

Détox management

Recrutement: deux mensonges ne font pas une vérité

Catégories: Recrutement et Employer Branding, Leadership | Texte: Xavier Camby | 09.12.2014

Comme tout être vivant, chaque groupe humain, chaque communauté constituée en une entreprise peut héberger, depuis sa création, des toxines, des virus ou des poisons. Il s'agit de comportements, d'habitudes ou d'attitudes, de croyances ou de réflexes portés par tous et chacun au sein de cette communauté artificielle.



Co-natifs à chaque entreprise, ces agents pathogènes ne nuisent habituellement que très peu au développement individuel ou collectif de leurs porteurs sains. On peut ainsi voir prospérer des entreprises, alors que certaines de leurs toxines, vues de l'extérieur, apparaissent inacceptables ou létales. Le mode de communication très brutal sur certains marchés financiers par exemple constitue partout ailleurs une immédiate déclaration d'intense guerre émotionnelle.

Il existerait donc comme une immunisation progressive, efficace et durable, individuelle et collective, contre ces toxines et leurs effets contagieusement ravageurs. Ce processus auto-immune pourrait constituer un puissant et réaliste critère lors de l'intégration d'un nouveau venu au sein d'une équipe.

Est-il immuno-compatible avec nos toxines traditionnelles et collectives? Ou bien risque-t-il d'avoir une réaction allergique puissante dans les premiers mois de notre collaboration?

Bien sûr, reconnaître et avouer ses toxines personnelles ou d'entreprise exigerait que cesse une pratique dysfonctionnante mais quasi-universelle: le matching entre un CV et la description de fonction (dite jobdesc). La jobdesc veut donner la meilleure image possible de l'entreprise ainsi que du poste à pourvoir.

En tant qu'employeur, espérer attirer les meilleurs candidats est légitime. Avec une très remarquable et bien compréhensible symétrie, le CV du meilleur des candidats présentera néanmoins lui aussi de symétriques mensonges, fondés le plus souvent sur les meilleures intentions. Or deux mensonges, même s'ils se parlent, ne font pas une vérité.

Ce matching, cette pseudo-méthode de sélection des meilleurs candidats fondée sur des mensonges réciproques donne hélas, dans les faits, plus d'échecs que de réussites. Ces quiproquos d'origine sont toujours destructeurs, résurgences d'autant plus pénibles que dure la collaboration. Elles en annoncent d'ailleurs le plus souvent la fin.

Il existerait environ 53'000 tests dits de personnalité dans le monde. Du fait de leurs apparences raisonnables, certains se sont engouffrés en entreprise comme dans les cabinets de recrutements, avec un succès commercial ininterrompu.

Se voulant rationnels – donc rassurant –, tentant de cristalliser nos tendances humaines les plus intimes, créant sans scrupule catégories et caricatures pour tenter de mesurer notre humanité complexe et changeante, ils ne font habituellement que dissimuler et/ou renforcer ces mensonges à deux.

Me permettez-vous cette simple comparaison? Dans chaque couple humain, l'acceptation des limites ou des faiblesses, des mauvaises habitudes ou des croyances du conjoint constitue le passage obligé pour construire une relation pérenne, pour fonder (et refonder très souvent) son équilibre autant que sa fécondité. Mais cela demande un vrai courage. Le courage de la vérité.

Comment procéder

Ce même courage est indispensable pour bien recruter et pour bien manager. Il est hélas très fréquent d'en manquer, inconsciemment mais sûrement. Comment donc procéder, pour faire un entretien utile?

Instaurer immédiatement un salubre climat de confiance, de bienveillance et d'échanges positifs, afin de libérer la parole vraie

En donner l'exemple soi-même en se présentant simplement et en vérité

Définir le cadre: acquérir une réelle connaissance personnelle réciproque en vue d'une éventuelle future collaboration, symétriquement fructueuse

Eviter toute référence au CV ou au passé. Vous risquez de vous faire juge de votre interlocuteur, ce qui crée une tension inutile et ouvre la porte aux interprétations, le plus souvent erronées

Inciter plutôt à parler du présent et surtout du futur

Nous apprenons tous davantage de nos erreurs que de nos succès: donner avec humanité un exemple d'une de vos erreurs pour inciter votre interlocuteur à faire de même

Le droit à l'erreur autorise la prise de risque et l'audace: quelle latitude donnez-vous à votre interlocuteur pour se reprendre, préciser tranquillement les faits ou sa pensée et vous exposer ses plus belles prises de risque?

Si vous voulez proposer un test psy-machin à votre futur collaborateur, ayez l'élégance et l'humanité de vous y soumettre aussi ou d'y soumettre son futur manager: la relation à créer est contractuelle et symétrique, non pas féodale

Avant de finir l'entretien, faites un débriefing réciproque

Pour conclure, prenez ensemble et sans aucun délai la bonne décision: en rester là, se donner un temps de réflexion ou bien continuer ce processus collaboratif



Texte: Xavier Camby

Xavier Camby dirige la société Essentiel Management, basée à Genève (www.esman.ch). Il est également l'auteur de l'ouvrage "48 clés pour un management durable - Bien-être et performance", aux éditions Yves Briand.

D'autres articles [Xavier Camby](#)

Copyright(c)jobindex media sa

Tous droits réservés. Toute diffusion, reproduction ou enregistrement de longue durée à des fins publicitaires ou à d'autres usages sans autorisation écrite de jobindex media sa n'est pas autorisée.
