

Introduction

Les ressources humaines : le réel avantage compétitif

Et si la performance dans le management des ressources humaines était le seul avantage compétitif décisif ?

Le progrès économique passe avant tout par un progrès dans le management des ressources humaines. On oublie un peu trop vite, sous la pression des chiffres, qui sont comme chacun le sait têtus, que ce sont les hommes et les femmes qui non seulement font fonctionner l'entreprise mais font l'entreprise. De leur motivation, leurs compétences, leur intelligence, leur autonomie au travail et leur efficacité, dépendent les résultats commerciaux et financiers. L'entrepreneur précède l'entreprise. Les hommes précèdent l'organisation.

Dans ce contexte, les ressources humaines constituent un réel avantage compétitif. Le management des hommes et des femmes est le moteur de la croissance économique. Le choix des ressources humaines est donc le choix stratégique le plus essentiel qu'ont à faire tous les managers.

Recruter est une des actions et des décisions majeures des responsables. Une décision fondée sur des mauvaises interprétations tirées d'un entretien peut conduire au recrutement d'un « mauvais » candidat avec des conséquences doublement néfastes pour l'entreprise et l'individu.

L'art du recrutement : une compétence à développer

Et si le recrutement était une compétence comme les autres qu'il s'agissait d'acquérir et de développer ?

Or il y a un paradoxe dans les discours tenus sur le choix des collaborateurs au sein des entreprises. Tous les managers reconnaissent l'impact majeur que peut avoir un bon ou mauvais recrutement. Mais bien peu se donnent les moyens, la stratégie et surtout la méthode pour améliorer leurs choix et réduire l'incertitude qui semble, en apparence seulement, inhérente à tout recrutement.

Tout d'abord, le processus de recrutement n'est pas assez rationnel et laisse trop souvent place à « l'instinct », à « l'intuition » et aux « sentiments », termes abstraits qui masquent, la plupart du temps, l'incompétence, la non-préparation.

Ensuite, les managers ne consacrent pas assez de temps et ne mettent pas toute la concentration et l'énergie nécessaires au recrutement d'un collaborateur, exercice intellectuel reconnu par tous comme étant des plus difficiles, voire hasardeux. Ils manquent fréquemment de méthode car ils refusent de croire que savoir recruter peut devenir une compétence facile à acquérir et que le recrutement, serait-on tenté de s'exclamer, c'est scientifique !

Enfin, le recrutement et l'art de conduire un entretien de recrutement ne sont pas réservés aux directeurs de ressources humaines (DRH) ou autres experts utilisés (chasseurs de têtes, cabinets de recrutement) qui ne sont que des facilitateurs, des filtres, ou, au mieux, des aides à la décision. Au contraire, dans toutes les entreprises, grandes ou petites, la décision finale d'embauche appartient toujours, en dernier ressort, au manager opérationnel concerné. On délègue donc la responsabilité de la conduite de l'entretien puis de la décision à des personnes, les managers, dont ce n'est pas forcément le domaine de compétence privilégié.

Et si la mission de tout manager était de mettre les bonnes personnes aux bons postes ? Juger la compétence des autres, voilà la vraie compétence.



« Il y a quelque chose de plus rare et de plus brillant que la compétence, c'est la compétence pour identifier la compétence... »

Elbert Hubbard.

La vraie compétence, c'est de reconnaître la compétence !

De l'entretien de recrutement avant toute chose...

Si en poésie, comme le pensait Verlaine, c'est « de la musique avant toute chose », en recrutement, il s'agit de « l'entretien avant tout autre méthode. »

Ce livre est donc centré volontairement sur l'entretien individuel de recrutement et non sur les autres moyens pour recruter (tests, entretiens de groupe, présentation devant un jury, etc.). L'entretien de recrutement reste la méthode de recrutement la plus répandue. Tous les managers d'équipe y sont confrontés puisque, sauf cas exceptionnels, la décision finale de recruter leur appartient toujours. Or, les « opérationnels » (contremaître, chef des ventes, directeur marketing, comptable, contrôleur de gestion, chef de rayon, patron de PME, commerçants, etc.) ne sont pas des professionnels du recrutement. Bien souvent, ils ne sont ni formés ni préparés à ce qui est, pour eux aussi, une lourde épreuve. Ils font, en outre, de plus en plus face à des candidats de mieux en mieux préparés. Ces recruteurs occasionnels n'ont alors à leur disposition comme seul outil, ou arme, que l'« intuition » ou le « bon sens ». Or, le bon sens, dont la définition reste floue, ne suffit pas.

