

Les entreprises restent à l'affût de méthodes infaillibles pour recruter sans se tromper

Plongez dans le stress et observez

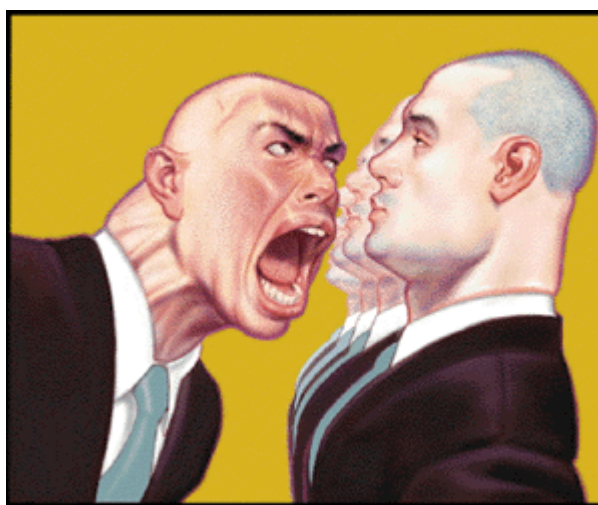
La méthode de la «mise en situation» est de plus en plus prisée par les grands groupes.

Le 19 octobre 1998

Et toujours, les bons vieux procédés ...

Si les mises en situation, essais professionnels et autres se développent, les bonnes vieilles méthodes de recrutement n'ont pas disparu avec la crise. Questions intimes, jeux de rôles débilissants, tests projectifs de type Rorschach (les taches d'encre, censées détecter la schizophrénie), depuis le milieu des années 80, rien n'a été épargné aux candidats.

La loi du 1er janvier 1993 leur permet pourtant de se retourner contre un recruteur indélicat. Mais le rapport de force étant ce qu'il est, jamais un tribunal n'a été saisi. La loi prévoit que les



Anne et Christophe semblent totalement sonnés. Arrivés de Nîmes dans la matinée, ils viennent de vivre une épreuve de recrutement de trois heures. Un «assessment center», dit-on

en anglais pour parler d'une mise en situation qui se résume surtout à une mise en difficultés. L'exercice s'est déroulé à Paris dans les locaux d'Optim'Hom, un cabinet de recrutement spécialisé dans cette nouvelle méthode. Le couple postule pour la gérance d'un hôtel Formule 1. «L'idée, c'est de leur faire vivre en condensé une situation de travail très proche de la réalité et d'observer leur comportement», explique Jean-Luc Chaouch, responsable de l'épreuve.

Enfermé dans un bureau, le couple a donc découvert la situation de départ: il remplace au pied levé le gérant d'une agence de voyages. Quelques minutes pour lire un dossier d'informations sur l'activité de l'agence et le téléphone sonne. C'est un client exigeant, du genre très énervant, qui veut un rabais sur les prix et une multitude de renseignements. Au même moment, entre dans la pièce le directeur régional qui vient faire le point sur les résultats de l'agence. Puis le banquier téléphone, très pressant, pour s'assurer du recouvrement d'un impayé... La totalité de l'épreuve se déroule sous la surveillance d'une caméra vidéo.

Les consultants du cabinet de recrutement endossent tour à tour le rôle des différents intervenants. Pas de temps mort, le couple est constamment dérangé; il doit à la fois satisfaire l'interlocuteur

techniques utilisées doivent être pertinentes (en rapport avec le poste) et transparentes (le candidat est en droit d'exiger un compte rendu écrit). En 1989, 99% des recruteurs (1) avaient recours à la graphologie. Il suffit aujourd'hui de regarder le nombre d'annonces précisant «lettre de motivation manuscrite» pour se convaincre que les choses n'ont pas tellement changé. Question de coût: un «flash» graphologique permet de faire un premier tri, à bas prix, et peu importe si le rapport entre les points sur les i et les compétences d'un candidat n'a jamais été prouvé. Il n'est même pas dit que l'essor des recrutements via l'Internet changera quelque chose: il arrive que des candidats déposent directement leur CV sur le site web d'une entreprise, accompagné de leur lettre de motivation manuscrite qu'ils ont préalablement scannée... Les réflexes conditionnés sont du genre

assis en face de lui et gérer les appels téléphoniques intempestifs. *«Je me sens tendue à bloc»,* confie Anne, secrétaire dans une grande surface. *«Ça ressemble à un jeu, mais pour nous c'est surtout un enjeu capital. Cette journée va déterminer notre vie future. Les situations sont faites pour nous pousser à bout. Toute la difficulté, c'est de prendre les bonnes décisions, de gérer les problèmes en même temps. Ça demande 200% de concentration. Mais ce n'est pas déplaisant. On a parfois du mal à se vendre pendant un entretien d'embauche. Là, on se montre comme on est.»*

C'est tout l'intérêt de la méthode de plus en plus prisée par les grands groupes: Accor, les Banques populaires, Danone, Marks et Spencer, Rank Xerox, Carrefour, La Redoute, Bouygues Télécom et d'autres encore. Logique: l'*assessment* est lourd à organiser et coûteux. De fait, seules les entreprises qui ont des recrutements massifs à effectuer y trouvent leur compte. Le côté simulateur de vol de cette méthode plaît particulièrement dans les services où la *«dimension comportementale est essentielle»*, expliquent les recruteurs.

