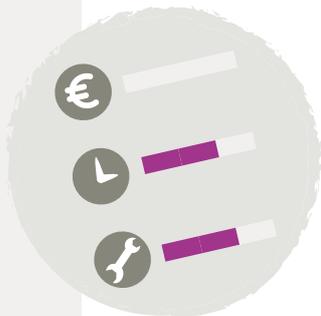


# CALIBRER LES FONCTIONS ET LES ANNONCES AVEC LES COMPÉTENCES-CLÉS



**Le premier réflexe du recruteur sera souvent de mettre la barre le plus haut possible. Mais cette approche peut s'avérer contre-productive en termes de neutralité ou de diversité.**

## EN BREF

Penser le recrutement à partir du besoin de compétences de la fonction à pourvoir, porter le maximum d'attention aux compétences-clés et formuler des offres d'emploi fidèles à ces objectifs dans des offres d'emploi ouvertes à la diversité.

## LES ATOUTS

- + Une ouverture du recrutement à des profils non formatés
- + Réduit le risque de rechercher sans succès le « mouton à cinq pattes »
- + Des collaborateurs choisis en fonction de la stratégie maison
- + Une meilleure qualité du fonctionnement général de l'asbl.

## EN UN MOT

La notion de compétence-clé d'un profil de fonction permet de mettre la barre au juste niveau de façon objective. Autrement dit, pas besoin de mettre toutes vos exigences sur le même pied au moment du recrutement.

Élaborer des profils de fonction et des listes de compétences-clés ne sont pas des analyses aisées. Ils demandent une analyse fine de la structure, de ses besoins et des potentiels à déceler chez le candidat idéal. Quelques outils simples vont permettre de s'en sortir autrement que par l'intuition.

## DES FONCTIONS ET DES ANNONCES BIEN CALBRÉES, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- Bien objectiver et prioriser vos besoins de compétences, définir de façon raisonnable votre niveau d'exigences et adapter tous les aspects de la procédure de recrutement, voilà sans doute les premiers conseils à donner en matière de recrutement non-discriminant et de diversité au travail, et même en matière de GRH en général.
- Identifier et trier les compétences nécessite de passer par une phase d'analyse des fonctions qui, souvent, ne se limitera pas au seul poste à pourvoir. C'est un travail de fond à programmer sur le moyen terme.

## LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE ?

- L'élaboration de profils de fonction est pratiquement une condition sine qua non à toute initiative en termes de recrutement non-discriminant. Il est même aventureux de se lancer dans certaines expérimentations, comme le recrutement sans CV (voir fiche « *Recruter sans CV* »), sans en être passé par là.
- Le fait de distinguer les compétences-clés des compétences accessoires, en amont du travail de recrutement, facilitera vos choix au moment décisif.
- Le bon calibrage des offres d'emploi enrayera les mécanismes d'auto-discrimination.

## COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Penser le recrutement en termes de besoins de compétences.
  - Le b.a.-ba pour améliorer la qualité du recrutement en général est d'objectiver les tâches confiées au poste à pouvoir et les compétences requises pour pouvoir mener à bien ces tâches. C'est ce qu'on appelle un profil de fonction. Il permet de concevoir le recrutement comme la recherche de nouvelles compétences au service de votre activité.  
Appuyez-vous sur les outils et méthodes existants. Comme celles de l'ABBET et de competentia :  
<http://abbet.be/Fiche-6-1-5-La-description-de-et>  
<http://www.competentia.be/la-strategie-de-lorganisation/les-descriptions-de-fonctions>
  - Si vous travaillez déjà avec des profils de fonction, remettez-les sur le métier quand vous anticipez un recrutement prochain. Les organisations évoluent parfois vite, de même pour les compétences dont elles ont besoin et les tâches des personnes qu'elles mobilisent.
  - Si un organe de concertation ou une représentation du personnel est présent dans l'organisation, il est indispensable de l'associer à la démarche et de solliciter son avis aux moments-clés du processus.
- Les compétences-clés pour distinguer l'essentiel de l'accessoire.
  - La notion de compétence-clé d'un profil de fonction permet de mettre la barre au bon niveau de façon objective. Autrement dit, seules les compétences-clés sont déterminantes au moment du recrutement – en tous cas dans les étapes de présélection.
  - Une telle analyse n'est pas aussi facile qu'il y paraît. L'outil va permettre de s'en sortir.

**EXEMPLE** Voici une méthode parmi d'autres, qui a le mérite de la simplicité.

- > Mettez en colonne dans un tableau la partie « compétences » du profil de fonction
- > Pour chaque ligne (compétence), évaluez la place occupée par chacune dans un emploi du temps hebdomadaire normal. Attribuez-lui ensuite une, deux ou trois horloges 🕒, 🕒🕒 ou 🕒🕒🕒.

