

UN RECRUTEMENT RENTABLE

Une petite ou moyenne entreprise type n'a pas les reins aussi solides qu'une grande : le contrôle des coûts au quotidien y est crucial. Or le coût de recrutement échappe parfois à ce contrôle, la plupart des coûts importants d'acquisition de talents étant dissimulés dans les variations de rendement des nouveaux employés et le temps passé par les gestionnaires à s'en charger eux-mêmes. Pour être rentable, le recrutement doit tenir compte de ces coûts bien réels et non seulement des dépenses directes. Dans le présent article, nous vous aiderons à comprendre ce qui constitue votre coût de recrutement et à répondre à la question : existe-t-il une autre option, meilleure et moins chère?

Le plus gros coût : la variation de rendement des nouveaux employés

Le plus gros coût de recrutement d'une entreprise est l'embauche d'un employé médiocre. Recruter une personne ne revient pas à acheter un bien physique (comme un ordinateur), car la variabilité de rendement est dans le premier cas bien plus grande. Vous pouvez prévoir qu'un ordinateur portable Dell reviendra moins cher à utiliser qu'un ordinateur portable HP, ou vice versa, mais vous n'aurez pas de grande surprise avec ni l'une ni l'autre des deux marques. Il en va autrement pour le recrutement : vous pouvez vous tromper royalement et embaucher un mauvais employé. Les coûts d'un choix sous-optimal éclipsent alors tous les autres coûts du recrutement.

L'exemple classique d'erreur d'embauche est un renvoi ou une démission après quelques mois. L'employeur est contraint d'assumer une seconde fois tous les coûts directs et indirects de recrutement et d'intégration pour remplacer l'employé qu'il vient de perdre. Cependant, ce type d'erreur d'embauche évidente n'est pas ce qui coûte le plus cher à une entreprise, mais plutôt la présence en ses rangs d'un mauvais employé qui apprend lentement ses nouvelles tâches, qui n'a jamais un bon rendement, qui ne cadre pas dans la culture de l'entreprise et qui n'est manifestement pas prêt à gravir les échelons. Ce type de personne engendre des coûts pour votre entreprise mois après mois et, au bout du compte, finit par faire grossir vos statistiques de roulement.

Voici donc la première question que doit se poser le directeur financier qui cherche à contrôler ses coûts d'embauche : utilisons-nous le bon processus d'embauche pour attirer et recruter uniquement les meilleurs candidats?

Le deuxième plus gros coût : le gaspillage de temps des gestionnaires

Le temps des gestionnaires constitue le second coût le plus important à assumer par les entreprises qui ne possèdent pas de service de recrutement. Le directeur de l'usine passe-t-il quelques heures à griffonner une offre d'emploi sous pression au lieu de chercher des façons d'éliminer les défaillances et d'améliorer la productivité? Le directeur des ventes passe-t-il

l'après-midi à éplucher 50 CV de personnes non qualifiées au lieu de superviser un représentant pendant un entretien de vente?

Le recrutement est chronophage, et si vos gestionnaires perdent leur temps à faire ce qu'un spécialiste pourrait faire plus rapidement et mieux qu'eux, vous gaspillez le temps d'une ressource coûteuse. En plus de vous coûter le salaire d'un gestionnaire, cette façon de faire détourne ce dernier de ses principales responsabilités, à savoir diriger le service, assurer la productivité et créer de la valeur.

L'autre question que doit se poser le directeur financier est la suivante : avons-nous les bonnes personnes pour mettre en application le bon processus de recrutement afin d'attirer et de recruter uniquement les meilleurs candidats?



Les autres coûts : les dépenses directes

Les dépenses directes de recrutement sont évidentes et principalement liées à la recherche de candidats (annonce dans les journaux, annonce sur le tableau d'affichage, coût de participation à un salon de recrutement) ou aux honoraires

Savez-vous réellement qui vous embauchez?

Drake vous propose différentes solutions pour vous aider à prévoir et à façonner le rendement au travail :

P3 : évaluation comportementale

DrakeWize : évaluation des compétences administratives et techniques

CVC : évaluation et test de contact virtuel avec le client

d'une agence (si vous faites appel à une firme de recrutement). D'un point de vue comptable, ces coûts sont faciles à consigner, mais la valeur qu'ils engendrent est difficile à établir. On entend ici par « valeur » une grande qualité de candidats et non une grande quantité de candidats. Si vous aviez le choix, préféreriez-vous attirer cinq candidats possédant les compétences, les connaissances et les comportements requis ou 50 candidats loin d'être qualifiés? Le temps perdu à mettre en œuvre un piètre processus d'attrait de candidats non qualifiés constitue un fardeau coûteux, peu rentable et improductif pour votre personnel de recrutement.

