

## ***"Bien plus que le Talent, la Confiance comme déterminant essentiel d'un recrutement réussi ? Ce qu'en pensent des praticiens et des chercheurs.***

**Avoir confiance en soi, en son futur employeur ou en sa recrue potentielle, au-delà de la liste de compétences énumérées sur son CV ; vaste sujet que celui mis sur la table du deuxième dîner-débat du club Dauphine RH Alumni en partenariat avec la Chaire « Confiance et Management » initiée par l'université Paris-Dauphine et la MAIF, le mardi 13 septembre au Restaurant « Le Port du salut » dans le 5ème à Paris.**

*« J'ai commencé en tant que stagiaire, juriste, chef de service, puis responsable des affaires sociales... Si on peut dire une chose, c'est bien parce qu'on m'a fait confiance que je suis à ce poste-là. »* Premier intervenant, Olivier Ruthardt, directeur général adjoint du groupe MAIF, a ouvert le bal en revenant sur l'importance de la relation de confiance dans sa propre carrière. Avant de donner sa propre définition du terme clef de la soirée : *« La confiance c'est d'abord la bienveillance, une espèce de gentillesse naturelle à l'égard des personnes qui exige une relation extrêmement claire dans ce qui est attendu : "Qu'est-ce qu'on attend de moi et dans quel périmètre cela s'intègre ». En deuxième lieu c'est tout ce que l'on appelle la responsabilisation et l'autonomie. Si on me fait confiance, alors j'ai les clefs du camion et notamment le fait de mener à bien un projet, une mission, en regardant tous les effets de bords possibles et en m'assurant de leur bonne réalisation. Ce qui n'empêche pas le reporting qui sert à échanger et à opérer d'éventuels réajustements, à s'assurer de relais nécessaires et nourrir une relation de confiance basée autour de l'échange*

La confiance, un élément central dans le recrutement à en croire cet ancien du MBA RH, directeur des ressources / richesses humaines, tel qu'il tient à le préciser : *« Dans les recrutements, qu'est-ce que je recherche quand je rencontre des talents ? D'abord, je regarde comment ils mettent en valeur leurs talents. Comment leurs yeux pétillent, c'est ça qui m'intéresse. Ce que je recherche, c'est le potentiel. Ce n'est pas le coup présent, c'est celui d'après et encore d'après [...] A la MAIF, la relation que l'on fait au recrutement est la suivante : comment développer des personnes, parce qu'on est persuadés d'une chose, c'est que lorsqu'on leur fait confiance, ils développent plus que ce que vous attendez d'eux. Ils vous étonnent. A ce moment-là, vous avez gagné. Vous êtes là pour eux, ils sont là pour vous et pour vos clients. »*

Comme l'explique Olivier Ruthardt, dans l'optique de générer et d'entretenir cette confiance *« au fil de l'eau »*, la MAIF valorise depuis plusieurs années un *« droit à l'erreur »* pour ses salariés, partant du postulat qu'on *« ne peut innover et inventer qu'à partir du moment où l'on teste, où l'on essaie... Ce qui nous intéresse, ce sont les gens qui agissent plutôt que ceux qui laissent passer le train. »* A ce titre, il a rappelé l'anecdote d'un virement important, arrivé par erreur sur le compte d'une salariée. *« Elle nous a appelé en disant : "Merci pour l'augmentation, mais je crois qu'elle est un peu forte". On a donc analysé*

*ce qui s'était passé en célébrant cette erreur. On ne l'a pas qualifié de faute parce que l'intention n'était pas fautive ; on s'en est servi pour améliorer notre process et trouver le point de correction. »*

