

-

INCERTITUDE ET UTILISATION DE(S) CONNAISSANCES

LA PRISE DE DECISION DANS LE CADRE DU RECRUTEMENT

PROBLEMATIQUE

Il est un domaine où l'utilisation des connaissances s'impose, c'est celui du recrutement . Le travail du chargé du recrutement n'est pas à l'abri de l'incertitude, et sa prise de décision comporte des risques qu'il tente de réduire ou d'éviter, étant donné le coût occasionné pour ce genre d'opération .

Recruter n'est pas qu'une décision financière, c'est une décision qui détermine le futur de l'entreprise . Comment choisir la bonne personne, c'est-à-dire une personne capable de s'adapter à la culture de la nouvelle entreprise et qui sera en mesure d'atteindre les objectifs fixés?

Dans le cadre de recrutement, nous faisons appel à nos connaissances . L'identification et la maîtrise des risques couplées à la mobilisation des compétences et des savoir-faire permettent au recruteur de réduire la marge d'erreur, de gé

rer l'incertitude .

La gestion des connaissances est une démarche selon laquelle l'entreprise génère de la richesse à partir de son savoir ou de son capital intellectuel . L'entreprise tire une richesse de ses connaissances lorsqu'elle s'en sert pour mettre en place des processus plus efficaces pour accroître la satisfaction de ses clientsLa dynamique de l'entreprise apprenante s'appuie sur ses connaissances créatrices de valeur . Ces connaissances sont incarnées par des savoirs explicites et des savoirs tacites .

Il convient d'examiner la traduction de ces deux types de savoirs dans le cadre d'une stratégie de recrutement .

Le processus de prise de décision consiste à prendre conscience du problème, à définir la nature du problème, à préciser les objectifs et les critères, à envisager des solutions possibles, à confronter les options aux critères et choisir la meilleure solution .

Le cycle de recrutement met l'accent sur le choix du meilleur candidat et son adaptation . De la même manière, il veille au problème du turnover et s'attache à

vérifier que le système a bien fonctionné .

Le recrutement de la bonne personne est le début d'un cercle vertueux; le recrutement de la mauvaise personne est le début d'un cercle vicieux .

L'entreprise qui servira d'illustration à notre contribution a mis en place des référentiels de savoirs adaptés à ses besoins d'investissement en ressources humaines .

METHODOLOGIE

Le recrutement est un acte stratégique intégré à la vie de l'entreprise, il est l'une des composantes de la gestion des ressources humaines, laquelle se trouve, de nos jours, complètement intégrée à la stratégie globale de l'entreprise .

Le recrutement est un outil de management sans cesse renouvelé et affiné pour permettre à l'entreprise d'accroître sa performance et assurer sa pérennité . Cette nécessité s'explique par l'incertitude que l'entreprise doit gérer .

Traiter de la question du recrutement nécessite que l'on évoque le nouveau paradigme relatif au management des entreprises . L'avènement de ce nouveau paradigme incarné par les ressources immatérielles(I) contraint les entreprises à

repenser leur stratégie . L'innovation à partir des connaissances(II) conduit l'entreprise à changer de comportement, les stratégies d'hier perdent du terrain par rapport aux stratégies gagnantes d'aujourd'hui, l'entreprise fonctionne autrement et d'une manière plus intelligente . La stratégie des ressources humaines s'insère dans la stratégie globale de l'entreprise, les DRH (directeurs des ressources humaines) sont de plus en plus associés à la réflexion stratégique .Ils s'emploient au repérage des compétences et à leur évolution pour consolider le management . La gestion prévisionnelle des emplois permet à l'entreprise de s'adapter en tenant compte des évolutions socio-économiques et de la technologie

