



## ÉVITER LES ERREURS DANS LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL PERMANENT

### LES OUTILS QUI CONVIENNENT AUX ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE

Les décisions prises dans le recrutement du personnel permanent comptent parmi les décisions les plus importantes d'un gestionnaire. Malheureusement, les mauvaises décisions sont monnaie courante. Tous les gestionnaires peuvent rapporter le cas d'un nouvel employé prometteur qui s'est révélé parfaitement incompetent. Mais il ne faut pas se soucier que de ces cas extrêmes; chaque fois qu'une entreprise embauche un employé médiocre au lieu d'un employé compétent, elle compromet son avenir. Aussi, tout investissement dans un processus de recrutement fiable se révélera plus payant, à court comme à long terme, que bien d'autres investissements. Une campagne publicitaire réussie apporte de la valeur l'année de son utilisation, tandis qu'un bon employé en apporte pendant une décennie!

#### Pourquoi les entreprises font-elles des erreurs d'embauche?

L'une des raisons les plus courantes, c'est qu'elles ont tendance à se dépêcher à appliquer un processus plutôt inefficace. Quand un poste important devient vacant, les gestionnaires pressent les RH de « trouver quelqu'un » au lieu d'amorcer un processus qui leur permettra de trouver la perle rare.

On comprend aisément que les gestionnaires soient pressés. Ils ont des objectifs à atteindre et ne peuvent se permettre de perdre leur précieux temps à veiller au recrutement. Ils cherchent simplement à combler le poste et à reprendre leurs activités. Mais quiconque comprend réellement les coûts engendrés par une mauvaise embauche n'acceptera aucun compromis sur la qualité. Un programmeur de talent n'est pas

simplement un peu meilleur qu'un programmeur médiocre : il écrit les codes plus rapidement et de manière plus précise. Un représentant commercial talentueux n'obtient pas simplement des ventes un peu meilleures qu'un représentant médiocre : il s'accapare les meilleurs comptes des concurrents les plus féroces. D'ailleurs, on évalue généralement le coût de roulement d'un professionnel à 6 à 12 mois de salaire annuel. Ainsi, une erreur d'embauche a des conséquences réelles sur le bénéfice net.

Le recrutement du personnel permanent est rendu encore plus difficile par ce qu'on appelle les « faux bons candidats ». Ce sont des personnes qui excellent en entrevue, mais se révèlent de piètres travailleurs. Il existe maintenant des sites Web qui renseignent les candidats sur les processus d'embauche; les faux bons

candidats savent donc à quelles questions s'attendre et quelles réponses on attend d'eux. Les candidats bien préparés savent vendre leur salade en entrevue et peuvent facilement bernier les gestionnaires.

Les gestionnaires ont donc besoin d'outils de recrutement capables de les aider à prévoir le rendement des candidats.

### Prévoir le rendement

La meilleure façon de prévoir le rendement est de porter attention au comportement, et non seulement aux compétences. Les gestionnaires exigent souvent des compétences très particulières, par exemple une maîtrise en administration des affaires ou cinq ans d'expérience financière dans le commerce de détail. Même s'il est vrai qu'un certain ensemble de compétences est nécessaire, la différence entre les candidats supérieurs et les autres se situe sur le plan du comportement.

De nombreuses personnes sont au fait des entrevues comportementales et en ont déjà passées. Ces entrevues sont effectivement très utiles pour prévoir le rendement d'un candidat. Cependant, peu de gens sont conscients du pouvoir de ces tests pour un recrutement réussi.

La solution d'évaluation qu'utilise Drake, tant pour elle-même que pour ses clients, s'appelle P3. Cet outil psychométrique sert à cerner les cinq traits de personnalité de base de la personne : dominance, extraversion, patience, conformité et bonne conscience. Ces traits psychologiques bien établis sont stables, mesurables et prévisibles.

Les tests comportementaux éclairent sur les forces, la personnalité, la motivation, l'esprit d'équipe et bien d'autres caractéristiques d'un candidat de façon plus rapide et plus fiable qu'une entrevue approfondie.

### Mise en application

Drake ne recommande pas l'utilisation du test P3 de manière générique, mais l'observation plutôt des employés talentueux en poste et l'utilisation du système Drake P3 pour constituer le profil de l'employé recherché. Ce « profil d'employé idéal » précise les

traits comportementaux et la personnalité que doit, croit-on, présenter le candidat pour s'épanouir dans son travail et l'entreprise. On utilise alors le P3 pour choisir les candidats les plus prometteurs à la lumière de ce profil.

Cela dit, le recrutement de personnel permanent ne peut reposer sur un seul outil, aussi puissant soit-il, tel que le P3. Il doit faire appel à toutes les sources d'information disponibles : évaluations comportementales, entrevues, CV et références. C'est en étudiant un candidat potentiel sous tous ces angles qu'on distingue les vrais employés talentueux des faux bons candidats.

En adoptant un processus de recrutement adéquat, on réduit le taux de roulement et on augmente le rendement général. En outre, un consultant en RH, ou le service financier interne de l'entreprise, peut aider le service des RH à estimer le rendement du capital investi dans de nouvelles méthodes de recrutement en examinant le nombre d'employés embauchés, le type d'emplois occupés et l'efficacité du processus actuel. Un simple calcul suffit souvent à démontrer la valeur de ces méthodes.

La solution P3 constitue un investissement particulièrement intéressant pour les entreprises de taille moyenne, car en plus d'être fiable, elle est facile à mettre en œuvre, réduit la pression sur le service des RH et permet aux gestionnaires débordés de gagner du temps.

Il existe des méthodes efficaces de recrutement de personnel permanent; il suffit d'y avoir recours! The P3 solution is a particularly good investment for mid-sized firms because it adds reliability while being easy to implement and deliver, taking pressure off the HR department and saving time for busy managers.

