

Bien que datant d'il y a bientôt 20 ans, l'article *Hire for Attitude, Train for Skills* de Peter Carbonara sur le recrutement est toujours d'actualité.

Il est impossible de construire une entreprise solide sans les bonnes personnes. La question à laquelle sont confrontés tous les gestionnaires est la suivante : comment reconnaître les bonnes personnes quand on les voit ?

Après une remise en question fondamentale du processus de recrutement et des pratiques en termes de ressources humaines, de nombreuses entreprises et conseillers ont finalement conclu que

le plus important facteur dans le recrutement n'est pas ce que les gens savent mais plutôt qui ils sont. Recruter n'est donc pas une question de trouver le candidat avec la bonne expérience mais plutôt le bon état d'esprit. On recrute pour la personnalité et on forme pour les compétences.

Durant ses entretiens, Eric Lane – Directeur du recrutement pour Silicon Graphics Inc. – donne l'opportunité aux candidats d'être joviaux, de montrer leur sens de l'humour. "Nous questionnons les passions des gens, ce qu'ils ont fait de leur vie : le gars qui a pris une année sabbatique après son MBA pour jouer du violon ou voyager à travers le monde".

Ne vous méprenez pas. Simplement parce que trouver les meilleures personnes est lié aux compétences non techniques – état d'esprit, attitude, attributs personnels – ne signifie pas que le recrutement devient un exercice de psychologie amateur basé sur des intuitions. Il est possible et même nécessaire d'être aussi rigoureux et exigeant que dans n'importe quel processus stratégique d'entreprise.

L'auteur présente 4 principes pour un recrutement intelligent.



Vos connaissances peuvent changer mais pas votre personnalité

Vous ne trouverez pas ce que vous ne cherchez pas

La meilleure façon d'évaluer les gens est de les regarder travailler

Vous ne pouvez pas recruter ceux qui ne postulent pas

1. Vos connaissances peuvent changer mais pas votre personnalité

La plus grosse et fatale erreur de recrutement est de trouver quelqu'un avec les compétences techniques adéquates mais le mauvais état d'esprit et de se dire que l'on peut changer les gens.

Le meilleur indicateur du comportement futur est le comportement passé. La personnalité des gens reste plus ou moins la même au cours de leur vie.

Une question d'entretien qui permet de voir la personnalité du candidat :

"Racontez-moi la dernière fois que vous avez enfreint une règle."

Un long silence indique le candidat cherche la réponse parfaite.

Le bon candidat s'en fiche, sa réaction est spontanée !



2. Vous ne trouverez pas ce que vous ne cherchez pas

La meilleure façon de sélectionner les gens qui prospéreront dans votre entreprise est d'identifier les caractéristiques des gens qui y prospèrent déjà et de recruter des employés comme eux. Il s'agit de comprendre vos meilleurs employés, d'identifier les comportements et attitudes, et de développer des questions d'entretien afin de trouver des gens avec ces attributs.

Selon [Ann Rhoades](#) – experte en ressources humaines chevronnée – le succès au travail dépend de 7 dimensions : la formation pratique, le travail d'équipe, la tolérance au stress, la capacité de vendre, le souci du détail, la capacité d'adaptation / la flexibilité, et la motivation. Rhoades a conçu des questions d'entretien afin d'évaluer ces dimensions.

3. La meilleure façon d'évaluer les gens c'est de les regarder travailler

Pour l'entreprise Nucor, la meilleure source de métallurgistes se trouve parmi les travailleurs qui construisent ses sites. Les gestionnaires surveillent les chantiers à la recherche d'ouvriers qui démontrent de bonnes valeurs professionnelles et les embauchent.

Qu'il s'agisse d'une usine ou d'un bureau, de nombreuses entreprises utilisent la simulation afin de tester l'endurance mentale des candidats. BMW a construit une simulation de ligne d'assemblage où les candidats ont 90 min pour réaliser un certain nombre de tâches.

Dans ses bureaux, la compagnie de moteurs Cessna a développé un jeu de rôle pour les gestionnaires qui simule un jour dans la vie d'un patron sous pression : 12 heures dans un bureau avec téléphone, fax, une pile de dossiers à traiter et de problèmes à gérer.



4. Vous ne pouvez pas recruter ceux qui ne postulent pas

Le recrutement commence à l'interne. On observe souvent une majorité de recrutements de personnes que les employés de l'entreprise ont référé. Cela est sensé : les bonnes personnes recrutées auront tendance à s'entourer de gens comme eux dans le cadre personnel et professionnel.

La logique peut s'étendre à la famille. Si "qui" est le plus important, qui recruter de mieux que des gens reliés à vos meilleurs talents ?

Cependant, il est primordial dans ces cas d'appliquer des principes d'objectivité, de mérite et d'équité.

Pour ceux que cela intéresse, un article de fond sur le sujet du recrutement familial (en anglais cependant)

[How to Hire Family Members](#)

Ingénieur industriel multilingue, Mariam KONE a une expérience solide en optimisation de systèmes manufacturiers et en réingénierie de processus d'affaires. Elle dirige Koné Conseil - société de conseil en performance opérationnelle/stratégique et d'assistance technique à Bamako. Son objectif est l'accompagnement des entreprises et des investisseurs dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs par le déploiement des meilleures pratiques d'affaires.

