

Pour attirer, fidéliser et mobiliser, modifiez vos pratiques de sélection!

Par Julie Carignan, M.Ps.
Psychologue organisationnelle
SPB psychologie organisationnelle

22 octobre 2007

Des changements importants se font sentir sur le plan de la main-d'œuvre. Selon Statistiques Canada, le déclin de la population active dans plusieurs régions du pays entraînera une pénurie importante de main-d'œuvre au cours des prochaines années qui touche déjà plusieurs secteurs. En parallèle avec cette difficulté à pourvoir les postes, les symptômes de détresse au travail se multiplient tant chez les employés de première ligne que chez les cadres, aggravant la situation par des départs et des absences.

De plus, les nouvelles générations appelées à prendre le relais arrivent sur le marché du travail avec des valeurs et des attentes distinctives qui exigent un virage important dans les pratiques de gestion.

Pour répondre à ces changements importants, les spécialistes du comportement humain proposent de nombreuses solutions : accent mis sur la gestion d'une relève présentant un haut potentiel de succès plutôt que sur la gestion des cas problèmes, virage partant d'une gestion des compétences et allant vers une gestion des talents, changement d'approche chez les leaders – on passe du patron-tout-puissant au patron-coach -, investissement dans des initiatives favorisant l'engagement et le bien-être des employés, etc.

Toutefois, on oublie trop souvent d'aborder ces défis humains à partir de la porte d'entrée : la sélection.

Voici, en rafale, des pistes à explorer pour revoir vos pratiques en sélection à la lumière de ces nouveaux enjeux.

Pour adapter votre processus à un contexte de pénurie :

- Prenez un virage d'inspecteur à prospecteur dans votre façon d'aborder la dotation. Travaillez ardemment à découvrir les talents de la personne devant vous, et non pas uniquement à savoir comment elle se positionne sur votre profil de compétences ciblées.
- Revoyez votre offre avec un œil « marketing » : quelles sont les personnes que je souhaite embaucher? Où les trouver? Comment capter leur attention? En réponse à ces questions, la plupart devront jeter à la poubelle leur ancien affichage de poste.
- Reconnaissez l'importance de l'impact de votre processus de sélection sur le choix du candidat de se joindre à votre équipe : la portée d'une première impression est reconnue. Vous devez donc tout mettre en œuvre pour assurer le professionnalisme des recruteurs, leur capacité à bien représenter l'organisation et leur maîtrise des outils de sélection les plus à jour.
- Offrez un feedback constructif même aux candidats refusés. Leur en dire le moins possible par souci de prudence et d'efficacité devient inadéquat en contexte de pénurie. En effet, le candidat que vous refusez aujourd'hui peut être celui dont vous aurez besoin demain. Par ailleurs, si le candidat refusé s'est senti traité de façon trop distante ou expéditive, il communiquera ses frustrations à son réseau dans lequel se trouve peut-être le candidat qu'il vous faut. En somme, un candidat refusé peut devenir un allié recruteur.

Pour adapter votre processus aux nouvelles générations :

- Acceptez de vous faire passer en entrevue
- Utilisez des méthodes qu'ils aiment : jeux interactifs, informatique, etc.
- Donnez-leur le droit à une rétroaction rapide et transparente
- Engagez-vous à les développer tout en recadrant l'équilibre apprentissage-contribution
- Inspirez-les en parlant de mission plutôt que de tâches
- Impliquez le supérieur hiérarchique le plus tôt possible dans le processus : ils vont accepter de travailler d'abord et avant tout pour une personne de confiance, pas pour une organisation
- Gérez vos attentes en matière de fidélité et de conformisme

Pour adapter votre processus en favorisant le bien-être :

- Tenez compte du fait qu'on embauche un être humain dans son ensemble, pas un CV
- Assurez-vous que, même si le candidat n'est pas idéal, la mission que vous voulez lui confier mise davantage sur ses talents que sur ses limites
- Ne promettez que ce que vous pouvez livrer, en donnant une description réaliste de votre environnement de travail et des ressources disponibles
- Structurez l'intégration de la personne en laissant de la place pour une saine courbe d'apprentissage

Lorsque vous aurez optimisé vos pratiques d'embauche, assurez-vous de posséder à l'interne le talent brut requis pour atteindre vos objectifs organisationnels. Ceci est une condition sine qua non mais non suffisante si vous voulez connaître le succès. Car il vous faudra encore bien intégrer ce talent, le cultiver et le déployer pour assurer la performance durable de votre organisation.