

# LE PROFIL DE COMPÉTENCES, UN INCONTOURNABLE EN SÉLECTION

Par Michèle Ragault

---

Le profil de compétences est important parce que la sélection, ça coûte cher! De nombreuses études font état de coûts prohibitifs reliés à une erreur de sélection. Les frais directs sont relativement faciles à calculer : rédaction de l'annonce et publication, recours à une firme de recrutement ou à une agence, temps consacré aux entrevues et à la sélection, formation et intégration dans le poste, indemnité de départ, etc. À cela s'ajoutent les impacts indirects qui peuvent être encore plus considérables : erreurs commises par l'employé, démobilitation et perte de productivité de l'équipe, absentéisme et impact sur l'image publique et la réputation de l'entreprise.

Dans les faits, les coûts du recrutement peuvent s'élever jusqu'à 25 % du salaire annuel, sans compter les coûts indirects. Pour les postes de direction, ils sont encore plus élevés. Diverses raisons peuvent expliquer une erreur de recrutement, dont la principale est le mauvais arrimage (*misfit*) entre l'individu et le poste. Un moyen d'éviter ce piège est de développer un profil de compétences, qui guidera le choix des outils de sélection à utiliser et qui sera utile pour clarifier les attentes de l'entreprise envers l'employé en poste. Il facilitera l'évaluation de la performance et l'identification des besoins de développement.

## COMMENT S'Y PRENDRE?

Dans plusieurs organisations, le recrutement du personnel est considéré comme un mal nécessaire. Il est souvent mené de manière intuitive et empirique plutôt que de façon rigoureuse et structurée. Voici les principales étapes qui permettront de sélectionner le bon candidat.

### 1. Clarification des attentes avec le supérieur immédiat

- Les raisons du départ du prédécesseur
- Les enjeux du poste et de l'organisation
- Les défis du poste à court, moyen et long termes
- Le climat de travail
- La performance des employés en place
- Les objectifs à atteindre, les contraintes et les difficultés du poste



## **2. Bonne connaissance du poste**

Il importe de déterminer les critères clés de réussite dans le poste. Cet exercice permettra aux éventuels titulaires de connaître les attentes de l'organisation, de s'autoévaluer en cours d'emploi et facilitera, pour l'entreprise, les processus de dotation et d'évaluation de la performance. À cette étape, il est requis de solliciter la contribution de titulaires déjà en poste ou d'experts connaissant très bien le contenu et la nature du poste à pourvoir. On peut constituer un comité de travail composé de personnes reconnues pour leur connaissance du poste et pour leur performance.

## **3. Rédaction de la description du rôle et des responsabilités**

- Identifier les responsabilités du titulaire
- Déterminer ses principaux mandats et objectifs, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs.

## **4. Validation avec les experts de contenu**

À cette étape, il s'agit de valider les principales tâches et leur niveau de difficulté, les principales sources d'erreur ou d'échec ainsi que les compétences requises pour réaliser le travail. Une fois le consensus obtenu au sein du groupe de travail, on peut définir le profil de compétences.

## **5. Finalisation et appropriation**

Enfin, il s'agit de valider le choix final avec le supérieur immédiat éventuel et les membres du groupe de travail. Il est également nécessaire de s'assurer de la justesse des compétences déterminées.

Pour s'assurer de la pertinence des compétences, il faut considérer les facteurs suivants :

- la difficulté ou la nécessité des tâches à effectuer;
- l'incidence sur les résultats du travail;
- l'incidence sur le rendement des autres employés;
- les conséquences des erreurs si l'employé n'a pas la compétence visée;
- la fréquence de l'utilisation des compétences au travail;
- le moment où les compétences seront nécessaires : dès l'entrée en fonction ou peuvent-elles être acquises en cours d'emploi, dans les six premiers mois?

## **PRÉCISIONS IMPORTANTES LORSQU'ON ÉLABORE UN PROFIL**

Il est bon d'utiliser un répertoire de compétences pour en sélectionner au maximum six à dix, soit celles qui sont indispensables. Elles porteront autant sur le savoir, le savoir-faire ou le savoir-être du titulaire.



Il faut ensuite décomposer chaque compétence en indicateurs comportementaux, pour éviter toute fausse interprétation ou malentendu. Les compétences peuvent être classées sous différentes catégories :

- **Compétences et connaissances techniques (savoir)** : connaissances spécialisées dans un domaine professionnel spécifique, par exemple certaines spécialités de l'ingénierie, du droit, etc. Elles doivent sans contredit être définies par les experts.
- **Compétences de gestion d'activités (savoir-faire)** : gestion du temps, analyse et jugement, gestion de projets, prise de décision, etc.
- **Compétences de gestion du personnel – pour les postes cadres (savoir-faire)** : habiletés de gestion telles que la mobilisation du personnel, la gestion du changement, le coaching, etc.
- **Compétences relationnelles (savoir-être)** : relations interpersonnelles, travail d'équipe, gestion des conflits, communication, influence, etc.
- **Compétences personnelles (savoir-être)** : désir d'accomplissement, discipline personnelle, créativité, tolérance au stress, etc.

#### **LE PROFIL DE COMPÉTENCES : UNE CONTRIBUTION CLÉ DU PROFESSIONNEL RH**

Votre défi est d'apporter une réelle contribution. Vous apporterez un soutien significatif aux gestionnaires de votre organisation si vous réussissez à les amener à entrevoir leurs activités de dotation comme une occasion de réfléchir sur leurs besoins en ressources humaines. Lors des échanges sur la nature des critères recherchés, n'hésitez pas à insister sur la notion de compétences, particulièrement celles qui portent sur le savoir-être des candidats, pour amener votre client à aller au-delà des strictes considérations techniques du poste. Il en va souvent de la qualité du climat de votre organisation!

---

Michèle RAGAULT, CRHA, M. Ps., Conseillère principale - Psychologie du travail chez André Filion et Associés Inc. *Le profil de compétences, un incontournable en sélection*. Rubrique Coin de l'Expert, le 26 novembre 2013. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=93655>