

Quand le recrutement stratégique est-il approprié?

Les six scénarios les plus fréquents...

Le lancement de notre produit de recrutement stratégique (Strategic Recruiting™) en 2005 a suscité un immense intérêt et le processus a été adopté par un très grand nombre de nos clients. Bien que de nombreuses campagnes de recrutement demeurent axées sur la tactique, la nécessité de cette nouvelle démarche stratégique se fait de plus en plus sentir.

En deux mots, le recrutement stratégique cerne les obstacles propres au recrutement des personnes les plus talentueuses et élabore un plan d'action en conséquence. Le scénario le plus courant est le suivant : vous avez besoin d'un réseau de candidats éventuels et vous savez que ce réseau n'existera que si vous le créez.

Compte tenu du rythme auquel les changements démographiques épuisent le bassin de talents, vous pourriez argumenter que le recrutement stratégique ne constitue plus une option, mais bien une nécessité.

De nombreuses discussions sur ce sujet m'ont permis de constater que le moyen le plus rapide de cerner à quel moment vous devriez investir du temps et de l'argent dans le recrutement stratégique est d'examiner des situations précises.

Voici six occasions où vous devriez appliquer ce processus :

- Pour les postes où le départ d'une personne clé pourrait rendre l'entreprise vulnérable.

Cette situation ne se limite pas au niveau de la direction. Nous devons souvent nous assurer que le réseau est doté de candidats jugés admissibles pour combler des postes orientés vers la technologie ou les connaissances.

- Pour les postes dont le plan de relève ne compte aucun candidat ou compte des candidats sous-qualifiés.

Il se peut que le besoin de recruter ne soit pas immédiat, mais plus la décision de recruter est reportée, plus le problème devient grave. Nous avons rencontré un certain nombre de nos clients en vue d'examiner le procédé de gestion de la relève et de combler les principaux écarts au chapitre de l'expertise en adoptant une démarche proactive plutôt qu'en agissant simplement en réaction à une situation.

- Pour les postes où une hausse de l'embauche concurrentielle est prévue.

Cette situation devient plus fréquente et plus grave à mesure que les pénuries de main-d'œuvre critiques qui avaient été prédites deviennent une réalité. Pour certains ensembles de compétences, il n'y a tout simplement pas assez de talents et les talents disponibles sont recherchés par de nombreuses sociétés de recrutement en même temps. La seule solution consiste à courtiser les candidats à l'avance de sorte qu'ils soient prédisposés à se joindre à votre entreprise au moment opportun.

- Pour les postes de perfectionnement où la rotation interne du personnel est élevée, tel que prévu.



Cette situation est courante dans les domaines comme la finance et l'ingénierie. Les nouveaux gradués les plus compétents sont embauchés au niveau d'entrée en sachant que dans un laps de temps relativement court, ils graviront les échelons de l'organisme dans le cadre d'un cheminement de carrière prédéterminé. Bien que la rotation du personnel soit élevée pour ces postes, il s'agit d'une rotation très positive puisque le talent n'est pas perdu au détriment de l'organisme. Cette façon de procéder crée une occasion d'embaucher stratégiquement et de bâtir un réseau de personnes talentueuses, au lieu de devoir entamer une nouvelle recherche chaque fois qu'un poste devient vacant.

- Pour les postes qui sont constamment difficiles à combler en raison d'un bassin de candidats limité.

On nous demande de plus en plus d'effectuer des recherches à l'échelle mondiale pour des ensembles de compétences qui changent rarement au sein de l'organisme d'un client. Pour ces candidats peu nombreux, le bassin de talents canadiens n'est tout simplement pas assez grand. La raison d'être du recrutement stratégique est que nous puissions toujours dans les mêmes réserves de talents au sein des mêmes organismes année après année. À long terme, il s'avère plus économique de cerner les candidats les plus prometteurs au même moment, même si nombre d'entre eux ne sont pas encore prêts à changer d'emploi ou ne sont pas suffisamment compétents au moment de notre premier appel. Ces personnes sont intégrées au réseau en tant que candidats éventuels très prometteurs et les relations avec ces derniers sont gérées de façon à ce qu'il soit naturel pour eux de se joindre à l'entreprise dans l'avenir.

- Pour les ensembles de compétences futurs qui n'existent peut-être pas encore au sein de l'organisme.

De nombreuses entreprises axées sur la technologie (de moins en moins d'entreprises ne le sont pas de nos jours) se donnent beaucoup de mal pour procéder à des prévisions de la main-d'œuvre et pour prédire les ensembles de compétences qui pourraient être requis dans trois à cinq ans. Si aucun talent interne ne peut être développé, une analyse de rentabilisation claire peut être effectuée en vue de recruter de façon stratégique à partir de l'extérieur afin d'acquérir ces compétences dans le délai requis.

Le processus du recrutement stratégique n'est pas complexe. Il nécessite simplement que le recruteur repère les candidats et qu'il communique avec eux afin de leur faire part de l'intérêt de l'organisme client à leur égard. Aucune pression n'est exercée sur le candidat pour qu'il fournisse un CV si ce n'est pas le bon moment pour lui. Le recruteur a pour objectif de recueillir suffisamment de données sur chaque candidat afin d'être en mesure de juger s'il possèdera éventuellement les compétences requises.

Une fois cet objectif établi, la clé d'un recrutement réussi consiste à maintenir une relation avec le futur candidat sans l'importuner. Lorsque le moment est opportun pour les candidats, ils savent qui appeler et dans de nombreux cas, ils sont déjà conditionnés à accepter une offre qui leur permettra de réaliser leurs objectifs de carrière.

Ce nouveau style de recrutement repose sur des bases de données complexes qui intègrent des fonctions de gestion des relations et auxquelles le cabinet de recrutement et les clients peuvent accéder. Les candidats sont informés qu'ils ont été identifiés comme des candidats éventuels très prometteurs et toutes les communications avec eux se font avec leur permission.

La guerre des talents dont il était question dans les années 1990 fait un retour en force et les études démographiques sur la main-d'œuvre sont de plus en plus effrayantes. Les organismes qui auront acquis les talents de la meilleure façon et de la façon la plus stratégique sortiront vainqueurs.



On peut trouver tous nos articles, y compris ceux de notre série des meilleures pratiques en recrutement, sur notre site Web à l'adresse suivante : www.alandavis.com/htmlsite/FRarticles.htm

L'auteur :

Alan Davis est le fondateur et président d'Alan Davis & Associates Inc., un cabinet spécialisé en recrutement dont le siège social est situé à Hudson, au Québec. M. Davis oeuvre sur la scène du recrutement depuis 28 ans et il a géré bon nombre de campagnes de recrutement tant au Canada qu'à l'étranger. Il a été gestionnaire de programme pour la campagne de recrutement des astronautes canadiens en 1992. Alan Davis et Associés Inc. propose des services spécialisés en recrutement et en sélection stratégiques, en gestion de la relève et en formation à l'entrevue. M. Davis est régulièrement invité comme conférencier et a publié de nombreux articles sur le recrutement et la sélection.