La gestion des ressources humaines représente un ensemble de connaissances et participe à l'entrée en entreprise (III); le recrutement en est l'épine dorsale, le commencement pour ainsi dire . La politique de recrutement est un moment important dans la vie de l'entreprise (IV). La décision en matière de recrutement n'est pas exempte d'incertitude, le chargé de recrutement n'est pas à l'abri d'une erreur, d'une appréciation insuffisante. Le recruteur gère l'incertitude en déployant ses connaissances et son savoir-faire (V) . Il met en place un disposi-

tif rationnel (VI), un processus . Les étapes du recrutement décrivent ce processus (VII) . Certaines entreprises externalisent l'opération en faisant appel à des consultants Les témoignages rapportés permettent de voir comment les acteurs agissent en ce domaine (VIII). La conclusion nous renseigne sur l'évolution de l'homme et l'utilisation de ses connaissances (IX) .

I - Le nouveau paradigme

En matière de management, les phénomènes ne sont pas linéaires, à chaque époque, une idée motrice guide l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise Le nouveau paradigme a été précédé d'anciens paradigmes qu'il convient d'évoquer pour mieux comprendre le contexte actuel .

Fondamentalement, trois périodes et leurs caractéristiques ont marqué le management au cours des cinquante dernières années .

1950	1970-1990	2000
Données	Informations	Connaissances
Produit	Solution	Innovation

A l'heure actuelle, les entreprises mobilisent leurs forces et leurs énergies en vue d'acquérir des connaissances créatrices de valeur, élément important pour la satisfaction de la clientèle .

Comme Handy l'a suggéré, les entreprises doivent se transformer pendant qu'elles sont prospères et non pas lorsqu'elles atteignent une phase de déclin .

Cela exige des dirigeants la capacité de gérer simultanément le succès à court terme et la stratégie à long terme, autrement dit maintenir un sain équilibre entre la gestion du présent et la préparation de l'avenir .

Les entreprises sont entrées dans une ère nouvelle marquée par l'enjeu croissant des connaissances . Elles se concentrent sur une dimension nouvelle: le flux d'intelligence, d'idées et de connaissances qui doit compléter les flux traditionnels de produits finis, de composants, etc. Les managers ont pri

conscience du fait que leur réelle responsabilité/opportunité est de valoriser les capacités intellectuelles de chacun de leurs employés et de l'organisation dans son ensemble . Ce sont les ressources intellectuelles et non les actifs corporels qui constituent le ferment des succès de l'entreprise sur le marché . On voit là la portée stratégique des ressources immatérielles . "Il n'y a de richesse que d'hommes" avait dit Jean Bodin, philosophe du 16^e siècle .

Le management moderne est basé sur l'apprentissage en continu et il constitue la clé de voûte de l'innovation . L'entreprise intelligente met en place un processus d'apprentissage, source d'adaptation et création de valeur . La capacité d'apprentissage déployée par l'entreprise lui confère un avantage compétitif .

II - Le concept de connaissances

La connaissance est le moteur de la dynamique organisationnelle, elle est produite par les savoirs collectifs; l'organisation n'a de raison d'être que si le tout y est supérieur à la somme des parties .Une compétence conserve sa valeur propre mais, en s'organisant avec une autre compétence convergente,

elle met à jour une nouvelle zone de valorisation, issue de la relation, du lien entre les deux .

Un connaissance stockée n'a rapidement qu'une valeur théorique, dogmatique, voire symbolique; dans l'organisation, la connaissance doit être comprise comme un processus permanent de construction des représentations et d'enrichissement des savoirs .

Dans ce domaine, on peut parler de carte sémantique du concept connaissance:

- activité cognitive : l'investigation, l'observation, l'information**
- activité symbolique : culture, mythe, opinion**
- activité analytique : théorie, preuve, lucidité**
- activité computeive : raisonnement, calcul, déduction**
- activité pratique : savoir-faire, expertise, maîtrise**

Ces différents concepts ne se placent pas sous l'autorité d'une discipline unique mais que la globalité du concept relève d'une multitude d'approches complémentaires .

