



Les conséquences d'un mauvais recrutement

Par Peter Jules Mandong

Sommaire

1. Contexte	P3
2. Qu'est-ce qu'un mauvais recrutement ?.....	4
3. Quels sont les signes précurseurs d'un recrutement raté?.....	P5
4. Les causes d'un mauvais recrutement.....	P7
5. Les conséquences d'une mauvaise embauche	P12
6. Comment gérer un recrutement raté.....	14
7. Conseils	19

1. Contexte

Le recrutement est l'une des principales problématiques de la fonction RH. C'est l'une des missions les plus difficiles car sa réussite ou son échec a un impact majeur sur la performance de l'entreprise. En général, à la suite d'un processus de recrutement et ceci indépendamment de la taille ou du secteur d'activité, les entreprises nourrissent beaucoup d'attentes à l'égard d'une nouvelle recrue. Mais il arrive très souvent que le nouveau collaborateur ne réponde pas toujours à ces attentes. Une mauvaise décision d'embauche peut alors avoir de graves répercussions sur toute l'organisation. Les entreprises sont très souvent victimes de mauvais recrutements mais l'essentiel est de retenir la leçon et de prendre les dispositions pour éviter la récurrence.



2. Qu'est-ce qu'un mauvais recrutement ?

On parle de mauvais recrutement ou d'erreur de casting lorsque la nouvelle recrue quitte l'entreprise dans les deux années qui ont suivi son embauche ou encore lorsque le nouveau collaborateur ne répond pas finalement aux attentes de l'entreprise.



3. Quels sont les signes précurseurs d'un recrutement raté?



La qualité d'un recrutement n'est pas directement perceptible au moment de la décision d'embauche. Elle s'apprécie dans le temps et surtout dans le quotidien de la nouvelle recrue. Une vigilance accrue est recommandée afin de déceler très tôt les signes d'alerte d'une mauvaise embauche.

3. Quels sont les signes précurseurs d'un recrutement raté?



Sans être exhaustif nous pouvons dire que:

- La nouvelle recrue a de la peine à réaliser ses missions ;
- La qualité de son travail laisse à désirer et ne correspond pas aux attentes ;
- Le candidat est imbu de sa personne, outrepassé ses missions, surestime ses compétences et ne respecte pas les procédures ;
- L'employé a du mal à trouver sa place dans l'équipe;
- Le nouvel arrivant ne comprend pas l'orientation stratégique de l'entreprise et fait passer ses intérêts avant ceux de son employeur ;
- Le collaborateur se distingue beaucoup par des comportements contre productifs, manque d'engagement et de motivation. Il s'implique à peine ou fait les minimas;
- L'éthique professionnelle du collaborateur laisse à désirer;
- Les clients, collègues et partenaires de l'entreprise se plaignent régulièrement de lui.

4. Les causes d'un mauvais recrutement

Le recrutement est un art, une profession. Les entreprises sont appelées à recruter pour organiser et renforcer leurs équipes. Mais on ne s'improvise pas recruteur professionnel du jour au lendemain et à cause d'une erreur, on peut embaucher la mauvaise personne et exposer l'entreprise à d'énormes difficultés. Plusieurs causes peuvent expliquer un mauvais recrutement mais les plus récurrentes sont les suivantes :

➤ **La précipitation : Le temps alloué au recrutement est insuffisant**

Il y a un adage qui dit : « Qui va lentement va sûrement ». Les entreprises en général sont pressées de remplacer un collaborateur parti multipliant ainsi par 10 la probabilité d'erreurs dans le processus de recrutement. D'autres encore accordent très peu de temps d'entretien à un candidat. Malheureusement ceci a l'inconvénient de ne pas bien cerner le profil et les compétences du candidat qui, à première vue vous semble le meilleur.

➤ **Temps d'embauche très long**

A contrario, si votre processus de recrutement est très long, vous risquez de perdre les bons candidats que vous avez shortlistés et vous retrouver avec les moins bons. Notez que vous n'êtes pas le seul recruteur.

4. Les causes d'un mauvais recrutement

➤ Un processus centré uniquement sur le CV

Les candidats savent que le cv est le document de base de l'entretien et peuvent l'enjoliver sur le fond et sur la forme. Le cv n'est qu'une illusion de compétences. Si vous n'êtes pas bien préparés, vous aurez des postulants bons orateurs, séducteurs et même bluffeurs qui vont vous distraire et vous amener à ne plus poser des questions gênantes qui vont au-delà du cv.

➤ Faire confiance à son intuition

Le « feeling » et la « compatibilité d'humeur » peuvent influencer vos décisions. Même si le contact et les discussions se sont bien passés entre le candidat et vous, appuyez-vous sur d'autres éléments que cet entretien pour avoir des idées plus claires.

➤ Se contenter d'un seul entretien pour décider

Même si un candidat a particulièrement attiré votre attention, faites-le rencontrer d'autres collègues et demandez leur feedback. Essayez de mieux connaître le candidat et n'hésitez pas à lui faire passer plusieurs entretiens.

4. Les causes d'un mauvais recrutement

- **Dire plus qu'il n'en faut:** Certains recruteurs pour attirer le candidat exagère un peu trop sur la présentation de l'entreprise et du poste à pourvoir, sur les perspectives de développement et de carrière, etc. Un fois en interne, si le candidat constate des écarts entre ce qui a été dit et ce qui est réel, alors « bonjour la démotivation ».
- **Recruter un candidat surqualifié:** Avec la conjoncture actuelle, le marché de l'emploi se caractérise par une demande de loin supérieure à l'offre. Des recruteurs commettent une grosse erreur en pensant pouvoir tirer partie de cette situation et proposent des contrats à des personnes surqualifiées pour réduire leurs coûts. Une fois intégré, le candidat se rendra très vite compte qu'il est sous-employé et revendiquera les positions qui cadrent avec son profil et les conditions qui vont avec.