### **« La confiance, c'est l'acceptation de prendre un risque »**

Deuxième orateur de la soirée, Fabien Blanchot, Vice-président de l'Université Paris-Dauphine a présenté un état des lieux de la recherche, pour l'heure quasi inexistante, sur le sujet. *« Il y a donc un boulevard. C'est tout l'intérêt d'une chaire et d'un financement »*, a expliqué celui qui co-préside la chaire Confiance et Management de l'Université, créée au mois de janvier 2016 et sponsorisée par la MAIF. Il définit la confiance en ces termes : *« C'est l'acceptation de prendre un risque »*. Aussi, *« tout recrutement est une prise de risque. Je l'ai constaté plusieurs fois, on peut très facilement se planter quand on fait un recrutement et le regretter amèrement. C'est ce qu'on appelle dans les recherches académique le "risque d'anti-sélection" ou de "sélection adverse". Ce qui arrive lorsqu'on veut un expert-comptable et qu'on recrute un expert en comptabilité »*, s'est-il amusé, faisant référence au personnage incarné par Jean-Pierre Marielle dans le film *« Signes extérieurs de richesse (1983) »*.

Le chercheur a identifié trois déterminants de la confiance entre le recruteur, celui qui peut l'accorder (le « trustor ») et celui qui peut la recevoir (« trustee »), autrement dit, le candidat. Il s'agit d'une part, de la capacité, l'aptitude ou le talent, d'autre part, de l'intégrité (la potentielle recrue *« adhère-t-elle à nos valeurs ? »*), et enfin la bienveillance : *« La croyance dans le fait que celui qu'on recrute ne nous fera pas de mal et qu'il nous fera du bien quand il le pourra. »*

Pour identifier ces trois facteurs, les recruteurs ont à leur disposition les outils de sélection, dont le but est de réduire l'« *asymétrie informationnelle* », mais auxquels Fabien Blanchot prête une *« validité prédictive relativement faible »*. Autre outil : la *« connaissance de première main »*, d'une recrue potentielle passée par l'entreprise en tant qu'apprenti ou stagiaire. Enfin, ce que Fabien Blanchot appelle la *« connaissance de seconde main »*, c'est-à-dire la réputation, identifiée à travers le réseau.

*« Il me semble que tu as très bien résumé les antécédents de la confiance « calculée » (compétence, cohérence, capacité à respecter les promesses et discrétion) par rapport à une confiance qui serait beaucoup plus affective (intégrité, bienveillance, ouverture d'esprit et disponibilité), lui a répondu plus tard Eric Campoy, l'autre co-directeur de la chaire Confiance et Management. Dans le recrutement, ça me paraît normal qu'on valide plutôt les aspects qui découlent de la confiance calculée, parce que ce sont des choses que l'on peut évaluer de manière un peu plus rationnelle. C'est une façon de se rassurer quand on ne connaît pas bien la personne. »* Avant d'ajouter : *« Ce qui m'inquiète plus, c'est quand on va chercher à voir, notamment au travers de tests, des éléments qui dépendent plus de la confiance affective. En revanche, je n'ai rien contre le feeling, mais en second lieu seulement : une fois qu'on a validé le fait que la personne a, a priori, les compétences, il faut accepter de faire confiance, d'être dans une situation où l'on peut se planter. »*

*« Le recrutement, c'est un peu comme de la drague, c'est-à-dire que chacun essaie de se montrer sous son meilleur jour, sourit-il. A tort ! Il y a d'autres enjeux derrière le recrutement. »* A ses élèves à la recherche d'un emploi, le directeur du Master 2 MRH fait ces recommandations : *« Essayez d'être le plus naturel possible, ou en tout cas, de bien vous connaître, ce qui est quelque chose de très difficile, surtout à cet âge-là. »* De se poser ces questions : *« Qu'est-ce que j'aime ? Qu'est-ce que je n'aime pas ? Quels sont les environnements dans lesquels je peux m'épanouir ? »*.

