



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

Les erreurs de recrutement coûtent cher

Combien de cadres ou d'experts préféreriez-vous ne pas avoir recruté? L'essentiel du temps managérial et RH est souvent dévolu à gérer les conséquences des erreurs de recrutement.

L'outplacement est devenu l'un des business les plus courants dans le domaine RH. Mis à part les phases de restructuration, leur champ d'activité est souvent nourri par des erreurs de recrutement, liées à des insuffisances de compétences, à des comportements problématiques ou à un décalage culturel. Lorsque ces écarts sont identifiés rapidement, on peut utiliser la période d'essai pour corriger l'erreur, avec les conséquences que cela peut avoir sur un collaborateur qui a quitté un autre emploi et peut se retrouver sans ressources, ou presque. Mais on ne se rend souvent compte des erreurs de recrutement que bien plus tard, lorsque l'on constate que les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, que des comportements semblent inadéquats par rapport à la culture et dérangeant, que des compétences relationnelles ou managériales font défaut ou que la résilience n'est pas là dès que la pression ou l'incertitude augmente.

Le processus de recrutement est l'un de ceux où il est le plus facile d'apporter de la valeur, et d'éviter d'en perdre beaucoup, si l'on applique certains principes. Le premier est certainement celui que l'on fait d'habitude le moins bien: être vraiment au clair sur les attentes d'un rôle, aujourd'hui et demain. La plupart considèrent les choses comme évidentes: on devrait savoir ce qui fera le succès d'un CEO, d'un chef de département, d'un DRH, d'un comptable ou d'une assistante de direction simplement en énumérant les tâches à réaliser ou des compétences génériques à posséder. Ce niveau d'évaluation, qui semble évident, n'est clairement pas le bon. Il est certain qu'on doit attendre d'une assistante de direction qu'elle sache répondre au téléphone, écrire des lettres et prendre un PV. Mais ce qui rendra son directeur performant et heureux n'a souvent presque rien à voir avec cela. Ce sera beaucoup plus sa capacité à comprendre les attentes non explicites de son chef, à faire preuve de la flexibilité attendue

mais parfois aussi à s'affirmer pour le protéger de manière adaptée ou pour lui faire prendre conscience de l'impact de décisions ou comportements sur ses équipes et les clients. Il s'agit donc avant tout de clarifier les résultats que l'on est en droit d'attendre d'un rôle, pas les tâches à accomplir ou les compétences d'un référentiel à posséder. Des résultats très clairs et bien définis permettent alors de choisir les compétences absolument indispensables pour le rôle, et les valeurs et traits culturels nécessaires pour réussir dans le contexte donné. Le second principe consiste à structurer et à optimiser le processus de sélection: présélection des dossiers, premiers et deuxième entretiens, utilisation de tests, d'assessments et de références, confrontation des vues. Là aussi, la qualité du processus présuppose qu'on mette bien les questions posées, les exercices proposés, les tests utilisés et finalement les observations en relation avec les attentes du rôle. La pression de plus en plus grande sur les délais et les coûts conduit souvent à tenter d'alléger les processus, en recourant à des logiciels qui offrent en apparence la solution miracle en offrant le tout en un, d'un seul clic, mais qui sont largement responsables de décisions inadéquates et coûteuses. Les principaux critères de succès résident donc dans la qualité des questions auxquelles le processus doit permettre de répondre, et dans la rigueur apportée à obtenir des informations de qualité dûment confrontées.

Le troisième principe concerne la qualité des outils d'aide à la décision utilisés. Certains processus comprennent de très nombreux entretiens ou des assessments lourds et coûteux. La pression sur les coûts et les délais conduit à chercher à optimiser les processus de recrutement en faisant appel à des outils d'évaluation. Ceux-ci devront être de la nouvelle génération et permettre de prédire le succès professionnel avec une marge d'erreur très

limitée. Beaucoup de monde – même dans des grandes organisations – s'appuie encore sur des outils qui ne sont pas faits pour le recrutement ou qui ne répondent pas aux exigences très élevées de l'évaluation des compétences et de l'adéquation culturelle dans un monde global et complexe. Même si cela n'est pas considéré comme une priorité, notamment parce qu'un outil obtient un bon taux de reconnaissance ou génère du confort chez l'évaluateur, la validité (pouvoir prédictif) de ceux-ci mérite d'être vérifiée. Les exigences du monde actuel ne sauraient se contenter des méthodes qu'on utilisait déjà il y a 30 ans s'ils n'ont pas significativement évolué. Il s'agit donc de s'interroger sur la pertinence des outils utilisés (mesurent-ils bien les critères de compétences nécessaires aujourd'hui et l'adéquation culturelle?), la fiabilité (il est important, lorsque les gens répondent à distance, de pouvoir assurer que les réponses soient fiables et utilisables) et la validité (dans quelle mesure les scores sont-ils prédictifs d'une performance future)¹. Une réévaluation du processus de recrutement et un benchmarking des outils peuvent ainsi constituer l'un des meilleurs investissements que l'on peut réaliser aujourd'hui. Car rien n'est plus coûteux et dangereux pour tout le monde qu'une inadéquation des compétences par rapport aux attentes et à la culture. ■

[1] La plupart des outils et processus ont au mieux une prédictivité du succès de l'ordre de 30%, ce qui signifie 1 chance sur 10 de se tromper. Lorsque la prédictivité passe à 55% (un seul outil atteint à ce jour cette performance – Wave, de Savilleconsulting), les risques de se tromper tombent à 1 sur 50, soit cinq fois moins.

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.