En tentant de réduire ces coûts visibles, les entreprises courent le risque d'accroître leurs coûts cachés. Si couper dans les dépenses liées à la recherche de candidats ou aux honoraires d'une agence de recrutement mène à l'embauche d'employés médiocres, ralentit le processus de recrutement ou fait perdre le temps des gestionnaires, l'économie n'est pas réelle.

Les raisons justifiant l'impartition et le recours à une agence

Quand on se penche sur l'état des résultats financiers, on ne voit aucune trace des deux plus gros coûts de recrutement (de nouveaux employés médiocres et le gaspillage de temps des gestionnaires à mettre en application un processus inefficace); on voit cependant le coût d'une impartition de service de recrutement ou d'un recours à une agence de recrutement. Est-ce un coût à éviter?

Les raisons justifiant le recours à un tiers fournisseur de services de recrutement sont les mêmes que pour tout autre aspect de l'entreprise: très souvent, l'entreprise tierce a l'expertise et un processus finement ciselé et investit dans la technologie et les économies d'échelle pour accomplir le travail mieux, plus rapidement et de façon plus économique que vous pourriez le faire à l'interne.

Il ne faut pas sous-estimer la valeur qu'un tiers fournisseur peut apporter au recrutement. Une bonne firme de recrutement dispose des tout derniers outils de recherche, compte sur un système moderne de suivi des candidatures et mise sur un personnel bien formé dans la recherche et la sélection de candidats. Plus particulièrement, comme elle est spécialiste dans ce domaine, elle a accès à une banque de candidats passifs auxquels votre entreprise n'a pas accès. On entend par « candidat passif » toute personne qui ne cherche pas activement un emploi mais qui pourrait sauter sur une bonne occasion. Les recruteurs professionnels investissent beaucoup de temps dans la constitution d'un réseau de candidats passifs de grande qualité, ce que très peu d'entreprises peuvent faire à l'interne.

Si un fournisseur de services de recrutement peut vous fournir des candidats de grande qualité, il y a de fortes chances qu'il vous fasse économiser beaucoup d'argent plutôt que de vous en faire dépenser.

Et votre service RH dans tout cela?

Dès qu'on parle d'impartition du recrutement ou d'agence de recrutement, on entend toujours quelqu'un dire: « notre spécialiste en RH ne devrait pas se charger de tout ce qui a trait au recrutement? » La réponse est « non, peut-être pas ». Voyons pourquoi.

Quand on discute avec un recruteur à temps plein travaillant dans une entreprise Fortune 100, on comprend vite pourquoi son travail ne ressemble en rien à celui d'un spécialiste en RH. Un bon recruteur a une approche précise et dynamique, semblable à une approche de vente et plutôt éloignée du style multidisciplinaire d'un bon spécialiste en RH.

Si votre entreprise compte un seul généraliste en RH, celui-ci s'y connaît sans aucun doute en recrutement, mais n'en est pas un expert. Il est également peu probable qu'il ait suffisamment de temps pour effectuer une recherche et une sélection de candidats approfondies. Selon vos besoins, un généraliste en RH peut être en mesure d'effectuer efficacement la plupart des tâches; cependant, dans bien des entreprises, créer et mettre en œuvre un processus de recrutement efficace sera au-delà de ses capacités. Miser sur l'expertise et les ressources d'un fournisseur de services de recrutement peut vous aider à combler les manques dans votre processus et à obtenir de meilleurs résultats. Voilà une option plus valable que l'embauche d'un mauvais employé qui mettra en péril votre productivité, votre rendement et votre rentabilité.

La Revue d'affaires Drake

Volume 2 maintenant disponible

La Revue d'affaires Drake est une publication internationale destinée au personnel de haute direction, qui a pour objectif de vous aider à surmonter les difficultés et à saisir les occasions dans votre domaine.



Pour obtenir un abonnement gratuit, visitez

DRAKEINTL.COM

Que faire?

Le recrutement représente un secteur délicat pour le directeur financier, car les coûts les plus visibles et facilement calculables ne sont pas ceux qui importent le plus. Le travail d'un directeur financier est de se poser des questions difficiles comme : sommes-nous certains d'embaucher les meilleurs candidats qui donneront de la valeur à notre entreprise? Confions-nous le travail de recrutement à la bonne personne, dans le cadre d'un processus efficace et efficient? Nous nuisons-nous en laissant les hauts dirigeants s'occuper de recrutement au lieu de faire leur travail?

On ne peut présumer qu'un bon généraliste en RH peut faire tout le travail, aussi devons-nous envisager de faire appel à un fournisseur de services de recrutement. La valeur d'une agence de recrutement ou de l'impartition du recrutement se traduit par la qualité des employés recrutés. Recherchez la qualité et vous obtiendrez de la valeur.

À la lumière de cette simple analyse, pouvez-vous réellement vous passer des services d'une agence de recrutement?

