

## *Process Com et le recrutement*

Chers lecteurs,

Avant de trouver quelques réponses, il vous faudra (peut-être) passer par une remise à plat de vos idées et convictions et j'en passe sur cet outil meilleur et magique (pour certains) qu'est l'entretien avec la Process Com.

Nous avons tendance à dire que le recruteur occasionnel, et même confirmé, se retrouve très souvent devant la vitrine du pâtissier au moment de Pâques, c'est-à-dire qu'il se demande que choisir comme outils, parce qu'ils sont souvent alléchants et toujours au top du top (voire « in » ou encore « tendance »).

Nous sommes obligés de rappeler, petits coquins qui s'égareront parmi toutes les meilleures théories, que les techniques doivent avoir des qualités psychométriques (voilà les injures) et tenir compte des conditions d'utilisation et de passation.

Cher consultant, tu dois dépasser ta vision intuitive, il n'est pas suffisant de sentir qu'une méthode ou un outil est pertinent pour qu'e ce soit la réalité ou la vérité. Cette intuition est peut-être un premier indice, mais doit-on y attacher tant d'importance, d'autant qu'avec le temps elle deviendra peut-être une conviction ?

Prépare-toi au choc, cher lecteur certifié Process Com. Les procédures scientifiques sont les plus appropriées, sans tomber bien sûr dans le tout mesurable. La dimension qualitative inhérente à l'humain ne saurait être, eh oui, aussi facilement accessible, et paf !

Bon, deux mots sur l'entretien. Les études montrent qu'il a toujours occupé une grande place (peut-être trop). Est-ce parce qu'il est très utilisé, qu'il est plus fiable ? Est-ce que les informations recueillies sont dignes de confiance ? Serais-je en mesure de prévoir la réussite professionnelle ? Vais-je arriver à déterminer avec précision les traits de personnalité, la motivation, l'intelligence ? Quand je mène un entretien, brillant consultant que je suis, est-ce que je reste toujours maître de mon objectivité ? Et mon expérience, si grande soit-elle, va-t-elle me placer comme un expert ? Pas facile de répondre à tout cela. Bon, c'est clair, l'entretien ne constitue

pas une technique fiable, même s'il reste indispensable. Si si, tant pis pour cette déclaration facile à vérifier ! Ne devenons pas des marchands de certitude.

L'entretien est une rencontre complice, marquée par le sceau de la subjectivité. Oui, parce que le jugement, les sentiments, ce que l'on voit à propos d'un candidat, sont sujets à des variations.

Croire au caractère objectif de l'entretien c'est adhérer au mythe d'une possible rationalité à outrance et occulter la dimension affective qui nous caractérise tous !

Les objectifs de l'entretien sont donc de faire connaissance avec le sujet (relationnel et humain), de recueillir un ensemble d'informations (contextuelles), de recueillir un ensemble d'impressions (subjectivité). Tout cela nous permet de rappeler qu'il existe diverses formes d'entretiens dont les origines sont celles de la clinique et de la sociologie. Ce qui est surprenant, cher lecteur, si tu es encore là, c'est que pas un seul ne fait référence à une analyse du travail. Les entretiens sont donc menés de façon empirique et leur mise en œuvre repose sur l'intime conviction de leur suffisance. Attention, les seuls entretiens apportant une bien meilleure fiabilité sont ceux dits structurés et situationnels. Ils sont toujours réalisés à partir d'une analyse du travail. C'est une suite de questions relatives au poste avec des réponses pré-déterminées, et qui sont appliquées sans exception, dans tous les entretiens pour un poste particulier. On trouve donc des questions relatives aux situations, à la connaissance du poste, à une situation simulée du poste.

Les entretiens situationnels sont réalisés à partir d'une étude de poste. Cette technique (incidents critiques de Flanagan) met le sujet en face de situations spécifiques et représentatives du poste en question. Les réponses sont ensuite évaluées sur une échelle.

Pour déceler la motivation à réussir certaines tâches, les questions destinées à évaluer les exigences que doit posséder un collaborateur dans son poste, on peut utiliser la technique PBDI (Patterned Behaviour Description Interview) relative au poste.

Voilà en condensé, une mise au point.

Alors, quelle utilisation faisons-nous de la Process Com ? Avec tout ce qui a été dit avant du consultant, lecteur déchaîné, tu te rends compte que la première utilisation est surtout pour le consultant « les préliminaires » (en tout bien, tout honneur). Cela consiste à obtenir avec le bonjour des informations d'ensemble (que nous vérifierons pendant l'entretien), mais permet surtout de mettre à l'aise le candidat. Pour la majorité des candidats : recrutement = stress. Voilà une chose intéressante. Nous verrons apparaître plusieurs niveaux de stress (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> !), et compte tenu de ce merveilleux enseignement que nous avons de la Process Com, nous utilisons les canaux les plus appropriés pour faciliter le déroulement de cette rencontre. D'une façon générale, le début de notre entretien est un concentré de Process Com, surtout lors de la présentation de la procédure au candidat (ne pas oublier la durée et l'objectif, mais aussi la possibilité de présenter son travail, ses arguments, ses actions, et d'avoir un contact agréable, voire sympa).

Autre moment important, c'est le sentiment de changement où nous abordons les vraies motivations. A la question simple du pourquoi ils souhaitent changer nous obtenons la réponse : besoins psychologiques. Pour un Travaillomane / Persévérant c'est de pouvoir détailler ses réalisations avec book à l'appui pour nous faire part de ses convictions, et gare à celui qui ne passerait pas cette étape, il risquerait de perdre le candidat.

Enfin, que dire du candidat qui s'extasie devant l'aménagement de nos locaux (élaboré avec soin par des empathiques) ou encore celui qui se plante devant nos sculptures bizarres ou les objets insolites qui parsèment le couloir allant à la salle d'entretien ? Bref, comme disait le Nettoyeur, la magie opère.

Autre grand moment de l'application, c'est lorsque nous conseillons l'entreprise pour faciliter l'intégration : style de management, façon de communiquer, environnement préféré. Voilà en quoi Process est utilisable. Ce procédé fait plus partie intégrante de la culture du recruteur, qu'un outil de sélection. Il est facilitant dans la relation avec le candidat, mais ne pourra pas être un outil de décision et prédictif de la réussite dans un poste.