrutement. Il procure alors un autre avantage, il oblige à clarifier le vrai besoin en termes de recherche de compétences. Il permettra le cas échéant de préciser l'annonce éventuelle d'offre d'emploi. Il pourrait d'ailleurs représenter à ce stade le cahier des charges du besoin à pourvoir.

UN ÉLÉMENT RATIONNEL D'IDENTIFICATION

Enfin, la précision des points-clés identifiant au mieux les compétences constitue une véritable matrice de choix favorisant la décision quant au candidat à retenir. Ceci implique que le descriptif de poste soit rédigé par le recruteur en charge de la résolution du besoin, que celui-ci soit interne ou externe à l'organisation.

Dans une période qui a vu fleurir le marketing social, le descriptif de fonction constitue l'élément rationnel d'identification des motivations endogènes, c'est-à-dire celles que le temps n'érode pas. Il permet de conclure et consolider un véritable accord que concrétisera le contrat de travail. ■



MICHEL PLOTTON

Directeur
des ressources
humaines
LGB Finance