- > De la même manière, pour chaque ligne (compétence), évaluez le degré de complexité. Attribuez trois clés 🗝️🗝️🗝️ aux compétences les plus complexes, une seule clé 🗝️ aux compétences les moins complexes et deux clés 🗝️🗝️ aux compétences intermédiaires.
- > Triez les lignes de votre tableau par ordre décroissant du nombre total de symboles positionnés sur chaque compétence. Éliminez les lignes qui ont reçu moins de 5 symboles. Ce qui reste dans votre tableau – les compétences qui ont reçu 5 ou 6 symboles – peut être considéré comme les compétences-clés du poste décrit.

Alternative : éliminez un tiers des lignes en commençant par le bas, ou la moitié des lignes si vous en avez plus que 30.

En clair, les compétences éliminées du tableau soit peuvent être acquises après la prise de poste, soit sont utiles mais accessoires, soit un peu des deux. Ce seront, par exemple, des compétences très spécifiques ou des compétences de perfectionnement. Pour elles, vous pourrez recourir à la formation continue (voir la fiche « *Former après l'entrée en fonction* »).

- o Avec un niveau d'exigences ainsi défini, vous vous laissez la possibilité, dans les étapes finales de la procédure, de poser un choix dit « d'action positive » à compétences égales.

**EXEMPLE** un homme d'origine africaine comme agent d'accueil, une personne malvoyante comme téléphoniste, une femme dans un métier technologique, etc.

- o L'offre d'emploi sera basée sur les seules compétences-clés et les étapes de la sélection qui réclameront le plus d'énergie de votre part consisteront à évaluer objectivement ces compétences-clés et à n'évaluer qu'elles.
- o Les compétences « non-clé », vous pouvez décider de ne même pas les prendre en compte dans la sélection. Elles peuvent en effet être acquises après l'entrée en poste, soit via le tutorat (comme pour les stagiaires, voir cette fiche), soit via des formations. Dans les deux cas, à l'étape finale de la sélection, prévoyez la négociation d'un plan d'intégration avec votre futur travailleur (voir fiche *Former après l'entrée en fonction*).
- o Attention à la formulation des offres.
  - o Il va de soi que l'offre doit répondre aux prescriptions légales et ne peut pas, sauf exceptions cadrées par la réglementation, imposer la moindre condition directe touchant à un des critères définis par la loi comme discriminatoires (voir la fiche « *Décodage* »).
  - o Pratiquez l'écriture inclusive, au moins pour les intitulés de fonction.
  - o Toutes les mentions de l'offre colleront aux compétences-clés, ou à défaut, se rapporteront à un profil de fonction.
  - o Si vous mettez en place l'un ou l'autre mécanisme novateur de sélection (voir les fiches « *Recruter sans CV* » ou « *Neutraliser les tests* »), mentionnez-le dans votre offre. Cela mettra en confiance les profils atypiques et fera la promotion des valeurs de l'asbl.

**POUR QUI ?**

**Il est délicat de fixer un seuil de façon absolue, mais toute asbl dont l'équipe atteint une certaine taille a vraiment intérêt à objectiver les profils de ses fonctions.**

- o Mentionnez dans vos offres que vous vous souciez de la diversité au travail dans la manière de préparer et d'organiser les recrutements :

**EXEMPLE** « La politique de notre association est axée sur la diversité et l'égalité des chances. Nous sélectionnons les candidat-e-s en fonction de leurs qualités, indépendamment de leur âge, leur sexe, leur origine, leur conviction, leur handicap, leur nationalité, etc. »

- o Mentionnez dans vos offres que vous êtes disposé à apporter des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées qui voudraient postuler et invitez-les à en solliciter (voir la fiche « *Recruter des personnes porteuses de handicap* »).

## TRUCS ET ASTUCES

- o Les différentes fonctions au sein d'une équipe sont très interdépendantes cela n'a donc pas beaucoup de sens de formaliser juste le profil de la fonction à pourvoir. Cette approche, si elle n'est pas encore mise en place dans l'asbl, peut nécessiter pas mal d'énergie au démarrage. Mais c'est un investissement dans la qualité de votre fonctionnement qui sera bien vite amorti ; la structure de votre organisation s'en trouvant plus saine et plus efficace.
- o Dans les offres d'emploi comme dans les listes de compétences et dans les profils de fonction, soyez attentif au vocabulaire utilisé : précis, non connoté, reflétant rigoureusement la réalité.
  - o L'intitulé est cohérent et transparent, il est assez parlant pour ne pas exclure des candidatures potentielles.
  - o Proscrivez les expressions trop générales. « Grande disponibilité » deviendra p.ex. « Travail en soirée 2 à 3 fois par mois, compensé par des demi jours de congés ».
  - o Oubliez les mots passe-partout comme « autonomie », « dynamisme », etc. Ils n'apportent pas d'informations quant au contenu de la fonction, et en plus ils font ressembler votre offre à toutes les autres...
  - o Neutralisez le genre : « Il.elle ... », « Assistant.e social.e », etc.
  - o Oubliez les qualificatifs comme « jeune », « bonne présentation », etc.
- o Ne vous contentez pas d'un intitulé de diplôme pour exprimer ce que vous recherchez. Si la réglementation vous l'impose, ajoutez-y une liste de compétences. Si pas, faites du diplôme une exigence facultative (voir la fiche « *Anonymiser les candidatures* »), cela vous ouvrira à des personnes à parcours atypiques, à des diplômés étrangers, etc.
- o Renseignez-vous aussi sur la validation des compétences (voir la fiche *validation des compétences*).
- o Ne perdez pas de vue qu'engager une personne trop qualifiée au regard de la fonction peut poser des problèmes importants à moyen terme (démotivation, conflits de légitimité, etc.)

- Il existe une offre variée de formations et de services d'accompagnement pour vous soutenir dans l'exercice d'élaboration de profils de fonction.

**EXEMPLE** Certains fonds sectoriels proposent un soutien financier (Formapef, etc.)

- Les étapes d'analyse des fonctions, en particulier le tri des compétences-clés, ne se feront de manière fiable qu'en y associant les personnes concernées et leur responsable hiérarchique direct. Mais ne vous limitez pas à ces points de vue : intégrez des besoins de l'organisation, voire l'anticipation des besoins futurs, sinon vous vous contenterez de « cloner » la personne déjà en poste.
- Vous recrutez pour une fonction qui n'existe pas encore dans votre asbl ? Allez voir chez des asbl homologues comment les choses se passent.
- Informez précisément et à temps votre équipe sur la procédure envisagée et les objectifs. C'est la seule manière de pouvoir compter sur leur collaboration et obtenir leur accord quant au contenu des fonctions.
- L'analyse des fonctions est aussi une plus-value incontournable pour nombre d'autres processus RH : élaborer un plan de formation, revoir un organigramme, structurer des entretiens de fonctionnement et leur suivi, etc.
  - En particulier en matière d'égalité des genres, il faut souligner que les stéréotypes qui pèsent sur le type de travail que les femmes peuvent effectuer sont les mêmes que ceux qui pèsent sur les inégalités salariales femmes-hommes. Dans l'analyse des compétences-clés en particulier, soyez attentif à ces stéréotypes pour les désamorcer.

## VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

> **Sur les bonnes pratiques en matière d'écriture inclusive :**

 <http://www.ecriture-inclusive.fr/>

> **Sur la question du genre et des fonctions**

 <http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/Classification%20sexuellement%20neutre.pdf>

> **Sur les possibilités de bourses pour financer un accompagnement en matière de ressources humaines**

 APEF : <http://www.apefasbl.org/>

 FE.BI : <http://www.fe-bi.org/fr/home>

## DE LA DISCRIMINATION À L'AUTO-DISCRIMINATION

Nous savons tous à quel point une expérience sociale négative peut être déstabilisatrice. Vous avez peut-être vu [cette vidéo en ligne](#), sur une enseignante en psychologie, qui montre à sa classe à quel point il est facile d'inculquer « le découragement en cinq minutes » (« learned helplessness »). Si elle se répète, une telle expérience modifie l'image que chacun se donne de lui-même, a fortiori si elle renvoie à des stéréotypes. La récurrence d'offres d'emploi requérant des niveaux d'exigences disproportionnés a exactement le même effet sur une partie des demandeurs d'emploi.

Cet effet, c'est ce que l'on appelle l'auto-discrimination, au sujet de laquelle la Fondation Roi Baudouin a publié fin 2015 [une intéressante étude](#).

« La discrimination à l'embauche présente deux facettes. Les actions ou comportements discriminatoires directs et indirects de certains employeurs en constituent la face la plus palpable. L'autre côté, moins visible au premier coup d'œil, est constitué par les dispositions psychologiques intériorisées par les demandeurs d'emploi eux-mêmes. Celles-ci constituent une barrière supplémentaire à franchir – intérieure et passive, celle-là, mais tout aussi handicapante – dans la quête d'un emploi. Cette intériorisation de la discrimination peut amener les personnes concernées à développer des comportements parasites, et justifier ainsi des échecs qui ne sont pas directement imputables à la discrimination. Ils vont développer des stratégies parfois inconscientes – résignation, démotivation, retrait, désaffiliation, etc. – pour éviter d'avoir à affronter un marché de l'emploi – et des employeurs – ressentis comme hostiles. Ce faisant, ils tentent de protéger leur estime de soi : puisque le marché de l'emploi ne veut pas d'eux, ils s'en détournent pour se mettre à l'abri de nouvelles déceptions. Résultat ? Les demandeurs d'emploi immigrés ou perçus comme tels vont, par leurs attitudes, leur comportement, les décisions qu'ils prennent, renforcer encore, malgré eux, le pouvoir de nuisance de la discrimination : un dangereux cercle vicieux. » (adapté du résumé de l'étude).

L'attention portée au libellé des offres d'emploi et à l'organisation des procédures de sélection contribue de façon décisive à enrayer ce type de logiques.