5. Les causes d'un mauvais recrutement

➤ **Faire des promesses qui ne seront pas honorées:** Pendant le processus de recrutement et notamment pendant la phase de négociation des conditions de travail, le recruteur peut faire des promesses qui ne seront pas tenues.

➤ **Le Testing des candidats: Des tests d'aptitudes inappropriés ou inexistants**

Les tests psychométriques sont des outils très fiables pour cerner le profil d'un candidat dans sa plénitude. Les testing via un assessment center permettent d'apporter des informations complémentaires et un diagnostic complet sur le profil d'un candidat.

Les coûts liés à l'évaluation des candidats sont souvent mis en avant comme frein à l'usage des testing. Grosse erreur! Ces coûts ne sont pas plus élevés que les coûts induits et conséquences d'un recrutement raté.

4. Les causes d'un mauvais recrutement

- **Ne pas faire des checking sur les candidats:** Tout le monde peut mentir sur son profil et ses compétences. Connaître l'antériorité professionnelle d'un candidat permet de compléter votre analyse et prendre la bonne décision. Passez des coups de fil à ses précédents employeurs et collègues ... on ne sait jamais !
- **Négliger l'onboarding:** Pour les Anglo-saxons, Onboarding vient de l'expression « Welcome on board » qui signifie « Bienvenu à bord ». Un bon accueil et une bonne intégration de la nouvelle recrue augmente ses chances de réussir à un poste et de rester plus longtemps dans l'entreprise. Le but est de fournir au nouvel embauché tous les moyens pour réussir. Ignorer l'importance de l'intégration n'est pas sans conséquences.

5. Les conséquences d'un mauvais recrutement

Tout recrutement est un investissement pour l'entreprise. Lorsque celui-ci se solde par un échec, les pertes pour l'entreprise sont importantes tant sur le plan économique, sur l'organisation que sur l'image de celle-ci.



5. Les conséquences d'un mauvais recrutement

Salaires gaspillés: on note un déphasage entre le rendement et le salaire versé au candidat

Perte de temps: Temps consacré au recrutement et à l'intégration du nouveau collaborateur

Moral des employés affectés

Baisse de la productivité

Mauvaise gestion de la relation client

Baisse des parts de marché et perte de chiffre d'affaires

Coût de recrutement et de formation d'un nouvel employé

6. Comment gérer un recrutement raté?

Mettre un terme à la collaboration avec la nouvelle recrue n'est pas la solution idoine. Elle peut être envisagée en dernier recours. Une fois que le constat de son incompétence au poste est fait, il faut penser à rentabiliser ou amortir les coûts liés à son recrutement. Nous proposons à cet effet quatre étapes.



6. Comment gérer un recrutement raté?

Phase 1 : Faire un bilan de performance

Il est question ici d'identifier les éléments qui peuvent expliquer sa contre performance. S'agit-il d'un problème de compétence ? A-t-il bien compris ce qui était attendu de lui ? Son intégration a-t-elle été bien faite ? A-t-il bénéficié du soutien de sa hiérarchie et de ses collègues pour améliorer ses chances de succès ? Lui a-t-on donné tous les moyens nécessaires ? S'agit-il d'un problème d'attitude ?... Autant de questions à se poser.



6. Comment gérer un recrutement raté?

Phase 2 : Trouver des solutions correctives et fixer de nouveaux objectifs

Plusieurs solutions seront envisageables :

- **Redéploiement** : Peut-être que les compétences réelles du candidat ne sont pas liées au poste pourvu. Il a des aptitudes qu'on pourrait exploiter ailleurs.
- **Formations complémentaires** : Le candidat n'était peut-être pas suffisamment outillé pour performer à ce poste. Un petit programme de développement l'aiderait à atteindre ses objectifs.
- **Meilleur accompagnement (Coach, Tuteur)** : Une bonne prise en charge de la nouvelle recrue l'aiderait à mieux comprendre son environnement et ce qui est attendu de lui.



6. Comment gérer un recrutement raté?

Phase 3 : Evaluer le collaborateur

Faire un nouveau bilan de ses résultats à la suite des actions d'améliorations précédentes qui ont été mises en place.



6. Comment gérer un recrutement raté?

Phase 4 : Se séparer du collaborateur

Si au terme de ce qui précède le candidat n'est toujours pas à la hauteur des attentes de l'entreprise, alors il faut s'en séparer.



7. Conseil

La qualité de vos recrutements renforce votre marque employeur sur le marché. Les entreprises qui recrutent de manière efficace prendront un réel avantage sur leurs concurrents. Le risque de commettre des erreurs de casting est élevé mais peut être minimisé par un processus réfléchi et bien préparé.

Si vous n'êtes pas assez outillés pour dénicher des talents, n'hésitez pas à faire recours à un cabinet spécialisé. Cela vous coûtera moins.



Si cet article vous a plu, faites-le suivre s'il vous plait

Par:

Peter Jules Mandong
CEO & Associate Partner

peter.mandong@africstaff.com

+237 698 952 767

+237 679 535 101

www.africstaff.com