D'autre part, toute tentative d'ingénierie de la connaissance ne peut continuer à

ignorer les problèmes transdisciplinaires auxquels sont aujourd'hui confrontées les sciences en général et les sciences de la cognition en particulier. La connaissance est un concept complexe, c'est-à-dire non-réductible par l'analyse.

Il nous faut maintenant parler des différents types de savoirs . Le savoir explicite est celui que l'individu est capable d'exprimer sans difficulté par le langage ou par d'autres formes de communication visuelle ou sonore .

Le savoir tacite,c'est celui que l'individu n'est pas apte à formuler clairement ni, par conséquent, à transformer en information . C'est ce type de connaissance qui s'avère le plus utile à un système organisationnel, à condition qu'il soit possible de le transmettre à d'autres personnes, rendues aptes de ce fait, à l'utiliser elles-mêmes .

La gestion des connaissances tend à promouvoir le partage de ces types de savoirs .

III - L'entrée en entreprise

Le recrutement constitue l'entrée en entreprise . L'intensification de la concurrence contraint les entreprises à choisir leurs futurs salariés pour rester

compétitives .Le recrutement, comme on le verra plus tard, s'il est bien effectué, enclenche le processus de création de richesse pour l'entreprise . Il est déterminant pour le développement et l'avenir de l'entreprise . Il peut être à la fois générateur de bénéfices ou de pertes pour l'entreprise, d'expansion ou de disparition. Un certain nombre d'entreprises sousestiment la portée stratégique de cette action .A l'heure où l'on est amené à considérer les salariés comme des actifs, ou pour utiliser une autre expression des " clients internes", on mesure toute l'importance de la question . Des salariés compétents et fidélisés servent mieux les clients de l'entreprise .

Le recrutement mobilise du temps et de l'argent, ses conséquences pour l'entreprise sont considérables .

Le recrutement se professionnalise, il nécessite la possession d'un ensemble de connaissances, connaissances devant être bien utilisées et débouchant sur des résultats .

IV- La politique de recrutement et l'incertitude

Le recrutement est une décision rationnelle, mais elle n'échappe pas à l'incerti

tude . Un recruteur bien avisé prend en compte le phénomène d'incertitude, et il s'emploie à le gérer .

Les décisions de recrutement sont des décisions importantes :

- l'entreprise s'engage au paiement de salaires sur une longue période;**
- elle engage de nombreux coûts annexes;**
- de mauvaises décisions entraînent le recrutement de personnes qui s'acquittent mal de leur tâche et qui, à leur tour, prennent de mauvaises décisions .**

Dans le recrutement, comme dans n'importe quelle décision, il y a toujours ce problème d'incertitude . L'incertitude "se niche" dans toutes les actions que nous entreprenons . Elle peut être pour certains un frein, pour d'autres une stimulation
L'incertitude génère du stress. En tout cas , elle est inhérente à la nature humaine elle fait partie de notre existence. Quand on prend conscience du problème d'incertitude, on parvient mieux à gérer ce problème, et à donner du sens à nos actions, à notre projet .

L'incertitude, comme le stress, peut inhiber ou stimuler . Selye définit le stress

comme une réaction inappropriée à un problème que l'on rencontre . Le stress comme l'incertitude peuvent être perçus, au niveau psychique, chez certains individus, comme un mouvement désordonné (la démotivation), chez d'autres individus, ils sont transformés en mouvement ordonné (la motivation) . Les uns développent une attitude négative, les autres une attitude positive .

V - Les connaissances du chargé de recrutement

La gestion de l'incertitude, quand il s'agit d'une décision de recrutement, exige une ouverture d'esprit .

On peut toujours, pour donner du sens à nos décisions, faire preuve de créativité et pratiquer la pensée latérale .

