

CONDUIRE UN RECRUTEMENT : ÉTAPE 2 SUR 5

Modèle de scorecard de recrutement

La grille se remplit avant d'ouvrir la recherche, puis reste fixe : c'est ce qui empêche un jury de changer d'avis sur ce qu'il cherche entre le premier et le dernier candidat.

Les règles

Cinq critères au maximum. Un poste est cadré quand il se ramène à cinq critères.

Des pondérations inégales, qui somment à 100. Le critère à 35 % est celui qui justifie à lui seul un recrutement.

Une définition du succès plutôt qu'un adjectif. Un critère se reconnaît à la question qui le vérifie en entretien.

Le dernier critère est toujours la contrainte pratique. Ce qui fait rater une signature se traite au premier entretien.

Le processus et le package sont arrêtés avant de chercher. Un processus se fixe avant la recherche, ou s'allonge en cours de route.

Le mandat

Poste	
Contexte et raison d'être du poste	
Rattachement	
Processus : étapes, interlocuteurs, ordre	
Package : fixe, variable, périphériques	

La scorecard

Cinq critères, des pondérations inégales qui somment à 100, une définition du succès par indicateurs observables. Le dernier critère est la contrainte pratique.

Critère	Pondération	Définition du succès	Candidat A	Candidat B	Candidat C
1.	%				
2.	%				
3.	%				
4.	%				
5.	%				
Total	100 %				

Un exemple : Directeur Administratif et Financier, groupe en croissance externe

Groupe de services, 400 collaborateurs, trois acquisitions en dix-huit mois. La fonction financière a été construite pour une société unique et doit désormais consolider quatre entités. Création de poste, rattachement au Directeur général.

Critère	Pondération	Définition du succès
Consolidation & normes	30 %	Indispensable. A déjà consolidé un groupe de quatre entités ou plus et conduit une première clôture consolidée après acquisition, de l'harmonisation des plans de comptes à la liasse. Maîtrise du référentiel applicable au groupe.
Pilotage & financement	25 %	Critique. Construction budgétaire et plan de trésorerie à dix-huit mois. Interlocuteur direct des banques et des actionnaires. A déjà tenu un covenant, et sait ce qu'il faut préparer pour en faire réviser un.
Structuration d'équipe	20 %	Requis. Encadrement de cinq à dix personnes. A recruté, réorganisé ou industrialisé une fonction comptable, au-delà de la seule direction d'une équipe déjà en place.
Système d'information	15 %	Essentiel. A conduit ou subi un changement d'ERP et sait ce que cela coûte en temps de clôture. Aisance sur l'outil de reporting en place ; capacité à arbitrer entre outil du marché et développement interne.
Mobilité & disponibilité	10 %	Requis. Deux déplacements mensuels sur les sites acquis. Disponibilité pendant les périodes de clôture, notamment sur la première clôture consolidée du groupe.
Total	100 %	

Ce qu'une scorecard laisse de côté

Les adjectifs. Rigoureux, dynamique, force de proposition, bon relationnel. Présents dans la plupart des fiches que nous relisons, ils échouent toujours à départager deux candidats, parce qu'ils sont invérifiables.

Les critères qui échappent à l'entretien. Un critère entre dans la scorecard seulement si l'on sait quelle question le vérifierait. C'est le test le plus rapide, et celui qui allège le plus le premier jet.

Les critères qui masquent un critère interdit. « Disponibilité totale », « bonne intégration dans une équipe jeune », « présence indispensable sur site » peuvent constituer une discrimination indirecte selon la situation de famille, l'âge ou le handicap. Un critère doit se rattacher à l'aptitude professionnelle, et à elle seule.

Les seuils arbitraires. « Dix ans d'expérience minimum » sur une technologie qui en a huit, « école de commerce du top 5 ». Ces seuils passent à côté de ce qu'ils prétendent mesurer, ils écartent, et sur l'âge ou l'origine ils exposent l'entreprise.

La version à jour de ce document, et l'article qui l'explique : <https://www.entouragerecrutement.com/methode/scorecard-recrutement>

Établi par Entourage Recrutement, cabinet de recrutement Finance et Tech. Il est écrit par un cabinet de recrutement : sur une situation réelle, faites-vous conseiller par un avocat.