

Mercredi, 14 septembre 2011 [Ouvrir une session](#) | [Mon dossier](#)



La valeur ajoutée des profils d'emploi dans une PME

Par **Marie-Michèle Morin, B.A.A., CRHA**, conseillère adjointe en rémunération et développement organisationnel chez Normandin Beaudry.

En concevant des outils simples et efficaces liés à la gestion des ressources humaines, les petites et moyennes entreprises (PME) augmentent leurs possibilités de se démarquer de leurs concurrentes en attirant et en conservant les plus performants. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il s'agit d'un argument de taille pour justifier le temps nécessaire à l'élaboration de certains outils incontournables en gestion des ressources humaines tels que les profils d'emploi. On peut avoir tendance à croire que ce type d'outil est destiné à la grande entreprise alors qu'il peut s'avérer tout aussi pertinent et utile dans un contexte de PME, notamment lorsque l'entreprise a atteint une taille nécessitant la structuration des pratiques ressources humaines.

Définition d'un profil d'emploi

Le profil d'emploi, qui se distingue de la description d'emploi par son contenu beaucoup plus générique, identifie sommairement la raison d'être et les principales responsabilités d'un emploi ainsi que la qualification requise pour l'occuper. Il permet de comprendre clairement ce qui différencie les emplois d'une même famille en ce qui a trait à la complexité, à la contribution et aux compétences nécessaires et permet de voir les interrelations entre ces emplois.

Le profil d'emploi n'est pas une description traditionnelle qui liste spécifiquement chacune des tâches liées à un poste et qui tient sur quelques pages. Il constitue davantage un outil intégrateur, convivial et simple à utiliser. Le modèle proposé regroupe, en une seule page, le profil de chaque emploi inclus dans une famille d'emplois.

Famille Finance					
	Commis	Technicien	Analyste	Chef d'équipe	Directeur
Rôle					
Principales responsabilités					
Qualification requise					
Complexité					
Autonomie					
Zone d'influence					
Sphère de décision					
Superviseur immédiat					

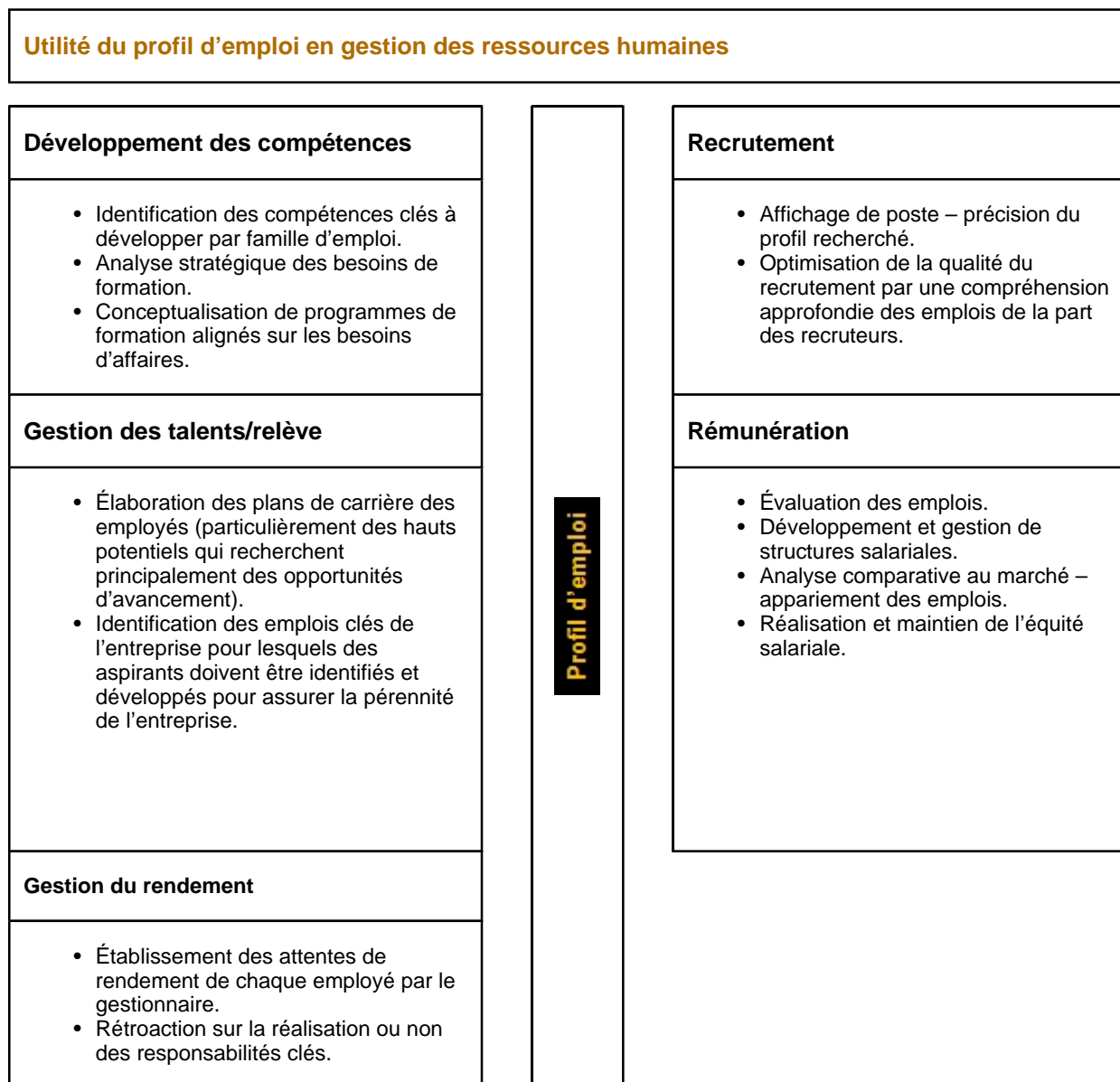
Le profil d'emploi est souvent perçu comme un outil lourd à administrer, sans valeur ajoutée et difficile à maintenir dans le temps, ce qui explique en grande partie sa faible utilisation dans les PME. Néanmoins, en structurant les pratiques et en affectant une personne à la mise à jour des profils d'emploi dans le temps, l'entreprise se donne les moyens de répondre aux principes de base d'une saine gestion des ressources humaines en matière d'équité interne; elle fait aussi en sorte de prévenir certains symptômes qui peuvent freiner la croissance éventuelle de l'entreprise tels qu'un taux de roulement élevé, la perte d'employés clés et la difficulté d'attirer des candidats présentant un haut potentiel pour l'entreprise.

