



1 Généralités

Beaucoup continuent à penser que le recrutement c'est une sorte de loterie : un peu d'intuition et de feeling et, surtout, beaucoup de chance ! En tout cas, il n'y a pas de **manière scientifique de recruter**... Certes, le recrutement n'est pas une science, mais la pratique de la médecine non plus, et si elle relève de l'art, ce n'est pas de l'art divinatoire ! Avec une méthode rigoureuse et **avec des outils scientifiquement validés, le recrutement peut devenir autre chose qu'un jeu de hasard : une décision rationnelle, objectivement fondée, et qui tend vers le 100 % de fiabilité.**

Le succès d'un recrutement va dépendre de la rigueur qu'on y met à chacune de ses étapes :

- ✓ rigueur dans la définition du poste et du profil du candidat souhaité
- ✓ rigueur dans le tri des candidatures et dans l'évaluation des candidats présélectionnés à l'issue de ce tri
- ✓ rigueur enfin dans l'accueil et l'intégration du candidat retenu pour faciliter son adaptation au poste et à l'entreprise.

2 L'évaluation, une étape cruciale

Nous ne traiterons ici que de l'une des étapes du process de recrutement, à savoir de l'évaluation des candidats et de la rigueur à mettre dans la conduite de cette démarche. Le plus souvent, pour ne pas dire tout le temps, le candidat que l'on a devant soi est candidat à un poste qu'il n'a jamais tenu, même si parfois il a occupé des fonctions similaires ou proches. Comment, alors, savoir qu'il va être performant ? C'est ce paradoxe qu'essaie de résoudre le processus d'évaluation.

On définira l'évaluation comme l'ensemble des démarches qui vont permettre de s'assurer que le candidat a bien les capacités requises, et cela sans avoir besoin de le mettre en situation réelle.

3 Quatre dimensions à explorer

Pour ce faire, **le recruteur va se poser 4 questions fondamentales** et toute sa démarche d'évaluation va consister à essayer d'y répondre :

- ✓ - Mon candidat a-t-il les **compétences** requises ?
- ✓ - Quel est son **potentiel évolutif**, pour aujourd'hui et pour demain ?
- ✓ - Comment est-il sur le plan de la **personnalité** ?
- ✓ - Qu'est-ce qui le fait courir ? (ses **motivations**)



3.1 Recruter, c'est recruter des compétences

Bien sûr, le poids des « compétences » dans un recrutement est bien différent selon la nature des postes que l'on a à pourvoir. Il est des postes pour lesquels les compétences requises préalables sont faibles. Il en est d'autres, au contraire, qui exigent des **compétences à la fois pointues et rares**, sans lesquelles il n'est même pas la peine de penser postuler. Et entre les deux, il y a toutes les nuances intermédiaires que l'on voudra bien y mettre. L'importance que l'on accordera à **l'évaluation des compétences** ne sera évidemment pas la même selon les cas, mais la procédure reste identique.

La compétence, c'est la capacité à mobiliser des savoirs (souvent de différentes natures) pour résoudre des situations concrètes et agir de façon efficace dans un contexte donné.

La compétence vise à l'action et est directement centrée sur la performance. Elle présuppose des connaissances, mais aussi des savoir-faire et des savoir-être mis en œuvre dans une pratique professionnelle, c'est-à-dire une expérience. C'est dire aussi que la compétence est un « construit », elle n'est pas un « donné » et c'est donc dans la confrontation aux situations qu'elle se fabrique et se consolide.

C'est donc aussi à partir du parcours professionnel, des responsabilités exercées, des situations rencontrées, des problèmes résolus que l'on va faire l'analyse des compétences acquises. Derrière toute expérience réussie, il y a une ou plusieurs compétences à décoder. Et derrière tout échec, il y a un apprentissage qui a pu se réaliser.

3.2 Recruter, c'est recruter un potentiel

L'importance du potentiel dans le recrutement est d'autant plus forte que l'évolution des techniques aussi bien que des méthodes de travail rend l'obsolescence des connaissances de plus en plus rapide. Le « potentiel », c'est **la capacité à apprendre**, c'est la capacité à évoluer et à faire demain ce que l'on ne sait pas faire aujourd'hui. Plus le potentiel est élevé, plus la marge de manœuvre est importante, et on comprend pourquoi l'entreprise est généralement très attentive à ceux qu'on appelle parfois **les « hauts potentiels »** (cf articles Axone à ce sujet).

