

Ecouteur de talents pour mieux les révéler ?



Pascal de Roubaix

Après une licence en droit, après avoir été cadre de banque, après avoir mené une action politique qui l'a vu député et secrétaire général de son parti, après avoir édité un mensuel « B to B » et un bon millier d'éditoriaux « politiques », après, surtout, vingt ans de recrutement et de conseil en gestion de carrière, Pascal de Roubaix s'est inventé un nouveau métier qu'il appelle : interlocuteur-conseil. office@criterium.be, www.criterium.be

■ Hier, j'étais chasseur

Dès les premières fois où j'ai dû répondre aux demandes des entreprises qui cherchaient à engager un candidat aux mensurations prédéfinies avec le plus grand soin, j'ai éprouvé une sensation de malaise qui n'a fait que se préciser par la suite. Plus tard, avec le poids que donnent l'âge et l'expérience, j'ai fait remarquer aux « DRH » trop pointus, la vanité de ce type d'exigence qui vous force à vendre pour un mouton à cinq pattes le plus commun des bipèdes. J'en suis arrivé, ainsi, à dénoncer le caractère illusoire des précisions dans les profils, mais surtout leur énorme manque de considération humaine. Ce manque m'a toujours semblé, non seulement inacceptable sur le plan de la civilité, mais surtout un défaut de sagesse dans la gestion, tant les risques qui le suivent sont grands. Comment peut-on engager un

collaborateur en ne se préoccupant *a priori* que de l'exacte correspondance de son parcours antérieur à une définition toute théorique ? Comment peut-on engager un sujet en croyant pouvoir être froidement objectif ? Quelle vanité et quelle erreur ! Plus de vingt ans et des milliers de candidats après ces premiers constats, je crains que les choses n'aient fait qu'empirer. Le génie informatique est venu s'en mêler pour faire croire aux recruteurs que les diaboliques machines binaires allaient pouvoir mesurer pour eux la valeur de chacun. Jamais on n'a entendu autant de discours sur « la seule vraie richesse de l'entreprise qui se résume, bien entendu, dans l'humanité de son personnel » et jamais les processus de recrutement uniformisés, parfaitement aveugles et froids, n'ont été aussi incontournables. Je ne pouvais à moi seul endiguer ce courant, mais je pouvais peut-être

y échapper. C'est ainsi que, durant quelques années, j'ai reçu des candidats que je présentais spontanément aux entreprises. Et ces entreprises finançaient cette activité en payant des honoraires quand elles en engageaient un. C'est cette méthode qui m'a rapproché toujours plus des difficultés rencontrées par ceux qui venaient me voir. Mais ma position devenait ambiguë. Je travaillais de plus en plus pour les candidats et c'est ainsi que j'ai été amené, très naturellement, à me couper des démarches de recrutement des entreprises.

■ Aujourd'hui, simple interlocuteur

Depuis lors, je ne me préoccupe plus que de ceux qui viennent me voir parce qu'ils se cherchent et non parce qu'ils cherchent un job. Tant que je restais à l'écoute de la demande des entreprises, je n'étais

“ Je veux faire profiter de mon expérience ceux qui craignent soudain d'être en train de perdre leur vie ”



pas vraiment à l'écoute de ce que me disaient ceux que je recevais. Tant que j'étais payé par des entreprises qui me demandaient de remplir une case de leur organigramme, je ne pouvais pas me consacrer, l'esprit libre, aux besoins de celui qui venait me voir. Par contre, j'ai vérifié cent fois que plus que de l'aide pour (re) trouver un travail, c'est de l'aide pour se (re)trouver eux-mêmes que beaucoup ont besoin.

J'ai donc pris une décision assez radicale en choisissant, une dernière fois sans doute, de changer de métier.

Je ne m'occupe donc plus de recrutement. Je laisse ce travail (qui reste très utile) aux plus jeunes et moins expérimentés qui feront ça très bien, avec certainement beaucoup d'enthousiasme. Moi, par contre, je veux faire profiter de mon expérience ceux qui, se levant le matin, se demandent devant leur glace, pourquoi diable ils vont encore travailler ou qui craignent soudain d'être en train de perdre leur vie.

