

Introduction

Une expérience professionnelle au sein de sociétés multinationales, suivie de la création puis du développement du cabinet de recrutement de cadres et cadres dirigeants éponyme, spécialisé en agroalimentaire, m'ont progressivement fait constater un nombre de points clés vis-à-vis de l'entreprise, de ses cadres et de ses futures recrues. Durant mon long exercice, j'ai été marqué par le fait que bon nombre de postulants ne savent pas, donc ne maîtrisent pas, ce qu'un « chasseur de têtes » attend d'eux en entretien : impréparation, peu de volonté de s'exprimer lucidement sur leurs parcours, peu de volonté de convaincre, sont quelques-unes des raisons clefs de leur échec. En face, le consultant que je suis et qui par nature a fait profession d'élitisme - le choix des meilleurs, requis par nos clients entrepreneurs - a nécessairement éconduit bon nombre de candidats en donnant toujours une explication claire de ses choix.

J'ai découvert en moi un vrai goût pour la relation humaine : connaître l'autre dans ses attentes, ses valeurs, ses motivations professionnelles. L'ébauche qu'il dessine de son futur fut toujours pour moi passionnante, même si les doutes exprimés ou non-dits, ont parfois pris le pas sur les certitudes.

La crise économique de 1992 et 1993 agissant en véritable révélateur a sensiblement modifié mon comportement et celui de mon entourage au sein du cabinet et, répondant en cela à des valeurs fondamentales qui me sont chères, j'ai entrepris - après leur en avoir demandé l'autorisation - d'aider les candidats à gommer des défauts majeurs perçus en entretien autour de thèmes classiques : le management, la communication, le travail en équipe, la conduite de projets ou encore le leadership... pour ne citer que les plus fréquents.

Je me suis réalisé à travers ce projet oblatif qui mettait la relation d'aide au cœur de mon projet personnel : aide aux candidats afin de leur proposer des pistes d'amélioration personnelle que je justifiais, aide aux entreprises en

recherchant, sélectionnant et présentant les tout meilleurs cadres et cadres dirigeants, importants pour leur développement actuel et futur.

J'avais ainsi emprunté le chemin de ma voie royale personnelle et puisais pour cette longue marche au sein de ma famille, les sources d'une énergie équilibrante. On n'est jamais au bout du chemin... j'avance maintenant vers quelque chose de nouveau encore : le besoin de communiquer mes réflexions, analyses et constats au plus grand nombre, afin d'aider ceux qui liront ce document peut-être à mieux comprendre les enjeux du futur mais plus sûrement à vivre pleinement leurs futurs recrutements afin d'en être les valeureux élus.

On est l'heureux élu d'êtres qui vous sont chers, mais toujours le valeureux élu d'un recrutement qui vous est cher.

« Être recruté » ne nourrit aucune ambition particulière si ce n'est aider les candidats à rejoindre spontanément les décideurs dans leurs attentes en nourrissant en un propos énergique et subtil, profond et pertinent le chemin éclairé au bout duquel ces derniers les attendent : c'est en vous qu'est la lumière qui, au contact de la leur, éclairera remarquablement votre projet commun et leur décision en votre faveur.

Chapitre 1

L'anecdote

Rudi Wagonsera jaillit de son siège en salle d'attente et me dévisagea.

- « Bonjour Monsieur, voulez-vous me suivre, jusqu'à mon bureau ? »

Il s'exécuta d'un pas assuré, pénétra en salle de réunion prestement. Il s'assit à mon invitation, puis bloqua son fauteuil tout contre la table ronde qui nous séparait. M. Wagonsera posa ses coudes près du centre de la table entrant ainsi dans mon espace de confort, ses mains, libres pouvaient ainsi improviser toute gestuelle, selon les circonstances, et cette position qui l'avantageait lui conférait une vraie force. Je me rendis compte instantanément que je ne pouvais opérer le moindre mouvement vers l'arrière, le mur me laissant une poignée de centimètres.

- « Pouvez-vous vous présenter puis développer votre carrière à partir de vos formations initiales ? »

J'ouvrais ainsi le débat prometteur d'une vraie joute oratoire.

