

OUTIL 1: LA DÉFINITION DU POSTE

Pourquoi ?

La diversité apporte beaucoup en termes d'efficacité en entreprise. En effet, selon une étude de McKinsey, **les entreprises ayant une politique de diversité ethnique sont 35 % plus susceptibles d'avoir des rendements financiers supérieurs** à la médiane de leur secteur national (Diversity Matter, McKinsey & Company, 2015).

Or, il faut garder en tête que la plupart des candidats dont les profils sont « originaux », ont tendance à **l'autocensure**. C'est un processus classique d'auto-discrimination qui pousse à croire que si l'on ne répond pas à 100% des critères demandés, cela ne sert à rien de postuler. D'un autre côté, en termes de recrutement, il est courant de chercher un profil idéal, « le mouton à cinq pattes », tout en étant parfaitement prêt à revoir ses exigences. Car **en étant plus exigeant que nécessaire, vous risquez à contrario de passer à côté de talents**.

Évidemment, d'autres facteurs peuvent également pousser les candidats à ne pas postuler comme la difficulté à comprendre le poste et les conditions de travail, à se projeter, ou avoir peur d'être discriminé.

Dans tous les cas, **il est essentiel d'être réaliste, clair et concret** dans la rédaction de sa fiche de poste si l'on souhaite limiter au maximum les freins au dépôt de candidature.

Pour ce faire, la définition préalable du poste est essentielle pour la prise de recul et d'identification des besoins indispensables requis. L'objectif de cet outil est de vous permettre de **vous poser les bonnes questions quant aux réels besoins du poste** et de vous donner quelques étapes clés de facilitation du processus.

En réalisant cette première étape, vous serez à même de rédiger par la suite une offre inclusive qui sera bénéfique dans le recrutement de nouveaux profils.

Etape 1 : Prise de recul par rapport à l'existant

La première étape consiste à prendre du recul sur ce qui existe déjà au sein de votre entreprise ou structure. Pour le métier pour lequel vous souhaitez recruter, existe-t-il déjà des offres d'emploi ou des fiches métier ?

Si oui, posez-vous les questions suivantes :

1. Qui a les a rédigés ? La personne était-elle déjà dans une démarche d'inclusion ?
2. De quand datent ces documents ? Sont-ils toujours d'actualité en termes de compétences requises, conditions de travail, description du poste ?
3. Le/la manager direct/e a-t-il/elle été impliqué/e ?
4. L'actuelle offre d'emploi attire-t-elle des personnes ? Si oui, les profils sont-ils généralement similaires (genre, parcours, origine, âge, niveau d'étude...) ?

En fonction des réponses à ces questions, vous pourrez déjà identifier les problématiques sur lesquelles travailler.

1. Ce qui a été fait précédemment n'est pas forcément adapté aux conditions actuelles et/ou dans une démarche inclusive
2. Chaque poste a ses propres spécificités, il est important de les (re)questionner
3. Les collaborateurs qui vont directement travailler avec la personne recrutée peuvent vous transmettre des informations utiles comme les besoins réels du poste en termes de compétences mais aussi de savoir être (par rapport à l'équipe sur place par exemple)
4. Si une offre ne reçoit que peu de candidatures ou si les profils sont souvent les mêmes, c'est qu'elle n'est pas encore suffisamment inclusive dans la rédaction et/ou sa diffusion

Etape 2 : Implication des responsables terrain ou des pôles concernés

Les responsables directs.es de la future personne recrutée sont une ressource clé pour récolter des informations essentielles. Ce sont eux, parfois plus que le service RH, qui ont la connaissance du poste et des besoins. C'est pourquoi, avant de sélectionner les critères essentiels au poste, il est important de questionner les responsables terrain ou de l'équipe concernée.

L'objectif de cette phase est de connaître les besoins concrets liés au poste afin d'être en mesure de le décrire au mieux lors de la rédaction de l'offre d'emploi.

ATTENTION ! Il ne faut pas tomber dans la dérive de recherche d'un candidat idéal. Il faut plutôt se dire : quels sont les facteurs essentiels minimaux dont j'ai besoin pour ce poste ?