Les entreprises ont surtout tiré des leçons des années de crise et savent qu'une erreur de recrutement coûte cher. Elles embauchent, certes, mais ne perdent pas de vue que la situation peut changer très vite. D'où l'acharnement à trouver la méthode miracle, infaillible. Et tous les moyens sont bons pour bétonner les procédures de recrutement.

Dernière tocade des entreprises donc, l'*assessment center*, qui fonctionne sur le mode du «voyons comment vous vous y prenez», agrémenté d'une bonne dose de stress, révèle beaucoup du candidat. *«Avec tous les guides qui existent maintenant sur les tests et les entretiens d'embauche, les candidatures sont de plus en plus homogènes»,* estime Philippe Birckel, consultant chez PA, un cabinet qui a investi le créneau. *«Au moins, avec cette méthode, les candidats n'ont pas les moyens de bluffer.»* Alors qu'au départ, elle servait surtout à l'évaluation des cadres, la méthode est aujourd'hui utilisée pour tout type de profils, des ingénieurs aux téléopérateurs.

En Moselle, sur le site de production de la Smart, le cabinet PA Consulting a mis au point, avec MCC et l'ANPE un exercice taillé sur mesure pour recruter les 400 opérateurs appelés à travailler sur la chaîne de montage. Par groupe de cinq, les candidats ont eu à réaliser ensemble plusieurs objets en carton en respectant une contrainte de temps. Une manière pour l'employeur de vérifier *«l'esprit d'équipe, la compréhension d'un processus de fabrication, l'implication dans le travail, l'organisation et le respect des consignes»*.

Dans le même esprit, mais plus économiques, les «essais terrain»

coriace.	

M.-J.G.

(1) Etude de
Marielou Bruchon-
Schweitzer,
professeur de
psychologie à
l'université
Bordeaux-2.

se multiplient. Chez Pizza Hut comme chez Midas, les futurs managers ou candidats à la franchise passent plusieurs semaines sur leur futur lieu de travail et sont jugés sur la manière dont ils mettent la main à la pâte. L'intérêt est, là aussi, de limiter les mauvaises surprises dans les deux camps. L'employeur s'assure que le candidat est efficace et solide, et le candidat que la réalité du travail lui convient vraiment.

Bien qu'assez éloquentes, les mises en situation ne se substituent pas aux étapes classiques du recrutement, mais viennent s'y ajouter. Dans la majorité des cas, les candidats passent au préalable plusieurs entretiens, individuels ou de groupe, et se prêtent à toute une batterie de tests. Cognitifs, connaissances générales, etc. Depuis une dizaine d'années, les organismes qui éditent ces tests sont assaillis de demandes des recruteurs, toujours à l'affût d'une confirmation des impressions ressenties en face d'un candidat.

Entre autres requêtes: pouvoir mesurer «*la flexibilité de l'intelligence*», c'est-à-dire la capacité à s'adapter à différentes tâches, au cas où... Un test de personnalité, le «sosie», a donc été spécialement mis au point pour les entreprises en 1995. Pas insensibles aux phénomènes de mode, les recruteurs se l'arrachent. Il permet de connaître à la fois les traits de personnalité d'un candidat et ses «valeurs».

Exactement comme les mises en situation, il éclaire les recruteurs sur un aspect manifestement décisif: la résistance au stress, le contrôle de soi et la stabilité émotionnelle. Une obsession qui en dit long sur la pression subie par les salariés en entreprise.

MARIE-JOELLE GROS

«La recherche irréaliste du candidat idéal conduit à des erreurs de jugement»

François Eymard-Duvernay est professeur d'économie à l'université de Paris X-Nanterre et conseiller au Centre d'études de l'emploi (1).

Pourquoi y a-t-il ce décalage récurrent entre les besoins des entreprises et la formation assurée par l'école?

Prenons le cas flagrant de l'informatique: les dispositifs d'éducation sont très lourds et ne peuvent être réorientés au gré des fluctuations du marché. Il faut former les enseignants eux-mêmes. L'éducation est l'activité la plus «immobilisée» qui soit. Faire de l'éducation un bien marchand qui tenterait tant bien que mal que mal de coller aux fluctuations de l'activité économique est absurde. Par contre il faut essayer de développer des

intermédiations entre ces deux mondes. Il y a déjà de tas de passerelles. Le problème, c'est qu'à l'heure actuelle, les mécanismes de marché déstabilisent l'entreprise et brouillent la relation entreprise-formation. Une économie avec des fluctuations à l'image de ce qui se passe sur les marchés financiers ne peut avoir aucun système d'éducation viable.

Les recruteurs cherchent des gens opérationnels sur le court et le long terme, n'est ce pas contradictoire?

On peut être expérimenté sans avoir un gros potentiel d'évolution et vice et versa. Les entreprises ont à résoudre cette contradiction. D'où cette impression de pénurie sur le marché du travail, alors même qu'il y a pléthore de candidats. La recherche irréaliste du candidat idéal conduit finalement à des erreurs de jugement, et crée des inégalités injustifiées.

Quelles sont les conséquences de la pénurie sur le marché du travail?

L'un des problèmes majeurs de ce marché réside dans les tris aveugles de candidatures, conséquence de l'abondance de candidats. Dans une situation de pénurie, comme dans l'informatique, ce dysfonctionnement disparaît. Mais par excès de rapidité, les entreprises se fient à quelques critères censés résumer la compétence, ce qui exclue une masse de candidats.

Recueilli par MARIE-JOELLE GROS

(1) Dernier ouvrage publié (avec E. Marchal), «Façons de recruter», Métailié, 1997.