Ces gens-là sont nombreux et, faute d'interlocuteur compétent et professionnel, ils ne trouvent nulle part « à qui parler ». C'est ainsi que je me suis construit une sorte de nouveau métier. Bien en deçà du recrutement, bien en amont du très à la mode « *coaching* » ou d'un éventuel « *outplacement* », je reçois ceux qui ont d'abord besoin de remettre de l'ordre dans leurs idées. Tous ceux que la vie a un peu débousolés, qui ont perdu le nord et leurs repères, que ce soit par accident ou par une lente usure, tous ceux-là qui ne sont pas malades ni handicapés, mais que la vie ne satisfait pas ou plus, tous ceux-là n'ont besoin de rien d'autre que de quelqu'un qui sache les entendre et peut-être rallumer un phare, éclairer une route, indiquer une direction ou, tout simplement, les aider à faire le point.

Ayant la chance d'avoir vécu, durant plus de vingt ans, des milliers d'heures d'interviews, d'avoir relu avec des milliers de « candidats » les résultats de leurs tests ou de leur graphologie, d'avoir cherché avec eux des solutions à leurs difficultés, j'ai décidé d'être cet interlocuteur-là, ce catalyseur de repères que j'appelle, faute d'un nom plus original : l'interlocuteur-conseil.

■ Pas un psy !

La psychologie est une science humaine dont je me méfie instinctivement et à laquelle je ne connais pas grand-chose [au-delà d'une introduction passionnante, mais datant de mes candidatures en droit à Saint-Louis]. Je m'en méfie parce que son intervention présuppose le plus souvent une forme de pathologie chez l'individu concerné et une intention thérapeutique de la part du praticien.

Elle semble vouloir systématiquement « démonter l'outil » afin de découvrir, puis de réparer, l'origine du mal.

C'est exactement ce que je ne fais absolument pas. Je ne reçois pas les gens pour les soigner. Je ne veux détecter aucun mal et je ne cherche donc certainement pas son origine ni encore moins à le guérir. Si je devais constater un tel besoin chez un client, je m'empresserais de lui conseiller de consulter.

Cette confiance me paraît indispensable, car le but de mes interviews n'est plus une question relative à l'emploi, il faut donc d'abord sortir de ce contexte, il faut que mon visiteur commence par accepter de « déposer son bagage » l'espace de notre collaboration. Personne n'a plus à « se vendre » à personne.

Je vais alors le laisser parler, lui faire faire le point, lui faire exprimer les besoins primaires qui composent le

Plus que de l'aide pour (re)trouver du travail, c'est de l'aide pour se (re)trouver eux-mêmes que beaucoup ont besoin



En réalité mon rôle est bien plus modeste que ça (ici ceux qui me connaissent sourient sans doute !).

■ Un révélateur

Certains diront peut-être qu'il faut beaucoup de psychologie pour faire ce que je fais. Je crois plutôt que j'ai eu l'occasion d'exercer sur des milliers d'individus un goût pour l'observation que je développe depuis l'enfance. Ce n'est que l'écoute et l'observation qui permettent d'avancer après avoir établi avec chaque client une relation de confiance.

carburant de son énergie à lui. Je crois que chacun éprouve des besoins semblables à une nourriture : avoir, pouvoir, action ou analyse, produits ou résultats, ainsi que toutes sortes de reconnaissances, plus affectives ou plus publiques, et en apprécie plus ou moins intensément les signes extérieurs et le statut qu'elles accompagnent. Ce n'est qu'en connaissant son propre carburant, la vraie nature des éléments qui nourrissent son énergie, qu'on peut se resituer en fonction de ses aspirations et de ses besoins réels, et, ainsi,

comprendre où le bât blesse et pourquoi l'enthousiasme a disparu. Cette démarche, ce n'est pas moi qui l'accomplis, c'est le client lui-même. Moi, je ne lui sers que de miroir et de guide. Notre collaboration lui sert de révélateur à lui-même, éventuellement même de catalyseur qui provoque la prise de conscience, mais tout doit venir de lui. Moi seul, je ne puis rien.

Je base l'ensemble de notre collaboration sur des conversations, des interviews, mais pas uniquement orales : je crois très fort à la grande utilité de l'écrit.