Il peut donc s'avérer indispensable de challenger les besoins remontés en comprenant par exemple dans quel cas ils sont utiles et la fréquence (un anglais requis pour de potentiels appels une fois dans l'année ne semble pas indispensable et permettra de mettre en place des actions organisationnelles pour les adresser)

Voici une liste de questions à poser (non-exhaustive) :

1. Quelles sont les compétences essentielles pour ce poste précisément ? (demander à la personne de ne citer que les 3 principales)
2. Quels sont les savoirs-être essentiels pour ce poste et dans cette équipe ? (demander à la personne de n'en citer que 3)
3. Quelles sont les tâches quotidiennes (description simple)?

4. Quelles sont les conditions de travail ?
 - Travail en équipe ou non?
 - Y-a-t-il des exigences particulières ? Sur le plan physique, horaire, déplacements, habilitations. Y-a-t-il des choses difficiles qui sont liées au poste ?
 - Quelles sont les responsabilités ? Niveau d'autonomie ?
 - Quel niveau de langue est nécessaire (concrètement) ? A l'oral, en lecture et à l'écrit.
5. Est-il possible de se former sur le terrain ? Si c'est le cas, il faudra bien entendu retirer la compétence concernée de la liste des requis.

Exemple, pour un poste sur les chantiers :

1. *Les tâches quotidiennes : aller sur le chantier, se présenter au client, creuser des fossés, couper et souder des tuyaux, vérifier que l'installation fonctionne, faire signer les documents*
2. *La personne recherchée devra être débrouillarde, manuelle et respectueuse des consignes de sécurité.*
3. *Les critères essentiels : être mobile (ex : transports en commun, véhicule personnel ou permis seulement), parler français, savoir conduire des engins de chantier*
4. *Les conditions de travail : découchers possibles, travail en extérieur quelque soit le temps (pluie, chaleur, neige), travail en binôme*

Comme vous pouvez le voir, les exigences pour ce poste sont finalement assez simples mais permettent une compréhension des besoins clés. A partir de cela, et en complément avec les exigences plus générales liées à la structure, vous êtes désormais à même de faire une liste des critères essentiels à mettre sur l'offre d'emploi.

Y avez-vous pensé ? Une visite sur le terrain peut-être très utile pour vous rendre compte des réalités des tâches et des besoins !

Etape 3 : Rédaction de la définition du poste

Une fois les critères clés définis, il est temps de réfléchir à ce qui peut être apporté par l'entreprise (par exemple : formation, prêt d'un véhicule) et ce qui doit être requis chez le candidat. En effet, en apportant des solutions pouvant permettre de répondre à certains critères, vous allez à nouveau lever des freins à la candidature.

Pour chaque critère demandé à la personne il faut donc se poser les questions suivantes :

1. Est-il réellement essentiel ?
2. Est-ce possible de l'acquérir au sein de l'entreprise ?
 - **OU** - mon entreprise peut-elle proposer une solution ou une alternative ?
3. Recommandé : vous pouvez aussi vous poser la question des possibilités d'évolution sur le poste.

Exemples :

- *La personne doit être mobile mais l'entreprise propose des véhicules de fonction. La personne a seulement besoin d'avoir un permis B et non pas un véhicule.*
- *La personne doit savoir conduire un engin de terrassement, l'entreprise propose de passer le permis en interne. La personne n'a donc pas besoin d'avoir le CACES.*
- *La personne doit se présenter au client et lui faire signer des documents. Elle n'a pas besoin d'être bilingue en français et doit être plus à l'aise à l'oral qu'à l'écrit.*
- *Les découchers sont possibles quand le chantier est éloigné mais l'entreprise l'organise et couvre les frais associés.*

Une fois ces critères identifiés, listés et revus, vous avez enfin ce qui va constituer la plus grande partie de votre offre d'emploi.

Pour aller plus loin : Nous pouvez, en parallèle, commencer à réfléchir à comment vous souhaitez mesurer les compétences ou savoirs-être des candidats (entretiens, mise en situation, tests), étape qui sera présentée par la suite dans l'outil n°5 et 5-bis.