Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par Rémy Canuti le 24 février 2023

Recrutement : faut-il remplacer une personne qui s'en va ?

Rémy Canuti, consultant pour la société vauclusienne Care conseil & management spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, évoque la question de la pertinence du remplacement, ou non, d'une personne qui s'en va.

La question du remplacement pour faire suite à un départ est volontairement provocatrice mais mérite d'être posée.
En effet, le réflexe quasi atavique de chaque structure est d'y répondre par l'affirmative avec un point d'exclamation. Or, les choses sont sans doute plus complexes qu'elles n'y paraissent.

Mettons de côté les aspects purement budgétaires qui porteront le décisionnaire du recrutement à s'interroger sur de potentielles sources d'économie, de la même façon que nous mettons volontairement de côté le réflexe de la direction de ne pas perdre un agent, c'est-à-dire des compétences et de la force

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par Rémy Canuti le 24 février 2023

de travail, sans penser plus avant à l'organisation du travail. J'ai connu un directeur qui comptabilisait depuis son arrivée (plus de 15 ans) les entrées et les sorties de sa direction pour expliquer la nécessité d'embaucher. « On est toujours à moins 3 », me lançait-il régulièrement, souhaitant ainsi me prouver que des efforts avaient été faits en matière de compression de personnel et de rationalisation des tâches.
Une fois posés ces deux impondérables, qu'il est toujours nécessaire d'entendre sans s'y attarder, il est intéressant de réfléchir de la manière suivante.

Un départ, ce sont des connaissances, des techniques, une routine, des habitudes, un réseau de partenaires internes et externes à la collectivité ou à l'entreprise qui disparaissent ou se trouvent oubliés. Souvent, c'est un collègue apprécié, une 'mine' d'informations, quelqu'un qui faisait sa part du job et dont on connaît les tâches qu'il accomplissait. Des tâches qui vont devoir être redistribuées soit à une nouvelle recrue (c'est ce que l'on nomme le remplacement poste pour poste), soit en interne – et on évoquera à ce moment-là le partage des tâches.

Une opportunité d'améliorer les choses ?
Or, tout départ devrait être aussi vu comme l'occasion de s'interroger sur une possible amélioration du travail, une recherche d'efficience ou d'efficacité.
Ce devrait aussi être l'occasion de s'interroger collectivement, ou à tout le moins au niveau de la direction, générale ou opérationnelle.
La question est de savoir si l'on peut mieux faire. Non pas si l'on peut faire de la même façon, mais de vérifier si le travail peut être amélioré par d'autres compétences, par une redistribution, par un éclatement des tâches ou des missions, en fonction d'une logique organisationnelle.
C'est particulièrement le cas lorsque l'on a à faire face au départ d'une personne-ressource forte, d'une véritable boîte à outils qui a peu à peu construit son poste en fonction de ses propres appréciations, de ses propres capacités et appétences, bref, de quelqu'un qui œuvrait jusque-là en toute autonomie, privilégiant le résultat sur la monstration de la méthode et le travail solitaire à celui, transverse, de l'équipe.

Dans ce cas précis, reprendre la fiche de poste est quasi inutile, celle-ci ne représentant qu'une infime partie des compétences mises en œuvre pour assurer l'exécution des missions, par ailleurs disparates mais indispensables.
Il s'agit de prendre le temps de réfléchir à l'organisation du travail de la ou des directions.
Cette pause nécessaire peut être l'occasion de revoir à la hausse la qualité et la fluidité des tâches à effectuer, de les intégrer plus fortement dans un process de rationalisation qui intéresse l'ensemble de la structure. C'est aussi l'occasion de s'interroger sur leur utilité, sur la possibilité d'automatisation, bref, sur tout ce qui fait sens dans une organisation attentive à l'exercice de ses missions.

L'affaire de tous
Une introspection automatique de ce type ne peut se faire que dans une structure dans laquelle un lieu de réflexion (de type Codir, par exemple) est institué et où les directeurs qui voient une personne partir peuvent se retourner vers un collectif de pairs afin de s'interroger en toute sincérité sur la définition du nouveau poste à pourvoir.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839
Pour toujours en savoir plus, lisez **www.echodumardi.com**, le seul média économique 100% Vaucluse habilité à publier les annonces légales, les appels d'offres et les ventes aux enchères !

Ecrit par Rémy Canuti le 24 février 2023

Rien n'est plus difficile que de rendre le dialogue fluide autour des nécessités de recrutement d'une direction ou d'un service car les réflexes corporatistes sont encore fréquents, qui impliquent la toute-puissance du chef de service ou du directeur dans la gestion de son personnel et la sauvegarde étroite des intérêts de branche.

Or, précisément, animer une organisation publique ou privée, c'est faire avec ces réflexes, mais ne pas oublier la logique générale qui préside aux destinées de la structure qui doit être pensée globalement. Et ceci est forcément l'affaire de tous.

Pour toujours en savoir plus, lisez **www.echodumardi.com**, le seul média économique 100% Vaucluse habilité à publier les annonces légales, les appels d'offres et les ventes aux enchères !