Cinq points caractérisent le processus de la pensée latérale ou la pensée discontinue :

- 1 - se libérer des clichés et des schémas intangibles;**
- 2 - remettre en question les positions admises;**
- 3 - susciter des variantes;**
- 4 - sauter vers de nouvelles idées et voir ce qui se passe;**

5- trouver des nouveaux points d'entrée, d'où l'on progressera .

Autre instrument que le décideur doit utiliser ou doit avoir : l'approche systématique : la capacité à percevoir le tout plutôt que les parties d'une organisation et à comprendre comment l'action individuelle peut les modifier, passer d'une situation de blocage à une situation de succès .

On s'aperçoit que, que le chargé de recrutement, outre l'acquisition de savoirs explicites (connaissance des objectifs, de la nature du poste, des compétences et des qualités requises), ne doit pas perdre de vue les savoirs tacites (organiser l'entretien, penser autrement, reconsidérer les choses, ouverture d'esprit) .

²Le responsable du recrutement aime rencontrer les hommes en vue de découvrir leurs atouts, leurs qualités, leurs faiblesses . Il a le sens de l'observation, il pratique l'écoute active, l'intuition ne lui est pas étrangère . Il pense et agit positivement . Il sait instaurer un climat de confiance. Un bon recruteur se remet en question, il apprend des autres et renouvelle sans cesse sa démarche, chaque candidat est unique . Créatif, il cherche continuellement à accroître sa culture générale : connaissance du monde de l'entreprise, des métiers, des comporte-

ments et réactions des individus . Le chargé de recrutement ne perd pas de vue trois qualités essentielles : réfléchie, sentir et agir .

Une connaissance parfaite de l'entreprise de la vie de l'entreprise, de son passé, de son présent, de son éthique, de son futur lui est nécessaire . IL est capable de discernement . Il ne se focalise pas sur tel ou tel aspect, mais cherche à voir l'ensemble . Cqui l'intéresse, c'est l'adéquation dans ses différentes caractéristiques (compétence techniques, adaptation, rigueur, projection, etc .)

En matière de recrutement les attentes des entreprises ont beaucoup évolué . Hier, on se focalisait davantage sur les compétences techniques(savoir) . Aujourd'hui, d'autres qualités , d'autres savoir sont exigés .C'est l'homme de ce qu'il a et de ce qu'il est que l'on recherche .

Quelques indications pour illustrer cela:

La part du savoir-être représente 55% des compétences générales, le savoir-faire 37% et le savoir 8% .

La concentration et l'attention du recruteur sont de plus en plus grandes .

VI - Le dispositif de recrutement

Il comprend six étapes .

1 - Prendre conscience qu'il ya un problème dans l'entreprise

l'appréciation du chef d'entreprise est nécessaire pour déterminer s'il convient d'embaucher de nouvelles personnes :par promotion ou par recrutement externe

2 - Définition de la nature du problème

Il faut penser à trois points essentiels:

21- la façon dont notre décision de recruter une personne s'intègre aux politiques et stratégies de l'organisation;

22 - la façon dont le nouveau venu influera sur le personnel existant et les habitudes de travail;

33 - la façon dont nous allons procéder pour trouver quelqu'un et lui expliquer en quoi consiste le poste .

3 - Précision des objectifs et des critères

C'est l'étape d'analyse du processus . Les résultats de l'analyse indiquent le type compétences et de qualités que l'entreprise souhaite trouver :

31 - critères essentiels : les candidats doivent répondre à ces critères pour être considérés comme des recrues potentielles.

32 - des critères souhaitables : principalement utilisés pour faire la différence entre les différents candidats .

4 - Dégager les solutions possibles

En considérant l'entrée dans l'entreprise d'un point de vue rationnel, les solutions possibles sont les personnes . Cette étape , c'est le recrutement .

5 - Comparaison des choix aux critères

- filtrage des curriculum vitae, lettre de motivation, l'évaluation des références, et la décision en dernier d'un entretien.

