



## **LE RECRUTEMENT... UN VIRAGE STRATÉGIQUE**

Règle générale, et depuis un certain temps déjà, le recrutement est considéré comme une mesure tactique. Selon le scénario type, un poste devient ouvert soit par suite d'un départ, soit au moment de la création de nouvelles fonctions et responsabilités. Il s'ensuit habituellement le processus suivant : définition des paramètres et exigences de travail, choix de la méthode de recrutement, mise en place des outils de sélection et, enfin, embauche du nouveau titulaire.

Cette formule n'a pas beaucoup changé au fil des ans. Elle se prête très bien à l'intervention d'une « tierce partie chargée du recrutement », qui impose des frais d'embauchage ou de placement normalement sous forme d'un pourcentage du salaire de l'employé en question. En fait, pour autant que le poste soit comblé, tous les intéressés sont heureux.

### **Offre et demande de candidats – Des données démographiques en constante évolution**

Au cours de la dernière décennie, nous avons assisté à d'importants revirements en ce qui concerne le fonctionnement des entreprises. Évidemment, les méthodes utilisées par les Ressources humaines (RH) ont aussi considérablement changé. Les RH font dorénavant figure de partenaire d'affaires plutôt que de simple fournisseur de services de personnel classiques. Et qui plus est, les besoins des sociétés évoluent de plus en plus rapidement, sans compter que de nouveaux facteurs d'offre et de demande liés à la dotation en personnel font surface à différents niveaux.

Pour ce qui est du personnel de direction, l'offre de candidats de qualité ne suffit pas à la demande. En effet, le talent véritable ne se mesure pas uniquement par rapport aux aptitudes techniques et fonctionnelles; il faut prendre en considération les compétences en affaires comme l'esprit d'équipe et la faculté de penser « comme quelqu'un de l'extérieur de la boîte ». Dans certains secteurs, par exemple ceux de la haute technologie, de la technologie de l'information et des produits pharmaceutiques, l'insuffisance marquée de personnel qualifié a une incidence énorme sur la capacité concurrentielle des entreprises; les domaines fonctionnels les plus sérieusement touchés sont habituellement la technologie ainsi que les ventes et le marketing.

Ces problèmes de dotation en personnel divisent les entreprises en deux groupes : celles qui tiennent compte du nouveau paradigme et les autres. Les entreprises conscientes de la réalité d'aujourd'hui choisissent une approche proactive plutôt que de simplement agir en réaction à une situation. Elles optent pour un mode de pensée dit stratégique afin de trouver des solutions novatrices aux défis modernes de recrutement du personnel.

Deux motifs tout à fait distincts incitent les intéressés à renouveler leurs solutions de recrutement. Premièrement, il est question de l'offre insuffisante de personnel compétent. La réponse consiste à établir un bassin ou un réseau de candidats éventuels au cours d'une certaine période, tout simplement parce qu'il n'y a pas toujours assez de ressources disponibles à un moment donné. Deuxièmement, il s'agit des prévisions sur les besoins futurs en personnel qui sont établies d'après les données historiques relatives à chaque poste. Autrement dit, si une entreprise sait qu'elle aura vraisemblablement à composer avec l'attrition ou la croissance dans un domaine particulier, il serait opportun qu'elle soit en mesure de puiser à même une réserve de personnes susceptibles de combler les postes voulus au moment où ces derniers deviennent vacants ou selon ses besoins et l'évolution de ses activités.

### **Réserve de ressources pour le plan de relève**

Quiconque s'est déjà occupé de la planification de la relève sait qu'il y a au sein de son entreprise des secteurs précis où, dans le pire des cas, il n'existe aucun employé digne de promotion ou bien, dans le meilleur des cas, le nombre de candidats à la promotion est insuffisant. L'établissement d'une réserve de ressources aptes à être promues n'est pas une question qui nécessite une intervention immédiate; cependant, le responsable des RH qui n'y donne pas suite devra éventuellement en subir les conséquences. Strategic Recruiting™ est un outil sur mesure tout indiqué pour doter les entreprises de personnel susceptible de promotion à des postes clés au cours d'une certaine période. Il est clair qu'une approche tactique en matière de recrutement ne permet pas de régler des problèmes qui sont essentiellement de nature stratégique.

### **Coûts de recrutement – Frais d'exploitation ou capital engagé?**

Alan Davis & Associates Inc. a examiné les situations décrites ci-dessus avec un certain nombre de ses clients principaux. C'est ainsi qu'un nouveau produit baptisé Strategic Recruiting™ (Recrutement stratégique) a été mis au point. Strategic Recruiting™ fait appel à une approche entièrement renouvelée en matière de recrutement, laquelle est axée sur la stratégie plutôt que la tactique. Selon cette méthode, nous créons un « bassin » de personnel dans le but de combler des besoins à venir. Ainsi, une entreprise a la possibilité d'embaucher plusieurs employés avec le temps plutôt que de se limiter à un seul candidat sur-le-champ.