M. Wagonsera s'élança d'une voix tonitruante, il hurlait son curriculum vitae et le débitait à grande vitesse, passant puissamment d'une expérience à l'autre et tentant de deviner sur mon visage l'impact qu'il créait en moi, la tessiture violente de sa voix avait sans doute été travaillée et je l'imaginai à l'égal de

Démosthène s'entraînant avec des galets dans la bouche pour tenter de la hisser au plus haut!

Il voulait me dire que, Chef des Ventes dans le matériel agricole et à la tête d'une solide équipe de vendeurs terrain, il avait des résultats impressionnants dans la vente aux agriculteurs et que son management par objectifs, ambitieux, était sans concession, poigne de fer sans gant de velours, ceux qui ne suivaient pas le rythme étaient écartés parce qu'il ne fallait pas passer son temps à former ceux qui ne souhaitaient pas progresser...

Treize minutes de vociférations tonitruantes proférant des arguments désordonnés qui, tels de fortes vagues venaient se briser sur le récif de mon crâne... L'in vraisemblable se produisait sous mes yeux, je n'arrivais pas à donner à ce torrent tumultueux une cause évidente et hésitais entre la démonstration d'un état second provoqué par l'absorption de je ne sais quelle substance et la démonstration de force vraiment déplacée et illusoire.

Il respira enfin, je guettais cet instant magique où j'allais pouvoir le désarçonner d'une réplique peut-être définitive.

- « Et que faites-vous du matériel que vous reprenez aux agriculteurs ? »

Incrédule, il laissa ses doigts se crispier vivement, son poing se referma, il était comme pétrifié, mon regard sur le sien se fit puissant. Sans relâche je fixai son espace oculaire et un cliquetis léger m'indiqua que son fauteuil sur de fines roulettes commençait à reculer, mon regard pénétrant accentua ce recul jusqu'à ce qu'il puisse laisser aller ses bras sur les accoudoirs... il venait de prendre la position qui aurait dû être la sienne à un mètre de la table, ses yeux, d'où perçait la lueur triste d'une défaite annoncée, marquaient l'introspection qui s'était opérée en lui.

- « OK, j'en ai revendu pour mon compte... mais j'ai trois enfants... tenta-t-il de s'excuser. »

Je lui coupai la parole. Il avait perçu dans mon regard un sens accusateur et l'introspection qu'il avait initiée lui fit analyser la situation : fallait-il poursuivre dans le mensonge ou avouer, excuse facile à l'appui ?

Il opta pour la deuxième solution car l'aveu qui ne dicte pas forcément la rédemption, était de nature à initier de ma part une écoute attentive.

M. Wagonséra se reprit alors, soulignant qu'avec trois enfants il avait parfois des fins de mois difficiles, et que l'on avait vu pire comme malhonnêteté...

- « Je suis convoqué par ma direction vendredi, me dit-il.
- OK nous en restons là, appelez-moi après votre entretien! »

La stupéfaction de mes collaborateurs était totale, ils avaient suivi à distance le déchaînement verbal du candidat et en étaient outrés...

Quatre jours après, la voix énergique de M. Wagonséra se rappela à mon bon souvenir : « j'ai rencontré ma direction ce matin, je suis licencié, mais je leur ai dit que j'étais entre les mains d'un très bon consultant qui allait m'aider... ».

- « Vous avez donné mon nom ?
- Bien sûr.
- Qui vous y a autorisé ?
- Mais M. Cathala, vous allez m'aider, non ? »

La nature humaine est ainsi faite, on peut commettre les pires erreurs, des malhonnêtetés ou pire encore... leur auteur a toujours l'attitude de se donner bonne conscience en cherchant puis avançant des excuses censées amenuiser sa responsabilité: il ose alors - car il est accoutumé à oser - cette demande d'aide très simple, tout à fait normale pour lui, l'art de faire passer l'anormalité pour une attitude normale... et les confondre, ce qui ouvre les perspectives du pire.