6- Choix de la meilleure solution

La personne correspond aux critères, elle sélectionnée et embauchée .

VII - Les étapes du recrutement

L'essence même du recrutement est de se forger un bon jugement sur la qualité globale des candidats à engager, la recherche d'une adéquation candidat/fonction

(compétences, adaptation, initiative, créativité) .

1-Le contenu est complet et en cohérence avec le but recherché .

11 - La définition du poste, du profil et analyse;

12 - La rédaction de la petite annonce et la publication (presse, internet);

**13- Parallèlement examen des candidatures spontanées, des fichiers, dos-
siers de candidats non retenus lors de la sélection précédente;**

14- Premier tri des CV

- candidats à convoquer;

- candidats à voir éventuellement

- candidats non retenus .

15- L'entretien avec les candidats;

16 -La deuxième sélection;

Eventuellement analyse graphologique, tests;

Vérification des références et des CV .

2 - L'entretien

Il permet au chargé de recrutement :

- d'apprécier le comportement et la la personnalité du candidat;
- d'apprécier ses compétences techniques;
- de tester ses motivations .

La performance recherchée repose sur :

- les objectifs;
- les habitudes de travail;
- les facultés intellectuelle;
- les qualtés humaines;
- l'équilibre affectif .

Le déroulement de l'entretien

Pour évaluer une candidature, une grille est nécessaire . Celle-ci comporte un certain nombre d'étapes à respecter . De même qu'un état d'esprit prévaut dans ce genre de situation .

Neuf règles conditionnent la réussite d'un entretien d'embauche :

- 21 - instaurer un environnement propice;**
- 22 - ne pas tenter d'impressionner le candidat;**

- 23 - établir de bons rapports dès les premières minutes;**
- 24 - inviter le sujet à parler**
- 25 - garder le fil conducteur;**
- 26 - prendre des notes;**
- 27 - débiter l'entretien par la personne, sa formation et son expérience professionnelle;**
- 28 - ne pas se laisser influencé par les seules compétences techniques;**
- 29 - conclure l'entretien sur une note positive .**

3 - L'intégration au sein de l'entreprise

Elle consiste à aider la personne à s'adapter et à épouser la culture de l'entreprise (identité, valeurs, etc ;). A DEVP

4 - L'évaluation du candidat

L'entretien d'évaluation obéit à cinq principes de base:

- 41 - le principe de constance;**
- 42 - le principe de constance;**
- 43 - le principe de réalisme;**

44 - le principe de franchise;

45 - le principe de respect .

Les attentes de l'entretien d'évaluation se situent à trois niveaux :

1 - pour le collaborateur : parler de son avenir dans l'entreprise

2- pour le responsable : optimiser le fonctionnement de son service;

3 - pour l'entreprise : mieux utiliser bses ressources .

5 - L'entretien d'appréciation comporte quatre phases principales

51 - quoi hier ?

52 - pourquoi ?

53 - quoi demain ?

54 - comment ?

Au terme de cette réflexion , on observe que le recrutement constitue une véritable stratégie pour la gestion des ressources humaines et le développement de l'entreprise

Cerrtaines entreprises , afin d'éviter, le risque d'échec, confient leur recherche

de candidats à des cabinets de consultants, une externalisation . Là aussi les risques ne sont éliminés pour autant .

VIII - Présentation de quelques cas de recrutement et des résultats obtenus

Bien entendu, huit fois sur dix, la décision de recrutement aboutit .

Nous allons présenter plutôt des cas où le risque est survenu .