Outil central à la gestion des ressources humaines

Lorsqu'il est bien conçu, le profil d'emploi a l'avantage de venir clarifier les attentes de l'employeur envers ses employés. À cet égard, il est faux de prétendre que chaque employé connaît clairement les attentes de son employeur. Pour certains employés, il peut s'agir d'une source importante d'anxiété et de démobilitation, puisqu'ils ne savent pas où diriger leurs efforts et s'ils font les bonnes choses ou non. En ayant un profil d'emploi qui précise clairement les responsabilités reliées à un emploi, les ambiguïtés et les possibilités d'incompréhension sont réduites considérablement et la communication des attentes entre l'employé et le gestionnaire est facilitée. De plus, l'outil permet aux gestionnaires de visualiser et de comprendre la nature de chaque emploi, ce qui aide à la gestion du rendement des employés en fonction de leur évolution.

Le profil d'emploi permet également de connaître la valeur relative des emplois et de les regrouper par niveau afin d'aligner, entre autres, les pratiques de rémunération et de formation et les stratégies de recrutement. Parallèlement, le profil d'emploi s'avère encore plus utile aux entreprises qui doivent se conformer à la Loi sur l'équité salariale du Québec, car il permet aux personnes qui évalueront les emplois de comprendre leur nature et de bien les évaluer.

Le schéma suivant illustre de quelle façon le profil d'emploi peut être utilisé comme un outil central dans la gestion des ressources humaines.



Conclusion

Une entreprise doit être bien outillée pour prospérer, particulièrement dans un contexte de PME. Les professionnels de la gestion des ressources humaines peuvent avoir une grande influence à cet égard: en faisant appel à leur créativité et à leur esprit d'analyse, il peuvent concevoir des outils simples, efficaces et pertinents qui permettront aux gestionnaires

d'atteindre les objectifs fixés par la haute direction, tout en respectant les ressources et le budget alloué. En ce sens, le modèle de profil d'emploi proposé peut constituer un bon point de départ pour les entreprises qui souhaitent structurer leur fonction ressources humaines, car c'est un outil central à la gestion des ressources humaines. Ainsi, il sera fort utile aux gestionnaires qui veulent assurer une saine gestion de leurs employés.

À propos de l'auteure

Marie-Michèle Morin, B.A.A., CRHA, est conseillère adjointe en rémunération et développement organisationnel chez Normandin Beaudry, une firme d'experts-conseils en actuariat, ressources humaines et communication stratégique. On peut la joindre par téléphone [514 285-1122, poste 329] ou par courriel [mmmorin@normandin-beaudry.ca]

Cet article est paru dans la rubrique Coin de l'expert le 13 septembre 2011.

Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [info@portailrh.org].