



DANIEL HELD,  
Directeur, PI Management, Lutry\*

## Recrutement: votre processus est-il optimal?

LinkedIn; Réseaux sociaux; Plateformes de recrutement; Solutions de e-recruitment; Présélections automatiques sur la base de critères objectifs définis; CV-vidéo; Disparition des annonces presse, .... Voici quelques changements majeurs dans la manière dont nos organisations recrutent aujourd'hui. Le monde devient global et digital. Le recrutement devrait donc évoluer massivement. Il le fait dans les technologies utilisées, avec des logiques parfois très discriminantes. Le fait-il dans la cohérence et la profondeur de la réflexion RH?

Le digital a envahi le recrutement. Ceci est une certitude. Le recrutement est-il à la hauteur du digital? Rien n'est moins sûr. Car le digital, ce n'est pas que de la technologie. C'est surtout l'accès et l'utilisation de données pour prendre de meilleures décisions.

On commence à le faire avec des données RH sous la forme de caractéristiques démographiques, telles l'âge, le sexe, l'ancienneté, l'origine ethnique, le diplôme, ... Elles semblent pertinentes, et on trouvera toujours des expériences pour le confirmer. P.ex., il est certain que certaines personnes âgées sont moins adaptables que d'autres. Mais beaucoup d'études prouvent le contraire: l'âge n'a aucun impact sur l'employabilité<sup>1</sup>! Les autres variables démographiques sont souvent tout aussi discutables, voire discriminantes. Les données RH pourraient être plus subtiles, liées aux valeurs véhiculées ou aux compétences démontrées. Ces dimensions sont pourtant rarement prises en compte de manière objective. Elles le sont certes de manière intuitive, sur la base d'expériences spécifiques et de croyances. C'est pourtant là que la science, et les progrès dans la mesure du potentiel humain<sup>2</sup>, pourraient faire la différence. «Quels sont les traits culturels décisifs dans notre organisation, en lien avec notre

activité et les valeurs des fondateurs notamment»? Ces traits sont rarement identifiés objectivement dans les phases de présélection et de sélection. Ils jouent bien sûr un rôle dans les perceptions des recruteurs (RH et management), mais leur objectivation reste un défi. Or on sait qu'un échec sur deux en matière de recrutement est lié à une inadéquation culturelle. L'analyse des critères de succès associés serait pourtant l'une des choses les plus faciles à réaliser si l'on connaît précisément les orientations personnelles (compétences et valeurs) du management de l'entreprise<sup>3</sup>.

De la même manière, il suffit d'analyser les profils d'une sélection de «high performers» dans un rôle pour définir de manière fiable les compétences décisives pour le succès à un moment donné, et pour pouvoir réfléchir à partir de données fiables sur les évolutions nécessaires en lien avec la stratégie de l'entreprise. C'est si simple; pourquoi n'est-ce pas fait plus souvent? La réponse n'est pas rationnelle, certainement liée à beaucoup de croyances plus qu'à des faits objectifs. La difficulté que nous rencontrons à identifier avec nos clients les réels facteurs de succès le montre.

Or la connaissance autant des critères culturels que des facteurs de succès des divers rôles constitue la base de tout processus de recrutement. Si l'on connaît ces critères, il est facile, dès la phase de présélection, d'utiliser la science pour présélectionner les candidats les plus appropriés, de manière 3 à 4 fois plus pertinentes qu'une présélection standard<sup>4</sup>. Viennent ensuite les phases décisives de la sélection, lorsqu'il s'agit d'évaluer non pas le candidat qui nous semble le meilleur, mais celui qui aura le plus de chances de réussir dans le rôle. Les informations collectées sur l'adéquation culturelle et les compétences décisives en

phase de présélection seront importantes. La confirmation dans le cadre d'entretiens structurés et, pour les fonctions supérieures, d'«assessments 4.0<sup>5</sup>» (assessment orientés vers l'impact leadership et la capacité à être acteur en situation complexe et incertaine) vont permettre d'ajouter la dernière pièce à l'édifice d'un processus de recrutement performant, avec une valeur ajoutée tangible et durable à la clé, qui suscitera aussi le respect des candidats pour sa pertinence et son professionnalisme (image employeur et attractivité). ■

(1) Les analyses de validation Career4Life, l'outil de mesure de l'employabilité et de l'alignement de carrière – piman.ch – montrent l'absence totale de corrélation entre l'âge et l'employabilité. Donc, il y a des jeunes peu employables et des seniors super-employables. Et l'inverse.

(2) Les travaux du Prof. P. Saville, au début du siècle, constituent encore la référence mondiale dans ce domaine, pour avoir introduit la science dans l'évaluation des talents. Cf. [savilleassessment.com](http://savilleassessment.com) et [piman.ch](http://piman.ch).

(3) La fiabilité des mesures faites à ce niveau avec Wave ([savilleassessment.com](http://savilleassessment.com)) permettent d'obtenir des résultats rapides et très précis.

(4) Une présélection avec des outils modernes permet de limiter très largement les erreurs dans l'élimination de candidats inappropriés, en moyenne d'un facteur 4 (4 fois moins de risques de se tromper en éliminant un candidat qui aurait pu être approprié, ou l'inverse) – Analyses scientifiques pour Strength et Aptitude, [savilleassessment.com](http://savilleassessment.com) et [piman.ch](http://piman.ch).

(5) Plus sous [piman.ch](http://piman.ch)

\*Daniel Held, Dr. Sc. Econ., est le dirigeant fondateur du cabinet PI Management, Empowering for change, spécialisé dans l'évaluation, le développement et le leadership de talents, également dans l'accompagnement du changement. Partenaire international Saville Assessment. Enseignant en haute école et auteur de plus de 250 articles RH, Leadership et Changement. [piman.ch – dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch)