

**Guide animateur
DVD 21
Recrutement**



21.1_recrutement_avant/ 1'10

Objectifs pédagogiques

Prendre conscience des a priori et préjugés à tous les niveaux de l'entreprise.

Connaître les mécanismes de blocage sur les profils hors norme.

Savoir déverrouiller ses propres blocages et ceux des autres.

Scénario : *Fabrice Ledoux (FL) subit une forte pression de Christian Hussart (CH) sur le recrutement du Directeur Grands comptes. Sur un malentendu et des a priori, Fabrice écarte une candidature sur des critères subjectifs.*

CH (intercepte FL dans le couloir) : Ah dites-moi Fabrice, vous en êtes où pour KEOPS ?

FL : Et bien c'est en cours... justement, je reçois une candidate...

CH : Sam ?

FL (moue « bizarre ») : Oui, Sam...

CH (froid et sérieux) : C'est le produit de l'année Fabrice...

FL (plus sérieux) : Oui, c'est...

CH : Je ne laisserai rien passer... on joue les 3 prochains bilans.

FL (un peu tendu) : Eh oui...

CH : Vous devez trouver le meilleur... FL : Oui...

CH : Ca veut dire que s'il y a un point de sa personnalité ou de son CV qui peuvent éventuellement mettre en danger KEOPS, je ne veux même pas le voir.

FL (impressionné) : Oui, évidemment.

CH : Vous savez comment marchent nos clients Fabrice... le moindre détail les fait changer d'avis.

FL (acquiesce)

CH : Et l'image de la société passe d'abord par les commerciaux... vous le savez Fabrice ?

FL : Oui, bien sûr

CH : Alors trouvez-moi quelqu'un qui représente l'entreprise et surtout qui passe devant nos clients...

FL (inquiet)

CH (excédé) : Le dernier là... Patrick euh... FL (voix off, en pensée) : *Patrick N'Douala*

CH (poursuit) : Vous auriez pu m'en faire l'économie...

FL (moue d'acquiescement)

CH : votre job, c'est de sélectionner les candidats. Pas de m'envoyer des vendeurs de chaussures.

FL (haussement de sourcils d'évidence)

CH : alors le prochain candidat que vous m'envoyez, c'est le bon, d'accord ?

FL : oui, d'accord.

CH (le congédie) : merci Fabrice.

Fabrice est manifestement en situation de stress : il subit une forte pression de la part de son Directeur. Il se place donc dans une position refuge de fuite (ou soumission) qui lui empêche de faire préciser les intentions de son manager. Ce faisant, il va interpréter ses propos, comme on le verra dans les films suivants.

Fermeture au noir

21.2_recrutement_pendant/ 1 min.

Objectifs pédagogiques

Prendre conscience des a priori et préjugés à tous les niveaux de l'entreprise.

Connaître les mécanismes de blocage sur les profils hors norme.

Savoir déverrouiller ses propres blocages et ceux des autres.

Scénario : *Fabrice Ledoux (FL) subit une forte pression de Christian Hussart (CH) sur le recrutement du Directeur Grands comptes. Sur un malentendu et des a priori, Fabrice écarte une candidature sur des critères subjectifs.*

A l'accueil

FL (la femme est de dos : il fronce les sourcils et fait la moue, secoue la tête, et s'avance) : Sam Parker ?

Il est manifeste que Fabrice, à peine a-t-il vu Samira, a pris sa décision. Il répond manifestement à des préjugés, renforcés par la forte pression qu'il subit de la part de son management.

Samira se retourne, sourire franc, posée : Monsieur Ledoux ? Bonjour... (serre la main tendue de FL)... Samira Parker. Sam (sourire)

FL (décontenancé, mais se reprend vite) : Bonjour Samira... Sam ?

Samira : Au choix.

FL (embarrassé) : Et bien... en fait, je suis désolé... je n'ai pas eu le temps de vous prévenir, mon Directeur m'a informé à l'instant que le poste allait être pourvu... il y a 10 minutes.

Vrai ou pas, il doit la recevoir : elle s'est déplacé d'une part, et par respect, il doit lui accorder l'entretien prévu. Et surtout, quand bien même il aurait arrêté son choix, il n'est pas inutile de voir un candidat supplémentaire, ne serait-ce que pour confirmer le premier choix, ou obtenir des informations complémentaires utiles.

Samira (toujours souriante, ne se démonte pas) : Ce n'est pas encore signé ?

FL : C'est juste une question d'heures

Samira (sourire) : Une heure, ça suffira...

FL (perdu) : euh... c'est que...

Samira (posée) : vous savez, pour ma recherche d'emploi, c'est important de passer cet entretien. Et pour vous, c'est bien aussi d'avoir des profils en portefeuille... J'ai passé tous les tests, et les deux entretiens préalables de votre cabinet de recrutement. Je pense qu'on a des choses à se dire (sourire engageant).

