

Si vous voulez que votre recherche porte fruit, responsabilisez le gestionnaire recruteur

Par Alan Davis

Vous reconnaissez tous, sans doute, ces deux situations:

- Scénario 1 – Vous présentez votre processus de recrutement au gestionnaire recruteur, qui réagit comme suit : « Je n'ai jamais vu un processus de recrutement aussi rigoureux et je veux en faire partie. »
- Scénario 2 - Vous tentez d'obtenir de l'information en retour du gestionnaire recruteur en ce qui concerne une liste d'une compagnie ciblée, une liste de candidats cibles, un lot de CV sélectionnés et des entrevues avec des candidats, et c'est pratiquement impossible.

Alors, que se passe-t-il pour que ces gestionnaires recruteurs qui semblent engagés deviennent désengagés? Plus important encore, comment pouvons-nous les remettre sur la bonne voie?

La solution consiste à énoncer clairement les enjeux.

Premièrement, nous devons établir dès le début que le gestionnaire recruteur est en fait le client et que la réussite ou l'échec du mandat repose sur lui. Les RH et les conseillers en recherche jouent un rôle de soutien, mais c'est le gestionnaire recruteur qui prend les principales décisions à toutes les étapes du processus.

Deuxièmement, nous devons nous assurer que les RH comprennent bien que le rôle du gestionnaire recruteur est essentiel. Le personnel des RH a accès plus facilement au gestionnaire recruteur qu'au fournisseur externe; il a également la responsabilité de faire son possible pour assurer une recherche fructueuse.

Le rôle du gestionnaire recruteur, surtout dans la recherche de cadres, est ardu et de plus en plus complexe. Les demandes se font extrêmement pressantes en termes d'emploi du temps du gestionnaire recruteur et nous devons nous rappeler une apparente contradiction : l'embauche n'est pas la principale préoccupation du gestionnaire recruteur type!

La clé d'une recherche réussie réside dans la relation entre le gestionnaire recruteur, les RH et le conseiller en recherche. C'est le conseiller qui doit établir une entente générale quant au rôle de chacun et qui doit maintenir la recherche dans la bonne



direction, et ce malgré des forces externes qui pourraient être inconnues de tous les intéressés.

J'ai réalisé l'importance des relations à la récente conférence de Cornerstone à Oxford, en Angleterre. Nos associés d'Europe centrale ont expliqué comment, dans leur marché, les conseillers en recherche sont sélectionnés au moyen d'un processus apparemment automatisé, sans aucune suggestion de la part du gestionnaire recruteur. Pis encore, le gestionnaire recruteur est inaccessible et les candidats sont également soumis par un processus automatisé.

Je me demande bien comment on peut automatiser un processus qui dépend de l'interaction humaine et des relations interpersonnelles entre le gestionnaire recruteur, le conseiller en recherche, le service des RH et – enfin et surtout -- le candidat.

L'embauche est, par sa nature même, un processus axé sur les relations; par conséquent, le fait de supprimer le facteur humain n'a aucun sens à mon humble avis. L'évaluation des aptitudes et des compétences humaines ne peut être assujettie à une démarche orientée vers les opérations; pour réussir, le processus doit plutôt se focaliser sur les personnes.

Il y a également une autre considération à prendre en compte. La recherche des meilleurs candidats pour combler des postes complexes est difficile; si ce n'était pas le cas, le secteur du recrutement serait beaucoup plus restreint... si tant est qu'il existerait.

Étant donné ce degré de difficulté, tout moyen de simplifier ou de maximiser le processus de recrutement devrait être bien accueilli. Une façon de parvenir à ce but consiste à créer un forum qui faciliterait la communication entre toutes les parties prenantes et qui offrirait un mécanisme visant à réorienter la recherche au besoin.

L'expérience et le savoir-faire du conseiller traitant directement avec ses clients est, d'après moi, un des éléments clés distinguant les recherches qui sont couronnées de succès par rapport à celles qui sont vouées à l'échec. Ainsi, les conseillers en recherche qui savent bâtir de bonnes relations sont indéniablement en mesure de créer un environnement de recherche efficace menant à la réussite.

Le rôle des RH peut faire toute la différence dans la procédure d'embauche. Quand le service des RH participe en tant que partenaire dans le processus, il peut ajouter beaucoup de valeur en mettant à profit ses connaissances spécialisées et en facilitant les relations entre les diverses parties. Sans cette intervention précieuse des RH, la recherche peut dégénérer et devenir un processus fondé sur les opérations, menant invariablement à un échec.

En conclusion, si vous voulez que vos recherches se déroulent bien, responsabilisez les intéressés, assurez leur engagement envers le projet dès le début et définissez tout rôle particulier qu'ils auront à jouer, et ce avant même que la recherche commence.



En tant que conseillers en recherche, nous ne devrions pas avoir à harceler nos clients pour obtenir le résultat optimal, à savoir l'embauche du meilleur candidat. Cependant, si c'est ce qu'il faut faire pour réussir, je vous suggère de le faire de manière courtoise et professionnelle.

En fin de compte, le client vous en remerciera.

L'auteur :

Alan Davis est le fondateur et président d'Alan Davis et Associés Inc., un cabinet spécialisé en recrutement installé au Québec (Canada). Il a 29 ans d'expérience dans le recrutement et a géré de nombreuses campagnes de recrutement au Canada et à l'étranger. M. Davis a dirigé la campagne de recrutement des astronautes canadiens de 1992. Son entreprise offre des services spécialisés dans la recherche de cadres, la sélection et le recrutement stratégiques, la gestion de la relève et la formation à la conduite d'entretiens. M. Davis est régulièrement invité comme conférencier et publie fréquemment des textes traitant de la sélection et du recrutement.

Hudson, QC : 450-458-3535

www.alandavis.com

