

Ressources Humaines

«Dans ton bureau, si t'as un diplôme, t'as l'air intelligent, si t'as un climatiseur, t'as l'air conditionné.»

Pierre Legaré - Humoriste Canadien

Recrutement : un investissement qui peut rapporter gros ! mais... - par Serge Berlem



Illustration : Marc Rouchairoles

En préambule, voici quelques données (sources : Enjeux Les Echos) qui doivent faire réfléchir tous les Dirigeants et les cadres des grandes entreprises ou PME.

- L'échec d'un recrutement coûterait entre 45 000 et 76 000 euros !

- En Europe, les managers avouent consacrer en moyenne 10 % (de 7 à 11 %) de leur temps à corriger les erreurs ou à refaire le travail de leurs subordonnés !

- Un pourcentage allant de 8 à 18 % des collaborateurs ne terminent pas leur période d'essai, démissionnent ou sont licenciés, faute d'une embauche réussie !

Arrêtons là cette énumération de constats qui pénalisent nos entreprises et freinent leur développement.

En effet, il y a lieu de prendre en compte les coûts directs assez facilement mesurables (coûts liés au recrutement, salaires et charges...) et les coûts indirects moins visibles et plus difficiles à approcher. Comme pour un iceberg, ils sont malheureusement les plus importants en terme financiers et d'impacts.

Citons en quelques uns : temps consacré à la « formation » par les collaborateurs de l'entreprise, décalage dans le lancement de projet, impact auprès de la clientèle (Chiffres d'affaires, portefeuille clients...), crédibilité des managers, investissements connexes, qualité de service, image de l'entreprise (interne, comme externe)...

Précisons que tous les postes sont concernés de la même façon, car l'entreprise est un tout. De même, dans ce qui suit, nous intégrons tout autant les recrutements externes que la mobilité interne.

En effet, l'échec consécutif à une promotion interne par absence d'évaluation, engendre non pas un besoin, mais deux. Il est difficile de remettre le promu(!) à son poste d'origine. De plus, la dynamique RH en prend un sérieux coup en terme d'émulation.

Cela étant, les causes sont-elles connues ?

Oui de toute évidence. Plus de 23 ans d'expérience nous permettent de les regrouper en 3 catégories : Avant, pendant et après l'acte de recrutement.

Avant

Tout lancement de nouveaux produits, de nouveaux services... débute, ou devrait débiter, par une étude de marché. Celle-ci permet de bien identifier le besoin des clients potentiels et leurs attentes par

rapport à cette nouvelle offre. Elle va permettre de positionner cette offre dans un marché fortement concurrentiel...

Qu'en est-il en matière de recrutement ? Certes, le besoin est identifié dans la majorité des situations : il nous faut un Responsable de Production pour remplacer un départ (volontaire ou négocié)... Il faut créer le poste de ...

Dans de nombreux cas, l'approche est rapide ou superficielle : on répond dans l'immédiat à un besoin, pour ne pas dire à un manque au sens de dépendance, on « clone » le poste de l'ex-titulaire, on focalise sur une composante du poste...

Quelle est sa mission ? Quels sont ses objectifs ? Quelles sont ses responsabilités ? Quelles sont nos attentes ? ... Lorsque ces points sont abordés ou approchés, dans très peu de cas, on se pose la question: Quelle doit être sa valeur ajoutée à ce poste et pour l'entreprise ?

Faites le test auprès de votre entourage sur ce point. Lors d'évaluation interne de cadres, a fortiori lors d'un entretien de recrutement, la réponse est la même : aucune et l'attitude est toujours identique, celle du poisson (bouche bée !).

A-t-on une approche prospective ? A savoir, s'est-on posé la question de son évolution possible dans l'entreprise ou de ses responsabilités : *l'un de nos clients avait engagé une standardiste pour écouler et fluidifier les appels téléphoniques. Après moins de 8 jours de présence dans l'entreprise, elle renseignait les clients ! (sic)*

Les méthodes et les moyens pour accéder au vivier des professionnels recherchés sont vus essentiellement sous l'angle pécuniaire, au moindre coût, ou au plus vite.

