



AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DU RECRUTEMENT ET L'EXPÉRIENCE CANDIDAT

Un guide de conseils
pratiques



Introduction

Dénicher les Talents n'était déjà pas facile. Selon le Bureau des statistiques sur le travail des États-Unis, quatre millions d'Américains ont quitté leur emploi en juillet 2021. La pandémie mondiale, qui a favorisé la « Grande démission », ou ce que Josh Bersin surnomme la « Grande migration », a exacerbé cette pénurie de talents. Ce raz-de-marée de démissions pose le défi d'un taux de rotation du personnel élevé dans de nombreuses entreprises de tous secteurs, et s'étend jusqu'aux cadres supérieurs. Un rapport récent de l'ONU met en évidence ce problème ; les économies avancées sont confrontées à des pénuries de main-d'œuvre dans un contexte de vieillissement des populations, de migrations et de faibles salaires.ⁱ Serez-vous en mesure de trouver les talents adéquats pour relever vos défis actuels et futurs? Disposez-vous d'un processus rentable et efficace garantissant votre capacité à continuer à pourvoir les postes essentiels et à retenir les meilleurs talents ? Pour de nombreuses entreprises, la réponse à ces deux questions est un « non » catégorique et il n'existe aucun projet visant à remédier à cette situation.

Dans tous les secteurs, 52 % des fonctions RH considèrent que l'amélioration de la qualité du processus de recrutement a été la principale priorité en 2021. Suivie de près par une meilleure rétention des talents et l'amélioration des délais de recrutement. (Human Resource Director 2021). Néanmoins, 75 % du budget alloué au recrutement est dépensé hors de l'entreprise, sur des canaux tels que les sites d'offres d'emploi et les sites carrière (Infinity Social Media 2021). De ce fait, la part du budget affectée aux efforts de valorisation de la marque employeur et d'attraction des candidats, ainsi qu'aux outils de sélection et d'identification des meilleurs talents, est de 25 % seulement.ⁱⁱ

Les entreprises ont conscience du problème : 57 % des leaders ont indiqué le recrutement et la rétention des talents comme premier défi auquel ils seront confrontés à l'avenir.ⁱⁱⁱ Parallèlement, les candidats sont plus exigeants et s'attendent à une expérience de recrutement plus efficace et plus agréable. Un processus inefficace ne vous fait pas seulement perdre des candidats. Il peut aussi avoir des conséquences néfastes pour votre entreprise : 83 % des demandeurs d'emploi affirment qu'une mauvaise expérience de recrutement nuit à l'image qu'ils ont de l'entreprise. Ainsi, si vous êtes sur un marché extrêmement concurrentiel, rejeter une candidature peut se traduire dans le futur par la perte d'un client potentiel.

Ces problèmes apparaissent lorsqu'il s'agit d'attirer et de recruter des talents pour un vaste éventail de fonctions et à tous les niveaux.

83 % des demandeurs d'emploi affirment qu'une mauvaise expérience de recrutement nuit à l'image qu'ils ont de l'entreprise



ⁱ United Nations: World Economic Situation And Prospects: November 2021 Briefing, No. 155

ⁱⁱ Ibid.

ⁱⁱⁱ Rapport de recherche 2021 de Talogy : « Le leadership dans le monde du travail du futur »

Le recrutement est un processus à double sens

Si la plupart des entreprises ont au moins conscience que le recrutement est un processus à double sens, pour autant cet aspect n'est pas toujours pris en compte. Vous évaluez les candidats afin de trouver ceux qui correspondent aux attendus du poste et vont vous aider à atteindre vos objectifs. Les candidats, eux, vous évaluent dans l'espoir de trouver une situation qui soit gratifiante, stimulante et qui leur donne les meilleures chances de réussite professionnelle à long terme.

Vous devez disposer d'un processus de recrutement des talents qui évalue les candidats de façon efficace ET qui présente votre entreprise sous son meilleur jour. Cela implique une expérience positive liée au site web et au système de gestion des candidatures, aux interactions avec les recruteurs et les interlocuteurs, ainsi qu'un suivi dans le temps opportun. Plusieurs entreprises ont admis qu'elles perdaient fréquemment des candidats hautement qualifiés pour des postes de leadership car l'ensemble du processus était compliqué, lent et pénible. Étant donné la multitude de solutions potentielles pour résoudre ces problèmes, cette situation est inacceptable.^{iv}

Conseils pratiques:

- À chaque étape, assurez-vous de transmettre aux candidats les informations nécessaires, y compris les renseignements de base (horaires, rythme de travail, avantages sociaux, etc.).
- Prenez le temps de rédiger un message clair pour promouvoir l'entreprise et le poste à pourvoir et assurez-vous que le message est explicite et cohérent. En quoi cette fonction est-elle unique, stimulante et/ou gratifiante ?
- Présentez la culture d'entreprise et soyez transparent en ce qui concerne tant les points positifs que les difficultés et l'expérience quotidienne. Plus tôt vous le ferez dans le processus, mieux ce sera.
- Pensez à créer des vidéos réalistes de présentation des postes, qui mettent en évidence le déroulé d'une « journée lambda » et qui permettent aux collaborateurs en poste de « témoigner ».
- Surveillez régulièrement les retours factuels et les réactions des candidats et adaptez vos processus et vos messages en conséquence.

