

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 288

Séance 14 novembre 2000, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

Présents : 42 (inscrits) - 50 chaises occupées !

Thème : L'ÉVOLUTION DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT

M. Pierre-André Degen, membre du comité, ouvre la séance et présente l'orateur de la soirée M. Philippe LAURENT, consultant chez DYNARGIE, Genève. M. LAURENT compte 22 ans d'expérience professionnelle dont 12 dans la Direction de filiales et de centres de profit en Suisse, en Europe et en Asie. Il est également diplômé postgrade de HEC-EPFL, MBA.

I. Situation de l'entreprise

En préambule, M. Philippe LAURENT pose aux personnes présentes la question suivante : À quelle entreprise appartenez-vous ? Et d'enchaîner à une entreprise :

1. Encore dans la tempête du changement, ou des restructurations ? Chez ce type d'entreprise, il y a une très grande créativité par la remise en cause, oh ! combien essentiel, des structures de fonctionnement, voire des produits et des services, des clients et des fournisseurs.
2. Au sortir de la tempête ou dans une phase de lancement pour une jeune pousse (start up) d'où un fort besoin de compétence pointue (qui s'y frotte s'y pique) se fera sentir.
3. En calme parfait. Or ce calme ne sera-t-il pas précaire !

Cette observation faite, le conférencier aborde la stratégie du recrutement.

II. La prise en compte des besoins futurs autant qu'immédiats

La plupart du temps, en matière de recrutement, l'entreprise pare au plus pressé. Elle pense avant tout aux besoins immédiats. Or les besoins futurs sont tout aussi importants et doivent être pris en compte dès le départ pour une raison très simple : l'évolution très rapide actuellement des entreprises et de leurs marchés par un mouvement endogène, mais souvent aussi exogène, d'où un besoin constant d'innover et conséquemment d'être flexible afin d'être capable d'anticiper, cela vaut aussi pour le recrutement. Il est communément admis parmi les spécialistes que, durant ces cinq dernières années, 25 pour 100 des postes, fonctions, responsabilités, ont complètement changé de nature et que nombreuses sont les créations de nouvelles activités qui en ont résulté.

Comment prendre en compte les besoins futurs : Par nature le futur n'est pas connu, il est donc difficile à appréhender. Cela implique, pour tous ceux qui sont concernés par les ressources humaines, d'être à l'affût des évolutions, de faire des échanges, de se former (la formation est un besoin constant). En résumé, il faut définir de manière absolument précise la formation, l'expérience et aussi les compétences que l'entreprise recherche. L'orateur souligne que *compétences* doit se comprendre au sens profond du terme : savoir-faire et savoir-être. Lorsque les RH analysent les besoins en général et futurs, elles doivent en premier lieu se poser la question suivante : Qu'est-ce que l'entreprise attend d'un cadre ou d'un non cadre ? *Primo*, tout simplement qu'il agisse. *Secundo*, si celui-ci est amené, par sa fonction de responsabilité à encadrer une équipe, qu'il soit capable de faire agir les membres

qui la composent. Pourquoi ? Parce que l'entreprise attend que ce responsable s'investisse en tant qu'agent du changement.

Courage et empathie : Naturellement pour mener à bien sa mission, tout responsable doit trouver un équilibre entre ces deux qualités essentielles.

Le courage : s'exprime aussi dans les occasions où il faut dire non, ce n'est pas toujours agréable et facile. Quoique nombreux sont ceux parfois qui regrettent d'avoir dit trop vite « oui », au lieu d'avoir dit « non » ! C'est aussi quelquefois faire face non seulement à l'adversité, mais à l'opposition et à l'objection qui peuvent survenir au sein même de l'organisation et particulièrement lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique. Attention à la porte !