Au vu de la détermination élégante et polie de Samira, Fabrice devrait s'ouvrir et commencer à revoir son jugement hâtif. Si elle agit de même avec ses clients, nul doute qu'elle ne parvienne à ses fins dans ses entreprises commerciales...

FL (se reprend, poli) : oui, bien sûr... j'avais bien prévu de vous consacrer une heure, donc... ben on y va (sourire figé).

FL l'invite d'un geste à la suivre

Fermeture au noir

21.3_recrutement_apres - 2'15

Objectifs pédagogiques

Prendre conscience des a priori et préjugés à tous les niveaux de l'entreprise.

Connaître les mécanismes de blocage sur les profils hors norme.

Savoir déverrouiller ses propres blocages et ceux des autres.

Scénario : *Fabrice Ledoux (FL) subit une forte pression de Christian Hussart (CH) sur le recrutement du Directeur Grands comptes. Sur un malentendu et des a priori, Fabrice écarte une candidature sur des critères subjectifs.*

Bureau de Christian Hussart

CH : Vous avez avancé sur KEOPS ?

FL : oui, oui... j'ai encore un entretien à faire et je vous présenterai 2 candidats au moins.

CH : C'est qui ?

FL : Jean-Claude Danglade, l'ancien de Bain Brothers, et Sylvio Mascolo, bon profil international...

CH (réfléchit puis) : et Sam ? Qu'est-ce que ça a donné ?

FL : C'est un poste qui demande quand même une certaine envergure... C'est pas simple...

Fabrice s'est trouvé une justification a posteriori pour expliquer son choix. Il n'est visiblement pas à l'aise avec sa propre explication : c'est qu'il n'y croit pas, ou du moins, il sait qu'il aura du mal à la faire passer. Dans ces conditions, c'est un signal d'alerte

fort : en cas de doute, vous devez en faire part en toute transparence à votre management qui vous aidera à prendre du recul. Vous trouverez ensemble une meilleure solution, ou il vous aidera à trancher.

A défaut, si vous vous engagez sur des éléments douteux, vous risquez, pour ne

pas vous déjuger, de devoir tenir des positions intenable, auxquelles vous ne croyez pas, uniquement parce que vous avez tranché initialement dans un sens.

Pour éviter cela, évitez de vous montrer catégorique et indiquez que vous avez un doute et que vous attendez un retour de votre management.

CH : Vous pensez que ce n'est pas la peine que je la voie ?

FL : non.

CH : Pourquoi ?

FL (surpris) : Pourquoi ? Parce que... vous ne souhaitiez voir que les candidats... vraiment bien... et s'il y avait le moindre doute...

Fabrice est coincé : il n'y a aucune raison objective d'écartier la candidature de Samira.

Par ailleurs, il a interprété les propos de son manager de telle manière qu'il ne peut même pas expliquer ce qu'il a compris. Difficile en effet d'accuser son Directeur de racisme. Raison de plus pour ne pas interpréter ses propos dans ce sens : soit il a été explicite (et c'est une affaire de conscience que de travailler selon ses directives), soit il n'est pas explicite, et il convient, dans le doute, de supposer qu'il n'est pas raciste. Ne l'ayant pas exprimé explicitement, il ne pourra pas vous en vouloir de l'avoir ignoré.

CH : et sur quoi doutez-vous ?

FL : ...euh... ben, c'est quand vous avez dit... lundi matin... vous parliez de Patrick N'Douala... vous disiez qu'il ne correspondait pas à l'image de l'entreprise...

CH : J'ai dit qu'il n'avait pas les compétences commerciales requises.

Christian a compris et soulage Fabrice...

FL : ah, d'accord, non mais, j'avais mal compris...

CH : vous aviez compris quoi ?

En revanche, il revient sur l'interprétation de Fabrice car il tient à lever le doute définitivement car il sait qu'il est contre-productif : c'est un point capital sur lequel il se doit d'insister.

FL : non rien, rien...

CH (sourire en coin) : L'agence m'a transmis son CV et sa photo... Qu'est-ce qui n'allait pas Fabrice ? C'est le côté trop femme, trop beur, trop quinquas ? Un peu tout en même temps ?

FL(piqué) : non attendez, me faites pas dire ce que je n'ai pas dit !

CH : et de votre côté, n'interprétez pas ce que je dis. J'ai écarté Patrick N'Douala parce qu'il n'avait pas les compétences commerciales requises. Pas pour sa couleur de peau.

FL (se récrie) : ah mais c'est pas du tout ce que je pensais !...

CH (le coupe) : Fabrice ! Je ne suis pas en train de faire votre procès, je veux juste lever un malentendu. Mon objectif est de trouver le meilleur candidat, indépendamment de toute autre considération. Moi-même, j'avais des préjugés. Pas sur la couleur de peau, mais sur les femmes : nous travaillons avec des marchés export pour lesquels je pensais qu'il valait mieux être un homme. Mais vous voyez, cette femme (regarde son CV)... Sam Parker, à elle toute seule, elle a pris 35% de parts de marchés en moins de 2 ans en Russie.