## **Instaurer la confiance entre toutes les parties**

Ce discours de sincérité vis-à-vis de soi-même et de ses collaborateurs potentiels, le chasseur de tête de Ores Search, Henri Floret, le professe également dans son métier. « *Je dis souvent aux gens : “Ne prenez pas simplement contact avec des chasseurs de tête, installez une relation de confiance avec eux, autrement il ne se passera pas grand chose”. Cette relation de confiance nous permet de bâtir des réseaux. Je leur dis : “Il y a plein de choses que je ne sais pas, il faut absolument que vous m'aidiez en me disant la vérité, sinon chacun va perdre son temps. Aidez-moi en ne faisant pas un discours mais en me donnant des détails sur ce que vous avez fait, c'est ça qui me permettra de toucher au plus près votre personnalité et de mieux vous connaître”. Nous nous rencontrons et c'est un moment privilégié dont il convient de profiter pour se dire la vérité car c'est elle qui va installer la confiance.»*

Une relation de confiance particulière, à développer entre trois parties : le candidat, le chasseur et l'entreprise. « *Si l'entreprise n'a pas une confiance totale en son chasseur, il ne se passera rien. Si le chasseur n'a pas une reconnaissance des talents de la personne qu'elle va recruter, il ne se passera rien. Et si la personne recrutée ne reconnaît pas les talents du chasseur, la confiance ne se développera pas.* »

Résultat : dans le cadre d'un récent recrutement du bras droit d'un directeur fiscal, Henri Floret raconte comment la soumission de candidats à un exercice abrupt par l'entreprise peut nuire à la confiance et conduire à l'échec. Alors qu'une seule des six prétendants au poste avait accepté d'aller jusqu'au terme d'un processus de recrutement ardu, celle-ci s'est ravisée au moment de signer le contrat. « Elle a dit “Non, finalement je n'y vais pas. Je n'ai pas confiance, il est préférable que je n'y aille pas”.

« *J'appartiens à une génération où l'on disait “la confiance, c'est ce qu'on donne quand on ne peut rien faire d'autre”, donc je n'ai pas du tout fonctionné sur la question de la confiance en tant que telle. Si il y a quelqu'un à qui je dois faire confiance, c'est à moi, sur le risque que je suis capable de prendre et ma capacité à assurer le recrutement* », a-t-on pu entendre durant l'heure d'échange qui a suivi les prises de parole des intervenants. Droit à l'erreur, prise de risque, confiance en soi, autant de thèmes qui ont été débattus par des invités aux anecdotes et aux positions aussi divers que leurs parcours. « *Qu'est-ce qui, dans le processus de recrutement, va créer un « fit » du point de vue du candidat, qu'il va se sentir à l'aise... Et quels sont les vecteurs de la confiance au moment de l'intégration ?* », a demandé un étudiant de Dauphine.

« *L'intégration, c'est un processus d'acculturation aussi. Lorsqu'on recrute une personne, on veut qu'elle soit satisfaite, on l'entoure, on est attentionné*, a expliqué Olivier Ruthardt, qui, comme d'autres invités, a pu enrichir cette conversation d'expériences vécues. *Un nouveau salarié, c'est un cadeau, c'est comme ça qu'on le situe, c'est comme ça qu'on le considère. Quand on échoue, c'est une déception pour nous et pour elle. Et quand quelqu'un rompt la période d'essai, on ne pleure pas, on se pose la question de savoir si on a tout fait pour s'entendre. Il nous arrive aussi de changer de manager, parce qu'on reste persuadé de son talent. On se dit : “ça ne marche pas là, mais on sent quelque chose”.* »

Une heure et demie d'échanges nourris que les organisateurs espèrent reconduire sur un autre thème lors d'un prochain dîner-débat du club Dauphine RH qui se tiendra au mois de janvier 2017. Toujours sur le thème de la Confiance, les membres du Club Dauphine RH Alumni sont conviés aux différents workshops et conférences organisés par la chaire Confiance et Management de l'Université Paris-Dauphine.

Intervenants :

**Olivier Ruthardt**, Directeur général adjoint du groupe MAIF en charge des Richesses Humaines

**Fabien Blanchot**, Vice-président de l'Université Paris-Dauphine, co-directeur de la chaire « Confiance et Management », responsable du MBA Management stratégique des RH de Paris Dauphine.

**Henri Floret**, Associé chez ORES Search

**Eric Campoy**, responsable du Master « Management des ressources humaines » à Paris-Dauphine, co-directeur de la chaire « Confiance et Management »

Soirée animée par **Nicolas Lepercq**, enseignant-chercheur et responsable du club Dauphine Alumni RH