De nouvelles attentes pour les chargés de recrutement et les managers

La sélection de talents ne se limite plus à trouver des candidats en nombre suffisant, à répondre aux demandes et à réduire les délais de recrutement. Ces paramètres sont importants car vous ne pouvez pas continuer à développer votre entreprise et à innover si vous n'avez pas le personnel pour le faire. Attirer des candidats est la première étape.

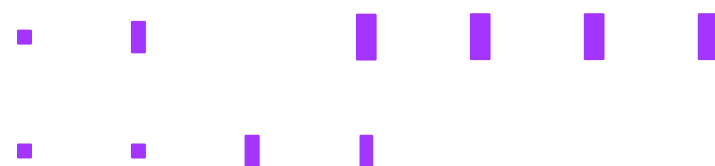
Les défis majeurs d'aujourd'hui, tels que la « Grande migration », impliquent de devoir s'améliorer à chaque étape pour trouver les collaborateurs adéquats, qui adhéreront à votre vision et à votre culture, et qui feront avancer l'entreprise. Vous avez besoin d'équipes non seulement fiables mais aussi orientées vers un objectif. Vous avez besoin de collaborateurs dotés d'un excellent esprit d'équipe. L'équipe de gestion des talents doit comprendre que son travail ne consiste pas seulement à recruter les bonnes personnes. Elle doit également trouver et aider à choisir les meilleurs candidats.

De même, les managers ne peuvent plus s'attendre à un système où le travail des ressources humaines consiste à trouver des candidats, pour qu'eux-mêmes décident ensuite de ceux qui leur plaisent. L'équipe de gestion des talents et le responsable du recrutement doivent fonctionner en équipe et disposer d'une vision claire des compétences souhaitées et d'un processus cohérent et efficace pour évaluer les candidats. Tous deux sont chargés non seulement de trouver des candidats un minimum qualifiés, mais aussi de constituer, de développer et de fidéliser des équipes qui amélioreront l'expérience des candidats et des collaborateurs.

Aller au-delà des indicateurs RH de base. L'équipe entière, y compris les managers recruteurs, est censée évaluer l'efficacité du système de sélection, son adéquation, la satisfaction managers recruteurs, les données issues des retours candidats, les indicateurs de performance et de productivité des collaborateurs, ainsi que leur engagement.

Lorsqu'une équipe de la Ligue Nationale de Football Américain évalue ses actions de repérage et de sélection des talents, elle ne se contente pas de regarder les délais de recrutement et le taux de rotation. Elle veut savoir si les personnes recrutées ou sous contrat seront performantes et contribueront à sa réussite. Il doit en être de même dans une entreprise classique. Les cadres dirigeants doivent communiquer ces nouvelles attentes et responsabiliser leurs équipes.

Il faut viser à améliorer à chaque étape pour trouver les collaborateurs adéquats, qui adhéreront à votre vision et à votre culture, et qui feront avancer l'entreprise.

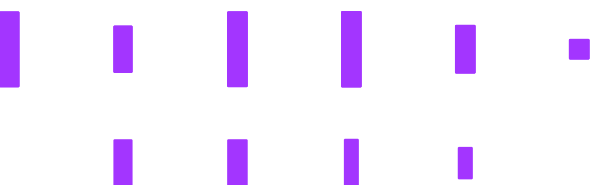


Obtenez l'adhésion de votre client

Ensuite, ces processus doivent être élaborés dans le but de faciliter le travail du responsable du recrutement. Cela est également valable pour les cadres dirigeants. AVANT le début de la recherche de candidats, les parties prenantes doivent identifier les compétences et l'expérience nécessaires et parvenir à un accord concernant un processus de sélection efficace qui réponde à leurs besoins. Capter la volonté du client ne s'arrête pas là. Au moins une fois par an, demandez aux responsables du recrutement leur avis sur vos processus et outils.

Une fois que vous avez conçu un nouveau processus, n'oubliez pas qu'il convient à tout le monde. Les autres peuvent s'attendre à ce qu'il fonctionne, mais en cas de problème, ils supposent souvent que cela est dû à un défaut de conception. Prévoyez une stratégie de communication et de formation longtemps à l'avance.