Avec Strategic Recruiting™, les recruteurs doivent posséder tous les outils nécessaires pour gérer les ressources éventuelles pendant un certain temps et non pas simplement les candidats possibles au moment présent. Cela signifie que les professionnels des RH doivent penser à l'investissement en capital humain pour l'avenir et pas au seul coût d'embauche de nouveaux effectifs.

Strategic Recruiting™ tient compte du fait que les gens changent généralement d'emploi de cinq à sept fois au cours de leur carrière (ou plus souvent, selon certains sondages). Strategic Recruiting™ établit

des liens avec des candidats clés de sorte que lorsque ces derniers atteignent les points critiques dans leur carrière où ils examinent la possibilité de se réorienter, ils ont accès à de nouvelles possibilités et entretiennent déjà des relations avec leur futur employeur. Ces candidats n'ont donc pas besoin de chercher plus loin. Ils savent qu'un travail intéressant les attend.

Bien sûr, il importe de pouvoir compter sur des recruteurs chevronnés qui possèdent la formation nécessaire pour aller au-delà de la question de base suivante : « Êtes-vous prêt à changer d'emploi? ». Ceux-ci doivent opter pour une approche plus souple afin de susciter de l'intérêt et de jeter des bases solides pour établir une bonne relation. Dans nombre de cas, les recruteurs ne disposent pas sur le moment d'un « appât » sous forme de poste vacant et la « technique de vente » doit donc être plus subtile et se situer à un niveau intellectuel supérieur.

Une fois la relation établie, le recruteur fait le suivi auprès de chaque candidat possible, conformément à la stratégie de communication convenue au préalable avec lui. Il importe de respecter les promesses qui ont été faites (comme d'envoyer de l'information régulièrement) et de gérer les attentes.

La force de Strategic Recruiting™ tient à la possibilité d'attirer et de retenir non seulement de futurs employés, mais encore des candidats disponibles immédiatement. Par conséquent, il est possible de satisfaire les besoins présents et à venir. En d'autres termes, Strategic Recruiting™ intègre automatiquement l'aspect tactique au recrutement.

Lorsque l'outil Strategic Recruiting™ est utilisé pour combler des besoins découlant de l'attrition ou de la croissance, le délai de recrutement se trouve considérablement diminué puisque l'identification, le recrutement et la présélection ont déjà été effectués.

### **Remise en question des relations recruteur/client classiques**

Strategic Recruiting™ a eu une incidence considérable sur les relations entre Alan Davis & Associates Inc et ses clients. Les pratiques traditionnelles (charges à l'embauche ou frais fixés selon un pourcentage du salaire) sont démodées. Les méthodes de facturation habituelles ne sont plus valables. Avec Strategic Recruiting™, une entreprise mise sur un partenaire en matière de recrutement - au lieu d'avoir recours comme avant à un fournisseur de services de placement.

Strategic Recruiting™ a été mis à l'essai pendant plusieurs années. Il s'est révélé être un outil très efficace dans une foule de secteurs d'activités, souvent à l'échelle mondiale. Strategic Recruiting™ est l'une des nombreuses initiatives « de l'extérieur de la boîte » que Alan Davis & Associates Inc a conçu avec ses clients pour répondre à leurs besoins de recrutement, lesquels changent à mesure de l'évolution de leurs impératifs d'affaires. Grâce à Strategic Recruiting™, une société est en mesure d'avoir le personnel voulu en place à temps pour satisfaire ses objectifs stratégiques.

De toute évidence, le recrutement tactique aura toujours sa raison d'être; cependant, Alan Davis & Associates Inc. utilise désormais une gamme variée d'outils des plus efficaces. Le recrutement tactique est utile pour combler des besoins de personnel immédiats, mais ne permet pas toujours de résoudre certains des problèmes plus complexes du monde des affaires d'aujourd'hui.

Strategic Recruiting™ est ouvert sur l'avenir afin que des effectifs compétents soient disponibles quand le besoin s'en fait sentir, par exemple lorsqu'une entreprise obtient un contrat convoité ou que l'unité Recherche et Développement lance une nouvelle ligne de produits. Strategic Recruiting™ donne à une société la possibilité d'accélérer son processus d'embauchage et, du même coup, de garder une longueur d'avance sur la concurrence.

*Alan Davis & Associates Inc. (450) 458-3535 - [www.alandavis.com](http://www.alandavis.com)*

*Au sujet de l'auteur :*

*Avec ses 22 années d'expérience, Alan Davis est un vétéran en matière de recrutement et de sélection de candidats. Il a géré de nombreuses campagnes de recrutement au Canada comme à l'étranger. Il a été le maître d'œuvre de la campagne de recrutement des astronautes canadiens de 1992. Sa Société fournit des services spécialisés en recrutement, en sélection et en formation à la conduite d'entrevues.*