- « Vous souhaitez que je vous aide ? Eh bien je vais le faire ! Prenez une glace, la plus grande possible, écrivez Voleur et regardez !
- Mais vous vous moquez !
- Non, Monsieur, je vous aide.
- Vous ne pouvez pas m'aider mieux que ça !
- Vous ne comprenez donc pas que mon aide commence en vous faisant reconnaître que vous êtes un malhonnête, restez là-dessus ! Je vous rappellerai peut-être. »

Je n'avais pas, par évidence, décliné à M. Wagonséra le nom de l'entreprise pour laquelle il avait postulé lors de notre rencontre, mais à l'affût de toute opportunité, il avait postulé de manière spontanée un peu partout... quelques jours après, notre client qui venait de recevoir sa candidature nous demande alors de bien vouloir l'évaluer... elle était assortie de quelques avis favorables émanant de la profession...

Je lui adressais une éloquente synthèse...

Nous avons par la suite signé son livre d'or.

Lorsque j'ai appelé Rudi Wagonséra, il était désespéré, sans tonus, hésitant, brusquement silencieux, il s'étonna même de mon appel...

- « Je vous conseille donc un changement total d'attitude, est-ce qu'un brin d'honnêteté vous a habité un jour ?
- Je ne suis pas foncièrement malhonnête mais j'ai commis une erreur !
- Vous reconnaissez !
- Oui.
- Je pense que vous pouvez écouter mon conseil... Changez d'état d'esprit, d'attitude, de région et de secteur d'activité !
- Tout cela ?
- Absolument et sans la moindre défaillance, dois-je vous donner plus d'explications ? »

À l'occasion de chaque nouvelle année qui suivit - à 3 reprises - j'ai reçu, de sa part, des vœux chaleureux et beaucoup de remerciements...

La problématique vécue dans le cas présent était celle de l'exagération, le ton, le trait, la tessiture de la voix, l'énergie développée étaient conjointement anormaux et ont inspiré en moi un doute rapide, qui est devenu très vite définitif : la volonté de prendre le leadership dans la joute oratoire en osant la provocation définitive a fait le reste... je l'ai démasqué.

Analyse de la situation

Que l'exagération soit d'ordre verbal - phrasé impertinent, agressif, voix haute, volonté systématique de remise en cause - ou d'ordre physique - posture de défi, décontraction exagérée - elle est à proscrire car elle éveille très rapidement auprès du recruteur l'idée de faiblesse observable chez le candidat ; cette perception sera bien sûr creusée durant l'entretien, au détriment du postulant.

Le comportement que vous allez adopter reflète votre personnalité : le calme, l'écoute, l'ouverture à l'autre, la capacité à faire face avec assurance, votre réponse diligente aux questions posées seront des atouts, ils vous permettront d'enchaîner sûrement vers les thèmes que vous souhaitez mettre en lumière dans votre parcours.

Chapitre 2

Je me suis construit...

J'ai toujours été habité par une puissante envie de réussir, peut-être parce qu'adolescent mon entourage familial n'osait trop de pronostics sur une hypothétique carrière mais surtout parce que les vraies responsabilités familiales vinrent très tôt après une classique ESC de province, m'invitant à prendre à bras-le-corps ma destinée, m'engageant sans réserve dans l'action et l'implication majeure en toutes circonstances.

Ma première entreprise, une multinationale française, m'accueillit dans un doute post-adolescent peu enviable. Elle eut la très bonne idée - sa grande méthode - de me faire immédiatement toucher aux réalités et vicissitudes du terrain. J'appris ce que voulaient dire regarder et écouter, faire attention puis observer pour mieux repérer, non que ce vocabulaire me manquât mais dans mes songes d'adolescent, puis d'étudiant sans véritable échec, je n'en avais pas connu la réalité concrète.

J'avais travaillé durant mes vacances scolaires sous le contrôle d'un père envahissant, au verbe très haut perché et à l'énergie si puissante qu'elle ne fût communicative que d'une peur, celle de mal faire. Ma mère d'une grande valeur morale, tout comme lui, s'occupa de me transmettre ses valeurs, assidûment avant que ne vienne l'âge de les rejeter par bravade, sans savoir qu'un jour peut-être prochain, elles seraient, à vous comme à moi, nos fils conducteurs.

Je me mis donc à travailler, repérer, marquer une attention soutenue aux faits, en étant simplement concentré sur ce que j'avais à réaliser et les contrôles fréquents que je m'imposais venaient à la fois corriger telle ou telle erreur, mais surtout me rassurer dans le sens où le résultat d'ensemble devenait peu à peu convenable.