L'idée que le soleil, et non la terre, est au centre de notre système va à l'encontre du bon sens et de l'intuition, et elle est contraire à l'interprétation par les sens (les yeux). Cette idée

demande beaucoup de courage et d'intelligence et non d'instinct, pour s'imposer à ce que l'on voit, c'est-à-dire le soleil parcourir le ciel. Préférez-vous être opéré par un chirurgien qui se fie à son intuition pour trouver l'appendicite dans votre corps, ou à un chirurgien qui a étudié à la faculté de médecine ou dans un livre où se trouve précisément l'appendice à couper ? Assurément au deuxième, surtout s'il a déjà opéré d'autres patients pour le même mal.

Très souvent donc, les opérationnels ne sont pas entraînés à l'entretien. Ils ne consacrent pas le temps de préparation et la mobilisation indispensables à un acte extrêmement complexe qui peut rapporter gros mais qui peut coûter autant. Ils manquent de méthode et se réfugient derrière leur intuition ou leur « expérience ».

L'expérience ne compense pas l'incompétence

Il est anormal de voir des candidats être interviewés et sélectionnés par des managers, parfois managers récents, dont c'est le premier entretien de recrutement, en l'absence de formation et de soutien d'un autre manager compétent en recrutement.

Dans le domaine du recrutement, au moment crucial de l'entretien en particulier, l'expérience ne garantit pas un meilleur choix. L'expérience ne remplace pas la compétence. Il existe des managers et des directeurs qui exercent leur métier depuis plus de vingt ans et qui ont toujours une évaluation hasardeuse des candidats qu'on leur présente (une fois sur deux !), non par manque d'intelligence ou de clairvoyance, mais par manque de formation et de méthode. Certains, bien qu'ils aient eu à choisir de nombreux collaborateurs au cours de leur carrière ont toujours des discours, des réactions ou des choix qui ressemblent à « l'épée de Charlemagne ». Celle-ci avait en effet la réputation d'être longue, lourde et mal aiguisée !

Choisir un candidat, c'est comme le chinois, ça s'apprend. L'expérience ou le niveau hiérarchique ne remplace pas une solide formation. De même qu'on ne s'improvise pas du jour au lendemain ingénieur informaticien capable de choisir entre plusieurs systèmes informatiques, on ne s'improvise pas « juge » d'un candidat du jour au lendemain, même si on est un brillant directeur par ailleurs.

L'expérience va aider la compétence à mieux s'épanouir, mais ne peut compenser l'incompétence. Un joueur de tennis à qui on a donné des bases solides et qui a beaucoup joué sera meilleur qu'un joueur à qui on a donné durant des années seulement des bases sans faire de tournois, ou qu'un joueur qu'on n'a jamais formé et qui n'a fait que des matchs. Une concierge portugaise qui a débarqué en France il y a vingt cinq ans sans aucune base grammaticale ou syntaxique, ou un Portugais qui a appris le français pendant quinze ans à Lisbonne sans jamais mettre les pieds en France, comprendront, parleront, liront et écriront moins bien le français qu'un étudiant portugais qui a appris le français au Portugal pendant cinq ans et qui vit en France depuis cinq ans. La pratique et les bases théoriques multiplient le rendement.

En outre, la formation, l'apprentissage théorique et la compréhension du mécanisme de l'entretien de recrutement réduisent, voire évitent, les erreurs qui mènent aux mauvais choix. Ils permettent à ceux qui feront passer des entretiens de prendre dès le départ les bonnes habitudes comportementales et les bons cheminements intellectuels.

Nous verrons que l'évaluation d'un candidat au cours d'un entretien requiert une vraie compétence professionnelle, que c'est presque un métier en soi. Cette discipline exige une démarche objective et quasi-scientifique, aussi élaborée et rigoureuse que le choix d'un système informatique, qu'un audit comptable, qu'un plan marketing, ou qu'un investissement industriel.