Cas n°1 : dans cette entreprise, une personne a été recrutée comme coordinatrice par le chef d'entreprise lui-même, trois mois après, réticence du côté du personnel, l'adjoint du directeur a conseillé celui-ci de mettre fin au contrat de la personne embauchée, surprise du directeur, un certain conflit est apparu entre le directeur et l'adjoint,; les deux n'avaient pas la même perception des choses . Le directeur appuyait sur la compétence de la personne recrutée attestée par les premiers résultats L'adjoint reprochait à la nouvelle recrue son manque de souplesse pour l'essentiel . Le directeur doit trancher afin que la situation ne se dégrade; il a expliqué à son adjoint, ce que cette personne apporté réellement à l'entreprise, les chiffres s'améliorent, le bilan tend vers l'équilibre, il y avait des résultats tangibles pour le dirigeant . Il a pris conscience du

problème, il a essayé de comprendre la situation et le point de vue de son adjoint . Un entretien marqué par la confiance est engagé, il a réussi à régler le conflit entre les deux collaborateurs, la communication est réinstaurée entre eux l'un était assez réservé, l'autre plutôt ouvert . Le directeur a réglé le conflit par une bonne gestion des perceptions . La personne chargée de la coordination occupe aujourd'hui le poste de directeur technique, l'adjoint n'a pas démissionné.

Cas n° 2

Une personne est recrutée, le responsable s'est rendu après la période qu'elle ne correspondait pas à ce que l'entreprise attendait d'elle . Le responsable n'osait la licencier . Deux années plus tard, c'est un autre responsable qui est nommé, il procède au licenciement de la personne : les objectifs fixés n'étaient pas atteints Le premier responsable n'a pas su décider, n'a pas reconsidéré la question, il est resté attaché à la phase initiale: le recrutement

Cas n°3

Une entreprise recrute un expert comptable pour former deux salariés, trois

jours plus tard, l'expert comptable est remercié, les salariés avaient des problèmes à comprendre les mécanismes de la comptabilité et de la gestion

L'erreur du recruteur vient du fait qu'il n'a pas vérifié les capacités pédagogiques et l'adaptation du candidat à un certain public . Cet exemple ne discrédite absolument les experts comptables . L'entreprise, à la suite de cette erreur, a décidé de recruter un comptable formateur .

Cas n°4

Une personne a passé un entretien avec un des responsables de l'entreprise, l'avis est assez négatif; raison donnée par le recruteur : le candidat est trop réservé .

Le même candidat passe un entretien avec un autre responsable de la même entreprise, l'avis est plutôt favorable , les qualités appréciées, en dehors de la compétence technique : la discrétion, la concentration, la capacité d'analyse .

La personne est embauché et fournit de bons résultats dans d'études qu'on lui a confié .

Cas n°5

Un candidat, ayant déjà une certaine expérience, est recruté par une entreprise après un entretien assez rapide, le chargé de recrutement était sûr de lui, de l'appréciation des compétences et des qualités du candidat . Un mois plus tard, il est remercié, problème d'adaptation et de communication avec le personnel .

L'erreur du chargé du recrutement: il n'a vu l'inadéquation candidat/culture de l'entreprise .

IX - Conclusion

Le recrutement présente des risques, Le recrutement est un métier à facettes multiples. Bien recruter, c'est acquérir cette culture capable d'acheter des services différents les uns des autres .C'est un métier qui exige beaucoup d'adaptation et de discernement . Un bon recruteur, c'est celui qui est conscient du risque, capable de se remettre en cause et de continuer à apprendre . L'acte d'achat est devenu aussi important que celui de la vente . Les bons acheteurs parviennent à conquérir des clients. Le métier du recrutement s'inscrit dans la stratégie d'achat . Des salariés compétents et bien intégrés jouent un rôle primordial dans la conquête et la fidélisation des clients .

Bibliographie

**Amidon D.M. Innovation et management des connaissances, Editions
d'Organisation, 2001**

Baumard P. Organisations déconçues,, la gestion stratégique de la connaissances, Masson, 1996

Bounfour A. Le management des ressources immatérielles, Dunod, 1998

Handy C., The Age of Paradox, Harvard Press, Boston, 1989

Prax J.-Y. Manager la connaissance dans l'entreprise, Insep Editions, 1997