L'empathie : le conférencier la définit comme étant la capacité à se mettre à la place de son interlocuteur tout en restant à la sienne. C'est une sorte de mouvement immobile. Et c'est ce qui la différencie fondamentalement de la sympathie. La sympathie est sympathique, elle s'identifie tellement à l'autre qu'elle n'est plus capable de prendre le recul nécessaire pour prendre en compte d'autres éléments pour lesquels le recruteur est appointé dans l'entreprise et pour lesquels il a une responsabilité à remplir du type d'intérêt supérieur de l'entreprise. La sympathie fait de celui qui la pratique un collabo. Ces deux qualités, courage et empathie, sont surtout nécessaires chez tout futur collaborateur destiné à assumer une position managériale.

III. Analyser la capacité d'intégration au même titre que la capacité d'apprentissage de la personne

Pourquoi ? Parce qu'un simple constat fait apparaître que 80 pour 100 en moyenne des échecs de recrutement sont dus non pas aux compétences, pas même à l'adaptation aux tâches, mais à des difficultés d'intégration. Voilà qui doit alerter la vigilance des RH. Comment alors peuvent-elles s'intéresser davantage à cette capacité d'intégration et la maîtriser ? Eh bien ! il faut avant tout s'intéresser à la personnalité du sujet ! Le conférencier à ce moment de son exposé projette une image parlante. Pourquoi parlante ? Parce que ceux qui la regardent constatent que le verbal auquel ils n'ont pas accès n'a pas grande importance ou du moins qu'une importance très limitée. Tout le monde s'accorde là aussi à dire, notamment dans les milieux spécialisés en communication et en psychologie appliquée, que le verbe en moyenne ne représente que le 20 pour 100 de ce que l'auditeur retient, donc de ce que le recruteur est capable de prendre en compte pour justement arriver à se faire une idée de l'interviewé. Parler pour ne rien dire, ne veut plus rien dire, puisque les gens n'écoutent pas. Le 80 pour 100 restant, c'est le non verbal. C'est-à-dire le timbre de la voix. La voix de la personne est, c'est le cas de le dire et le conférencier le dit, très parlante parce qu'elle peut avoir des tonalités, des accentuations, des cheveux sur la langue, etc. qui trahissent l'émotivité. Cela est fréquent surtout pour une personne en situation de recrutement parce qu'un certain flot d'émotions passe que le recruteur doit pouvoir décoder. Un autre indice : le regard. Le regard de la personne en dit long. Si la personne regarde vers le haut, cela signifie que celle-ci est en train de faire appel à son imagination, à des souvenirs, à quelque chose pour se raccrocher à ce qu'elle va dire. De la même façon, la direction des yeux à gauche ou à droite, tout cela à un sens. L'orateur précise qu'il n'est pas là pour faire des personnes présentes des spécialistes de la question, mais pour interpeller leur attention sur des signes tangibles auxquels s'en remettre en situation d'entretien. Le sourire, ça paraît tellement banal, mais c'est tellement important. C'est extrêmement révélateur. Si quelqu'un que vous recrutez pour un poste par exemple de nature commercial, si cette personne n'est pas capable d'esquisser un sourire en tant soit peu naturel et d'avoir une certaine aisance dans les contacts : « Je crois, dit l'orateur, que vous pouvez déjà oublier certaines illusions. » Et puis bien sûr la tenue, la tenue vestimentaire, la façon dont la personne se présente, sa mise, c'est-à-dire non seulement le costume quel porte, mais la façon dont elle le porte. Toutefois attention ! l'habit ne fait pas le moine ! Du reste, en psychologie des études très précises affirment que l'homme est un iceberg, et qu'à l'instar de ce beau bloc de glace, la partie émergée ne représente que le 1/10 et la partie immergée les 9/10 et c'est justement dans l'immergé que se cache la bête humaine. Il s'agit là de communication subliminale. Si je dis : « Oui, oui, je suis très intéressé parce que vous dites. » Vous allez penser (en silence) : « Cause toujours, *mon bonhomme*, tu m'intéresses ». En fait, le manque d'intérêt est trahi, car, entre le verbal et le non verbal, il y a une dissonance complète et ça l'interviewer *futé* va le ressentir, s'en apercevoir.

