

LES CONDITIONS DE SUCCÈS EN SÉLECTION

**Michèle Perryman, présidente des professionnels
en ressources humaines du Québec
La Presse**

Le processus de sélection commence par la définition d'un besoin étape évidente quand il s'agit de combler un nouveau poste. Cependant, chaque vacance au sein de l'entreprise devrait donner lieu à questionnement quant à la pertinence et aux finalités du poste à combler. Les entreprises évoluent et la remise en question d'un besoin ou d'une façon de faire peut se révéler un exercice bénéfique.

Il faut examiner le poste dans sa globalité et en déterminer, outre le rôle, les responsabilités à assumer et les tâches à effectuer, le lien hiérarchique et les caractéristiques de l'équipe de travail à compléter. Il faut ensuite établir le profil de sélection en identifiant :

- § Les connaissances de base nécessaires et celles à développer;
- § Les habiletés essentielles;
- § Les habiletés souhaitables;
- § Les comportements attendus;
- § L'évolution prévisible du poste;
- § Les éléments de la culture de l'entreprise ou du secteur concerné;
- § Le degré de contrôle exercé sur le travail;
- § Les aspects qualitatifs et quantitatifs du poste.

Le mode de recrutement et de sélection sera fonction du temps et du budget disponibles. Le niveau du poste et le nombre de candidats qualifiés dans le secteur d'activités concerné exerceront aussi une influence prépondérante. En définitive, bien définir son besoin assure une plus grande rigueur tout au long du processus d'embauche.

Actuellement, il existe un marché caché de l'emploi, parce que les employeurs économisent sur les frais de recrutement en coupant court au processus de sélection. Ils se limitent aux candidatures obtenues par recommandations et se privent ainsi d'un bassin de personnes fort important. Même les chasseurs de

têtes ont intérêt à faire connaître le mandat qu'ils ont à compléter s'ils veulent bénéficier d'un choix significatif de candidatures. N'allez pas croire que La Presse m'a demandé de promouvoir la section Carrières et professions. Simplement, je crois qu'une publicité bien ciblée constitue une source efficace de candidatures.

Le meilleur prédicateur du comportement d'une personne est certainement son comportement passé. C'est sur cette prémisse que repose une grande partie du processus de sélection. Mais dans le contexte actuel où l'on demande aux gestionnaires d'être des visionnaires et de prévoir l'avenir, comment se fait-il qu'on se réfère encore à des comportements antérieurs pour choisir un candidat? Tout simplement parce que c'est la variable qui obtient le plus haut niveau de corrélation avec le succès en emploi, comparativement aux autres critères examinés par les chercheurs (scolarité appropriée, expérience, performance scolaire).

C'est pourquoi on tend à exiger de l'expérience dans un même type de poste et dans un secteur d'activités semblable. On se dit que la main-d'œuvre est disponible en abondance et que former un employé prend trop de temps. On confond expérience pertinente et expérience formatrice, cette dernière étant celle qui permet de développer des habiletés transférables. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'on a travaillé dans un restaurant qu'on est un bon cuisinier. La constitution d'équipes doit idéalement résulter d'un heureux mélange de candidats internes et de candidats externes. Attention cependant : on connaît les défauts des candidats internes; par contre, les candidats externes n'ont pas ce handicap.

En moyenne, un affichage de poste formulé adéquatement génère 150 candidatures. Sur ces 150 offres de services, une vingtaine de curriculum vitae répondent aux exigences de base. Après une entrevue de sélection téléphonique au cours de laquelle on échange de l'information et vérifie si les deux parties sont toujours intéressées, on peut compter recevoir environ dix personnes en entrevue. À moins qu'il ne s'agisse d'emplois hautement spécialisés ou rares sur le marché, on trouvera le candidat recherché. D'autres sources de recrutement, telles les agences, les maisons d'enseignement, les personnes référées par des employeurs de l'entreprise et les banques de candidatures constituées de curriculum vitae spontanés sont également intéressantes. La diversification des sources de recrutement multiplie les chances de succès.

Quant aux outils de sélection que sont l'entrevue, les tests psychométriques, les mises en situation et la vérification des références, ils méritent qu'on s'y attarde dans une prochaine chronique.