



ADÉQUATION HOMME/POSTE

Synchroniser le développement des RH avec celui de l'entreprise

L'explosion de la demande décide une entreprise à intégrer ses sous-traitants et intérimaires afin de pourvoir rapidement 200 postes. Candidats et besoins sont identifiés : reste pour BPI à les qualifier et à organiser la "mise en adéquation" en conciliant les priorités de la DRH et des services opérationnels.

► Le contexte

DEUX CENTS POSTES À POURVOIR DANS LES PLUS BREFS DÉLAIS

Cette entreprise est le point d'ancrage en France d'un groupe devenu multinational. **Recentrée sur un secteur en fort développement**, l'entreprise a retrouvé la voie de la croissance : d'importants nouveaux marchés gonflent le carnet de commandes. Organisant son développement, elle crée 200 postes, à pourvoir dans les plus brefs délais.

À la périphérie de l'entreprise, les sous-traitants et les intérimaires collaborent déjà techniquement à son activité. Une fois intégrés, ils participeront pleinement à son développement.

Extraits d'une interview télévisée du président du groupe

Q : "Récemment, des déficits historiques. Aujourd'hui, une situation très profitable"

R : "Le déficit était constitué en bonne partie de provisions nécessaires pour relancer et restructurer l'entreprise."

Q : "Le recentrage de l'activité ?"

R : "C'est un choix stratégique majeur. À l'époque, cette activité ne pesait guère que 40 % du groupe. Aujourd'hui, c'est 85 % de notre CA, et nous avons recommencé à développer l'entreprise."

► La mission

QUALIFIER LES POSTES À POURVOIR

Le volume des postes est important. Les décisions engageront fortement l'entreprise. Les partenaires sociaux demandent des garanties d'objectivité. Ces trois critères décident la direction des Ressources Humaines à associer un cabinet de conseil à la réalisation de l'opération.

Sur place, les consultants du bureau régional de BPI rencontrent d'abord l'ensemble des responsables opérationnels et déterminent avec eux le profil des postes à pourvoir.

ADÉQUATION HOMMES/POSTES/OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

En l'espace de cinq mois, l'équipe BPI rencontre en entretien les 400 personnes qui se sont positionnées sur les postes créés. Les observations sont croisées avec une série de questionnaires de comportements qui fiabilisent **les profils**. Ceux-ci sont établis sur la même grille que celle utilisée pour définir les prérequis du poste. Ainsi, la correspondance entre le poste et les personnes est plus facilement analysée.

Chaque semaine, consultants et DRH passent en revue les candidats rencontrés. Poste par poste, ils transmettent au responsable opérationnel concerné un dossier présentant plusieurs candidats et une appréciation comparative sur l'adéquation au poste. Sur cette base, celui-ci réalise les entretiens techniques nécessaires.

La décision finale doit faire l'objet d'un consensus. Au départ, le service privilégie souvent les aspects techniques et le court terme ; la DRH entend quant à elle mettre en œuvre une politique cohérente de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Parfois, les avis divergent ; les consultants organisent alors la recherche de solutions partagées.

Huit items pour qualifier le profil des postes et des personnes.

- Organisation
 - Traitement des données
 - Implication/exigence
 - Capacités relationnelles
 - Communication
 - Leadership
 - Ouverture au changement
 - Résistance au stress
- Les spécificités techniques sont analysées au niveau des services opérationnels.

Bilan de fin de mission

Le contrat confié à BPI est rempli. Deux apports qui n'étaient pas prévus au cahier des charges inscriront la collaboration dans la durée : relation de confiance et capacité de médiation.

► Les perspectives

MISSION ACCOMPLIE

Les 200 postes sont pourvus dans les délais : un tiers par des sous-traitants, autant par des intérimaires. Le dernier tiers ? La diffusion des postes dans l'entreprise a créé un mouvement de mobilité interne et, pour quelques cas, un recrutement externe s'est avéré nécessaire.