Lorsque vous mettez en place un processus de recrutement pour tous les niveaux de l'entreprise, du collaborateur débutant au membre du CODIR, les personnes qui dépendent de ce système doivent y adhérer. Il est essentiel d'obtenir leur contribution et leurs commentaires à toutes les étapes de la conception du processus de sélection. Prenons un exemple: les dirigeants du secteur des soins infirmiers doivent être les premiers à définir les nouvelles attentes en matière de soins infirmiers, en tenant compte de la vision de l'entreprise. Ces attentes, néanmoins, doivent ensuite être modelées et adaptées selon les indications pratiques des responsables des soins infirmiers travaillant en première ligne.



Optimisation du processus et de l'efficacité

Étant donné les défis que nous avons énoncés, il est évidemment essentiel d'optimiser le processus et l'efficacité. Voici quelques conseils pratiques fondés sur notre expérience de la conception de processus de sélection pour des entreprises de toutes tailles :

- Planifiez et évaluez l'ensemble du processus, en tenant compte notamment de l'expérience candidat. Nous avons reçu une demande visant à raccourcir une évaluation comportementale utilisée en début de processus, car des critiques sur la durée du processus de candidature avaient été émises. Après examen, nous avons constaté que le processus même pour déposer sa candidature, et non l'évaluation, prenait déjà 45 minutes et recueillait une grande quantité d'informations de faible importance, voire sans aucune importance.
- Tirez le meilleur parti de la technologie, mais faites preuve de prudence. Définissez d'abord la fonctionnalité souhaitée, au regard du processus global idéal. Programmez la technologie autour de cette fonctionnalité, et non l'inverse.
- Comprenez ce qui est évalué et à quel moment du processus : quelles sont les compétences évaluées lors de l'examen du CV, lors de la candidature, de la sélection téléphonique, de l'évaluation du comportement et de l'entretien ?
- N'oubliez pas d'intégrer dans cette planification le processus de sélection des hauts responsables. Cet aspect est souvent négligé. Bien que le volume soit plus faible, l'enjeu est de taille. Précisez la fonction et les attentes et clarifiez votre message. Formez les personnes qui conduiront l'entretien. Les cadres dirigeants n'ont pas la réputation d'être de bons interviewers. Assurez-vous que votre processus de suivi est rapide et agréable pour les candidats.
- De plus en plus d'organisations suivent l'exemple d'autres entreprises et intègrent les évaluations comportementales dans le processus de recrutement. Trouvez les bons outils, spécifiques au secteur et à la fonction, et conçus pour le recrutement. Identifiez de manière délibérée et cohérente quand et comment vous utiliserez ces outils. Ces paramètres varieront probablement selon le type de poste. Pour les postes qui attirent un grand nombre de candidatures, des outils de filtrage courts intégrés au processus de recrutement sont souvent pertinents. Pour les postes de management et de leadership, il est préférable d'opter pour des évaluations plus longues à un stade ultérieur du processus. Décidez comment les résultats seront utilisés afin de renforcer l'objectivité et la cohérence du processus.

Conclusion

Tout le monde cherche des solutions technologiques à tous les problèmes. Il en va de même lorsqu'il s'agit de trouver et de recruter des talents. Si la technologie joue certainement un rôle, il ne faut pas négliger la valeur de la conception d'un processus adapté, efficace et agréable pour les candidats. Il est donc nécessaire que des psychologues, des experts en technologie et des responsables RH collaborent pour concevoir des expériences fluides et attrayantes pour les candidats. À une époque où vous avez plus que jamais besoin des meilleurs talents, vous ne pouvez pas vous permettre de risquer de perdre des candidats précieux ou de faire des erreurs de recrutement.

Vous ne pouvez pas vous permettre de risquer de perdre des candidats précieux ou de faire des erreurs de recrutement

Engager le mauvais directeur des opérations peut vous coûter jusqu'à un million de dollars et peut vous renvoyer plusieurs années en arrière. Un mauvais cadre infirmier peut paralyser la capacité d'un service à atteindre ses objectifs financiers et à prodiguer les soins attendus aux patients. Le recrutement d'un Leader qui n'est pas en adéquation avec les attentes limitera la capacité de l'équipe à travailler de manière collaborative. Recruter la mauvaise personne, quelle que soit sa fonction, et à quelque niveau que ce soit, impacte chaque jour négativement son équipe mais aussi l'ensemble de l'entreprise.

Dans vos réflexions d'investissements pour la gestion des talents, consacrez suffisamment de temps et de ressources à la conception d'un processus qui fonctionne pour vous et vos candidats.