IV. La capacité à évoluer avec l'entreprise

En raison d'une très grande évolution des structures et des entreprises, ce qui aujourd'hui existe, demain sera peut être complètement remis en cause. L'environnement changeant est dû non seulement à certains événements externes, mais aussi aux avancées technologiques. Il est aussi dû à la brièveté des cycles de vie des produits et des services, à la recherche constante de synergie et de partenariat en amont et en aval dans les entreprises d'où la remise en cause des clients et des fournisseurs dont il a été question *supra*. Autre facteur, une tendance persistante à laquelle il a fallu s'habituer : la diminution constante des coûts (qui souvent débouche sur de la camelote) et l'optimisation des investissements (qui débouche sur l'enrichissement personnel) qui sont les deux pôles entre lesquels les consommateurs tâchent de survivre. Et enfin un phénomène très important et qui s'aperçoit de plus en plus, c'est la gestion des projets transversaux. En effet, il y a de plus en plus dans les entreprises de postes de chefs de projet qui se créent et qui par nature sont des fonctions transversales dans la mesure où elles ont recours à différentes forces de l'entreprise et conséquemment chambardent par définition les situations hiérarchiques établies parce que le chef hiérarchique n'aura plus l'entier contrôle de son personnel.

Comment évaluer cette capacité à évoluer avec l'entreprise : Il faut mettre en place si possible des indicateurs internes de gestion du changement lors des entretiens d'évaluation et également définir des critères préalables. Parler de changement, chose très actuelle aujourd'hui, c'est répondre à quatre questions, s'agit-il : *a)* d'un simple ajustement, *b)* d'une modification avec des étapes de transformation modérée, *c)* d'une véritable transformation qui va à ce moment-là commencer à bousculer les structures et pas mal d'habitudes, *d)* d'une véritable refondation.

Quels sont les paramètres pour analyser le changement : Il y a deux grands paramètres à considérer : l'ampleur du changement et le temps nécessaire à ce changement, car ce n'est jamais quelque chose de linéaire. Qu'est-ce qui va faire que cela n'est pas linéaire ? Eh bien ! se sont justement les êtres humains ! En effet, en cas de changement, cinq facteurs conditionnent les réactions : *a)* l'intérêt personnel, *b)* la personnalité, *c)* la disponibilité, *d)* le contexte, *e)* l'influence de l'autre. Quand il y a changement, trois étapes particulièrement importantes se succèdent : 1) la zone habituelle de confort, 2) la période de transition (beaucoup de mouvements et de remises en cause), 3) si tout est bien mené, la nouvelle zone de confort. Pour parvenir à ce résultat, il faut parcourir cinq étapes : *a)* sentiment de flou, *b)* sentiment de malaise, de déstabilisation, *c)* culpabilité, frustration, *d)* prise de conscience et de décollage, *e)* ça marche, tout *Concorde* !

Le triangle d'or : Face au changement, les types de comportement divergent. L'orateur aborde l'aspect d'identification du triangle d'or. Ce sont les gens qui sont capables d'un degré d'engagement et qui sont délivrés de tous les antagonismes et qui, en conséquence, sont capables de créer un effet d'entraînement sur l'ensemble du groupe. À ceux-ci, s'ajoutent les engagés qui sont les pionniers naturels, puis les négatifs : passifs, râleurs, opposants, rebelles, hésitants et les déchirés qui prennent les choses de manière très personnelle et dont il faut éviter que le déchirement aboutisse à la cassure (parfois un bienfait !)

La communication personnalisée : C'est l'art d'adapter le style de communication au degré d'adhésion et à la marge de manœuvre/compétence du personnel. La communication personnalisée est de quatre ordres : *a)* *L'incitatif* : qui comme son nom l'indique incite les gens à bien faire, il s'adresse tout particulièrement aux réceptifs, le chef donne des explications et partage les idées ; *b)* *le directif* : s'adresse à la force d'inertie, aux résignés, aux spécialistes de la résistance passive, le chef donne des directives, des marches à suivre ; *c)* *le délégatif* : vise les réalisateurs, les gens qui ont un fort pouvoir de réalisation, le chef laisse faire et contrôle ; *d)* *le participatif* : s'adresse aux résistants à ces gens qu'il faut prendre avec des pincettes : Comment, d'après vous, peut-on faire ça ? Comment pensez-vous que... etc.

V. L'évaluation dynergique

Théoriquement, trois cercles en permanence interagissent : l'Entreprise, le Manager, le Collaborateur. E a pour but de découvrir le potentiel des collaborateurs, de tenir compte des desiderata des intéressés, d'informer sur les objectifs de l'entreprise. M d'améliorer les prestations du collaborateur, de faire passer un certain message (positivement), d'écouter, de découvrir l'image du collaborateur, de motiver. C de s'exprimer, d'être reconnu, de dialoguer avec son supérieur, de prendre conscience de

ses points d'amélioration. Ces trois cercles E M C sont en état de convergence permanente. Plus la zone de convergence grandit, c'est-à-dire plus les intérêts et les besoins des trois parties en présence se rejoignent de manière idéale, plus le succès est au bout de l'effort.

VI. L'annonce circonstanciée

À ce moment de son exposé, le conférencier ne peut pas résister au plaisir de montrer une annonce que tout le monde reconnaît et qui fait un *tabac*. La question à se poser, dit-il, c'est que si elle est circonstanciée, c'est qu'il y a un élément dedans qui est important. Et de préciser, tout autant que la recherche active, il faut prendre en compte la période d'attention du public cible. Si l'on s'adresse aux apprentis, janvier avril constituent déjà une période à laquelle il y a un degré d'attention qui se manifeste, bien que ces jeunes ne soient pas encore en recherche active. De même pour les étudiants. Comment le faire, sinon par des messages accrocheurs, ludiques :

« CFC TECHNIQUE EN POCHE ? FÉLICITATIONS ! Venez rejoindre les... ! »

En comparaison, un modèle d'annonce à ne pas imiter (*cum grano salis*) :

🌀 LUX PERPETUAT
CHERCHE pour son département
de haute technologie
INGÉNIEUR
Qualités requises : Ingénieurs
Brillant
Savoir-faire
Savoir-être
Savoir faire faire
Nous sommes ce que vous attendez
Nous vous attendons
Horaire variable, crèche, cantine.
Faire offres...

Site E-mail : Est-ce du ratissage ou de la qualité ? Il y a des sites d'entreprises qui sont relativement limitatifs, sauf si l'entreprise dispose d'une très grande notoriété. Le principe repose sur une démarche passive. Les annonces en elles-mêmes sont souvent peu attractives. Les sites spécialisés font du ciblage tous azimuts. Il y a lieu de s'interroger sur le taux de retour qualitatif.

VII. Conclusion

Le profil souhaitable, même si c'est un terme qui nécessite beaucoup de précaution, ce serait de s'intéresser à des gens capables d'apporter leur vécu personnel avec leurs expériences de vie et leurs éléments de personnalité de telle sorte qu'ils soient à même d'influencer très positivement leur environnement et leur entreprise. C'est pourquoi, il faut dorénavant, dans le processus de recrutement, prendre en compte des facteurs auxquels la pratique n'était pas habituée : notamment la capacité de la personne à prendre des risques, les éléments de mobilité pas seulement géographique, mais d'esprit, et puis aussi la capacité à accepter à prendre en compte le fait que cette personne ait pu connaître des échecs tout autant que des réussites. Enfin l'aptitude à travailler en équipe, c'est-à-dire à apporter une contribution active.

Enfin l'orateur à poser une question personnelle à l'auditoire : Depuis combien de temps ai-je appris quelque chose de nouveau ou simplement de différent ? Les secondes de silence s'égouttent. Certains sont encore en train d'y penser ! Memento : la personnalité est un facteur de plus-value.

L'auditoire a décerné à M. Philippe LAURENT une salve nourrie d'applaudissements ce qui prouve qu'il été conquis par la voix, le regard, le sourire de l'orateur et l'habit de l'exposé.

Le procès-verbaliste :
Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 22 novembre 2000