Un potentiel n'est rien d'autre qu'un ensemble de « capacités à », c'est ce qui va permettre à des choses d'exister qui n'existent pas encore.

Par définition, le potentiel est toujours plus étendu que la compétence. Nous possédons tous un tas de capacités qui ne se concrétiseront jamais parce que les circonstances de la vie ne nous en donneront pas l'occasion, parce que nous ne ferons pas les apprentissages nécessaires ou parce que nous n'imaginons même pas que nous avons ces talents. **Le potentiel, c'est donc la capacité à acquérir des compétences.**



Par définition, le potentiel n'est pas directement observable et il peut même rester inconnu de celui-là même qui le possède, de la même façon qu'on peut se faire des illusions sur ses propres « talents ». Un potentiel, ce sont **des aptitudes génériques ou spécifiques (intellectuelles, artistiques, relationnelles ou autres)**. C'est le but des **tests**, que l'on dit précisément de « potentiel », que d'évaluer et de mesurer ces différentes aptitudes.

3.3 Recruter, c'est recruter une personnalité

Quand on sait que la personnalité impacte sur 50 à 70 % de la performance en situation professionnelle, on mesure l'importance que peut représenter l'évaluation de cette personnalité dans une démarche de recrutement et dans la décision qui s'en suit.

Une compétence n'est rien sans une personnalité qui permet de la mettre en œuvre. Avoir étudié tous les manuels de négociation commerciale ne servira pas à grand-chose à l'introverti qui a du mal à s'exprimer en public. De la même façon, les « talents » de quelqu'un demeureront sans doute éternellement cachés s'il n'a pas la personnalité requise pour les concrétiser et les faire fructifier. La personnalité est présente partout, au cœur de la performance comme dans l'actualisation du potentiel.

La personnalité, c'est l'ensemble des attitudes et des comportements qu'un individu met en œuvre dans les situations de travail comme dans les situations de la vie quotidienne.

Ou pour dire les choses autrement, c'est « l'être avec les autres » et « l'être face au monde ». Explorer la personnalité, c'est faire émerger ces différentes manières d'être en ce qu'elles permettent ou en ce qu'elles rendent difficile. Il y a place, dans l'entreprise, pour toutes les formes de personnalité, mais toute personnalité n'est pas faite pour occuper n'importe quelle fonction ou prendre n'importe quel type de responsabilités. Quand on recrute, on ne recherche pas une personnalité « idéale » définie dans l'absolu, mais une personnalité en correspondance avec un poste donné, ce qui n'est pas du tout la même chose...

3.4 Recruter, c'est recruter des personnes motivées

« Rien de grand ne s'accomplit sans passion » (Hegel). La **motivation**, c'est en quelque sorte le moteur de l'action, ce qui va stimuler l'énergie et éventuellement conduire au dépassement de soi. **N'avoir que des salariés motivés**, c'est évidemment le rêve de tout chef d'entreprise...

Est motivé celui qui trouve intérêt à ce qu'il fait et qui reçoit de son travail ce qu'il en attend...

Cette définition peut paraître bien vague, elle indique cependant les différentes pistes à explorer pour **analyser la motivation**. Il y a d'abord la notion de « centre d'intérêt », intérêt pour un métier ou pour un secteur professionnel. Ce n'est pas la même chose de travailler dans l'industrie aéronautique



ou dans l'agro-alimentaire. Il y a ensuite les **attentes et les attitudes par rapport au travail** en général : tout le monde, même au sein d'une même génération (qu'on l'appelle X ou Y...) ne porte pas le même regard sur le travail et n'en attend pas la même chose. Il y a encore la projection dans le futur avec la notion de projet professionnel, de ce que l'on a envie de faire de sa vie et de la place que le travail peut y prendre : avoir des **ambitions** ou pas, et lesquelles, ce n'est pas la même chose pour le comportement au travail, etc...

A travers toutes ces dimensions, la question à laquelle on cherche à apporter des éléments de réponse est la suivante : est-ce que la personne que je m'apprête à recruter a des chances de trouver son bonheur professionnel et des réponses à ses attentes dans cette entreprise et dans ce poste ?

La démarche d'évaluation dans un process de recrutement n'est pas très éloignée de ce qu'est la clinique médicale. Conduite avec rigueur et avec l'appui d'outils appropriés, elle permet un diagnostic fiable et conduit à une décision d'embauche rationnellement fondée.