On me donna au bout de six mois ma première responsabilité collective comme si, issu d'une école de management, je devais savoir manager... en fait il y avait en moi une énergie supérieure renforcée, alors que je recevais mes premiers salaires, dans l'accueil de cette petite tête sertie d'yeux vifs, mon fils dans les bras de mon épouse et cette énergie initia pour la première fois en moi la volonté d'oser : elle monta en puissance très vite.

Je me lançai donc dans un management vibrionnant et approximatif, véritable appel aux volontés individuelles et à l'énergie d'un ensemble jeune qui n'avait rien d'une équipe.

Sur le terrain j'appris à moduler l'intonation de ma voix parce que cela créait une écoute supérieure chez mon interlocuteur, à lui parler simplement en sorte que l'échange verbal, bref d'abord, devenait possible.

Je réitérais la même démarche auprès de chacun et observais alors combien leur écoute était différente et leur travail progressivement plus attentif. J'observais que l'information que je leur apportais était bien reçue au fur et à mesure que les mots pour le dire touchaient leur intellect et leur sens de l'analyse plutôt que de rebondir sur chaque hémisphère.

Une sorte de liaison se créa progressivement à l'appui de quelques ingrédients tentés les uns après les autres. J'observais ainsi les vertus de communiquer pour convaincre, d'ajouter un peu de formation à leur savoir-faire sans jamais les heurter, de les guider ainsi vers le mieux à accomplir pour eux : j'osais leur exprimer mes premières satisfactions et en observer le cheminement, à découvrir la sensibilité de leur regard en témoignage de tacite reconnaissance, suivi d'un engagement plus volontaire encore.

Je me suis découvert en « découvreur », celui qui essaie auprès de ses équipiers telle ou telle disposition du management pour en connaître de visu les effets : le recours à l'autonomie individuelle précédé d'un « vous avez ma confiance », l'exaltation de sentiments individuels, satisfaction, fierté, confiance, créaient en eux une forme de sérénité palpable, comme si des horizons nouveaux venaient de s'ouvrir.

Je m'adressais bientôt au groupe en demandant à chacun de faire un pas ou deux afin d'être ensemble: j'avais ainsi le plaisir de communiquer les bons résultats acquis collectivement. Il me prit alors de parler avenir en croisant volontairement leur regard et tandis que je ne savais rien de mes destinées futures de jeune cadre, je faisais passer ce message du long terme et dont chacun serait partie intégrante.

J'observais combien ce message rassurant agissait favorablement et en même temps j'observais combien mes équipiers avaient évolué dans un sens favorable. Je n'en avais aucun mérite, si ce n'est d'avoir osé, mais je tenais là un premier succès dont les vertus restaient à élucider.

On m'appela pour une promotion: il s'agissait alors de diriger trois agents de maîtrise et leur équipe. J'avais 25 ans et l'objectif assigné, le management d'un modeste centre de profits m'offrait, au-delà des procédures internes, quelques libertés que je convertissais vite en initiatives.

Mes agents de maîtrise, de bons professionnels, manageaient/dirigeaient leurs équipes de façon traditionnelle/classique, sollicitant l'exécution sur un mode majeur. J'entrepris donc de faire évoluer leur management vers plus de respect, d'écoute et d'échange avec leurs équipiers et j'osai encore une fois approcher d'abord Antoine, le plus récalcitrant à la méthode, un « fier à bras » quinquagénaire qui, disait-il tout haut, « en avait vu d'autres ».

Curieusement, j'entrepris alors de démystifier le blocage qu'il nourrissait à mon endroit à mon arrivée et, organisant une rencontre dans mon bureau, je le vis pénétrer prêt à en découdre, fort d'un regard déjà haineux, point d'orgue d'une énergie envahissante: il s'assit sans politesse.

- « Comment vont vos enfants et votre dame? »

La stupeur de l'accroche lui fit à peine moduler le son de sa voix.

- « Bien! C'est important ?

- J'attache une vraie importance à l'esprit de famille car nous bâtissons tous pour elle et je suis là, pour que chacun de nous continue à construire pour la sienne! »

Il m'observa sans mot dire pendant que je remarquais que sa crispation s'ameunissait. Il fut surpris par mon calme et ma capacité à lui faire face.