Sans faire l'apologie des cabinets conseils, seuls 20 % des postes à responsabilités leur sont confiés (source SYNTEC). Or, ceux-ci ont le savoir-faire, consacrent le temps nécessaire, ont des outils et techniques d'évaluation... Bonne transition pour la seconde phase :

Pendant

Il faut asseoir tout recrutement sur une base de données la plus riche possible, au sens qualitatif. La profusion de CV n'est en aucun cas un gage de qualité. En effet, sur le nombre, ressortir, ce n'est pas toujours le cas, 10 dossiers qui ont « le goût et la couleur de l'alcool » est probable. Ne risque-t-on pas après la sélection en entretien de retenir le moins mauvais de cet échantillon ?

Savez-vous que la Chasse de Tête est aujourd'hui la technique majoritairement mise en œuvre par les Cabinets Conseils ; celle-ci n'étant plus réservée qu'aux cadres supérieurs et dirigeants.

Anachronisme de notre époque, malgré un taux de chômage élevé et constant, les entreprises peinent à trouver les collaborateurs (de l'ouvrier au cadre) dont elles ont besoin. De plus les « bons » candidats ne le sont pas que pour vous, et ceux-ci connaissent bien leur valeur (se pose la question de la valeur des viviers dont l'obsolescence est rapide). Par voie de conséquence, ils ne répondent plus qu'aux sollicitations directes et, de ce fait, ne se proposent plus au marché (que dire des candidatures issues des canaux traditionnels ou d'Internet).

Recruter nécessite que l'on consacre du temps aux candidats lors de l'entretien, mais aussi en regard du nombre de candidats reçus pour un bon étalonnage. Les techniques d'entretien apportent de la densité et du contenu à l'évaluation ; c'est un métier. Vous allez rencontrer 7 à 8 Contrôleurs de Gestion dans un recrutement, un professionnel en a rencontré des centaines.

Savez-vous qu'il est de notoriété publique qu'un certain nombre de CV (20 % au moins selon les sources) sont « bidons ». J'ai rencontré personnellement un DG (1 000 salariés, 150 M€ de CA) lors d'un recrutement pour un poste équivalent qui affichait sur son CV une grande Ecole de Commerce parisienne. Le contrôle a posteriori a révélé la supercherie.

Il en va de même des expériences, le contrôle des références nous a permis de reconstituer des carrières! Dites-vous enfin que cet « aménagement de la vérité » selon les propos des tricheurs n'est pas l'apanage des seuls Commerciaux, dans leur cas par déformation professionnelle dirons-nous.

Là encore et l'on peut discuter longuement sur la valeur de certains outils (graphologie, tests...), ceux-ci apportent un éclairage complémentaire dans l'approche des compétences.

Car c'est bien le fond du problème : la dimension personnelle des futurs collaborateurs. Les diplômes, les expériences... constituent la « boîte à outil » nécessaire, mais pas suffisante. Dans notre belle région, on classe parfois les gens en deux catégories : les bricoleurs et les « bricoleux ».

Pour cette dernière catégorie, on trouve ceux qui ne savent rien faire de leurs dix doigts. Dans la première nous trouvons ceux qui ont des doigts d'or, c'est-à-dire, ceux qui avec souvent pas grand chose et peu d'outils font de grandes choses. Force est de constater qu'aujourd'hui les entreprises cherchent toutes cette catégorie de collaborateur entreprenant, communicant, moteur...

Quelle est la bonne rémunération ? Celle-ci conditionne, vous vous en doutez, l'accès aux « bons » professionnels. Ne dit-on pas « ce qui est rare, est cher. Ce qui est cher, est rare » ! En recrutement, c'est l'adéquation entre l'offre et le marché, mais surtout la valeur ajoutée du futur collaborateur qui permet de dimensionner cette rémunération.

L'après

C'est fait, nous avons trouvé la perle rare et après, passez moi l'expression, c'est fréquemment basta ! Il est lâché dans la nature. En effet, la perle rare doit être, bien évidemment, immédiatement opérationnelle.

A-t-il sa définition de fonction ? A-t-il des objectifs clairement définis ? A-t-il son planning d'intégration ? A-t-on prévu un accompagnement (tutorat, coaching...) pour sa prise de fonction...Le recrutement est donc bien un investissement au sens premier du terme. Si l'on peut mettre en face un budget, un planning de réalisation, des moyens adaptés..., le ROI (Retour sur Investissement) est alors assuré, pour ne pas dire garanti.

Fort heureusement, peu d'entreprises sont dans cette configuration ; cette réflexion était une fiction, n'est-ce pas !

***Ne manquez nos prochaines newsletter :
Performance et compétitivité des entreprises
Le coaching opérationnel : un effet de levier***