Christian veille à dédouaner Fabrice pour ne pas le culpabiliser (je ne fais pas votre procès). En effet, s'il l'avait accusé de discrimination, Fabrice n'aurait été tenté de s'enfermer dans sa première évaluation, et de trouver tous les arguments à posteriori pour justifier sa décision. La culpabilisation provoque un réflexe d'auto-défense qui entraîne un ancrage sur une posture contre-productive. Pour conduire le changement efficacement, vous devez proposer une porte de sortie honorable à vos collaborateurs. Ici, Christian avoue l'il avait lui-même des préjugés, ce qui permet à Fabrice de se décomplexer sur le sujet.

Vous pouvez vous-même avouer qu'il vous arrive, involontairement, d'avoir des préjugés, mais que vous savez le reconnaître et corriger votre attitude par la suite : votre attitude aidera vos collaborateurs à faire le travail sur eux-mêmes, nécessaire pour évoluer.

Dans les cas les plus difficiles – collaborateur qui ne voudrait pas revenir sur ses positions–

prétextez un changement de contexte pour leur demander de changer leur position. Ce contournement leur permet de garder la face tout en acceptant de changer de position eu égard au changement d'environnement. Exemple : un changement minime de définition de poste, un changement de périmètre commercial... tout est bon pour justifier de revoir un recrutement vers des profils plus ouverts, plus diversifiés.

FL (étonné) : En Russie ?

CH : Et oui, en Russie. C'est surprenant, hein ? Une femme, Maghrébine, cinquante ans passés, en Russie.

Christian soulage encore Fabrice en reconnaissant que, lui aussi, il a des préjugés. C'est humain et compréhensible. En revanche, il faut lutter contre et travailler en toute objectivité pour le bénéfice de l'entreprise.

FL : Ah oui...

CH : Alors j'aimerais que vous repreniez son dossier sans a priori. Je ne sais pas si nous la recruterons au final, mais je ne voudrais pas me priver du meilleur commercial sur ce marché. Ce serait dommage qu'elle parte chez ALCIADE juste parce que nous n'avions pas assez d'imagination pour y croire.

FL (se détend) : Et oui.

CH : Et pendant qu'on y est, on reprend tous les dossiers et on reste concentré sur notre objectif : le meilleur vendeur.

FL : ok.

CH : Nous devons travailler sans état d'âme Fabrice. On ne fait pas du social, mais on ne n'écarte aucune piste non plus. Si le meilleur vendeur était un martien, j'installerais une piste d'atterrissage dans la cour sans hésiter.

FL (à l'humour) : je vais voir ce que je peux trouver...

21.4_recrutement Interview +/-1 min

Objectifs pédagogiques

Prendre conscience des a priori et préjugés à tous les niveaux de l'entreprise.

Connaître les mécanismes de blocage sur les profils hors norme.

Savoir déverrouiller ses propres blocages et ceux des autres.

Scénario : *Fabrice Ledoux (FL) commente son attitude dans le processus de recrutement du commerciale Grand Comptes pour le projet Keops.*

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW

C'est vrai que pour le poste de Directeur Grands compte, on avait des enjeux importants, j'avais une grosse pression...

...On fait plus de 50% de notre chiffre à l'export, en Russie et au moyen orient...

...c'est vrai que dans ma tête, je m'étais imaginé aussi qu'une femme ne passerait pas.

Pourquoi ?... parce que... Culturellement...

Nos clients... enfin, je suppose que nos clients préfèrent traiter avec des hommes...

alors c'est vrai que si on n'envoie que des hommes, on ne saura jamais ce qui marche le mieux... et c'est vrai qu'il y a des exceptions... et justement, c'est cette exception qu'il ne faut pas laisser passer... parce que c'est elle qui va nous permettre, peut-être de faire la différence... et on est tous à courir après, là... Donc, c'est vrai qu'il ne faut pas se fermer des portes... toujours remettre en question ses certitudes.

le recrutement, c'est une remise en question... c'est ce qu'il y a de plus difficile, remettre en question ses certitudes... il faut s'ouvrir à toutes les opportunités... faire le vide sur ses croyances...

Composez 2 à 3 équipes et répartissez les idées clés entre chaque équipe.

Organisez un débat entre chaque équipe (10 à 15 minutes) sur les thèmes qui leur sont confiés, puis demandez-leur de rédiger une synthèse (10 min max) qu'ils présenteront ensuite au reste du groupe (faire écrire chaque équipe sur un paper board, puis les faire présenter en 2 min chacune max + 3 min. de mini débat en plénière).

L'objectif de ce film est de lancer un débat ouvert et de transposer cet épisode de recrutement dans la réalité des stagiaires pour faire avancer leur réflexion sur le thème des préjugés et de la discrimination en recrutement.