Je suis interlocuteur tout autant à l'écrit qu'à l'oral. Il y a, en effet, des choses qu'on peut exprimer d'emblée, sans avoir besoin de grande préparation ou de profonde réflexion, la spontanéité est souvent bonne révélatrice. Il y a, par contre, des éléments qui demandent une réflexion plus personnelle et plus longue, pour laquelle il est bon de laisser décanter les choses, ne fût-ce que de « dormir dessus » durant quelques nuits. L'exercice consiste alors à dépasser le simple stade de la pensée pour arriver à la réflexion qui elle-même ne serait pas suffisante si

est révélateur de constater parfois, et très malheureusement, qu'il constitue un obstacle que certains refusent. Ce refus éventuel est d'autant plus dommageable qu'il est signe du caractère important de ce qu'on ne parvient pas à surpasser. Il m'arrive de devoir user de diplomatie, en insistant avec l'autorité assez fragile que me donnent à la fois la confiance du client et les années d'expérience, pour finalement obtenir cet écrit. Heureusement, ces cas ne représentent finalement qu'une très petite minorité.

Par ailleurs, ce genre de réaction vous fait comprendre qu'il est parfaitement vain de croire que vous pouvez pratiquer les choses de manière standard avec des automatismes répétitifs. Bien au contraire, je pense qu'une des clés de cette manière de faire c'est d'accepter qu'il s'agisse de « sur mesures » et que la démarche sera différente avec chacun en fonction de caractéristiques propres qu'il faut justement respecter si l'on veut faire du bon travail. La méthode globalement reste la même, mais son adaptation souple à chaque cas est un des secrets de son efficacité.

résultats que j'ai déjà pu enregistrer. Quand cette jeune dame quadragénaire était venue me voir, les traits tirés, comme blessée par la disparition de toute satisfaction professionnelle, et qu'elle revient à peine trois semaines plus tard, souriante, sereine, sûre d'elle et en sachant parfaitement ce qu'elle va entreprendre; quand ce jeune cadre assez brillant, mais terriblement hésitant face à des risques à prendre ou ne pas prendre, me revient après un mois avec un projet de vie clair et décidé, et que je pense que c'est un peu grâce à moi que ces deux là, comme beaucoup d'autres, sont remontés en selle, vous pouvez imaginer la joie profonde que j'en retire et qu'il ne m'a pas toujours été donné de rencontrer dans mes activités précédentes. Ceci dit, ce métier et cette méthode ne sont pas donnés à tout le monde. Certes, il ne demande pas de compétence théorique très particulière, mais je ne vois cette démarche possible que pour des gens d'expérience. Il faut sans doute avoir beaucoup vécu soi-même pour entendre vraiment les difficultés des autres et pour se montrer à la hauteur quand ils vous en parlent.

Seul le vécu des coups et des blessures, des joies et des peines que vous réserve la vie, peut vous donner l'ouverture, la véritable capacité de comprendre

elle ne menait pas à l'expression claire et précise. Cette expression-là doit être écrite, et pas simplement écrite pour soi-même en quelques mots télégraphiques, mais exprimée lisiblement, complètement, pour un autre. C'est cet autre interlocuteur concerné que je suis ici également.

Cet exercice de l'écrit est fort simple, mais il n'est pas facile. Il demande un effort d'autant plus grand que ses éléments touchent presque toujours au fond des besoins d'une personnalité. Il

Résultats

Je vous ai dit que si j'avais entrepris de modifier ainsi la forme de ma démarche en m'inventant un nouveau métier, c'est que je ne retirais plus beaucoup de plaisir de mon travail. Ce qui me rend le plus heureux dans cette activité telle que je la pratique à ce jour, c'est la formidable gratification qu'il m'arrive d'en tirer. Je n'avais pas de doute quant à l'utilité de cette démarche, tant le besoin me semblait se confirmer à chaque pas, mais j'avoue que je suis surpris, et très agréablement surpris, par les

Les techniques d'observation et d'interviews peuvent s'apprendre, mais je crains que seul le vécu des coups et des blessures, des joies et des peines que vous réserve la vie, puisse vous donner l'ouverture, la véritable capacité de comprendre l'autre (*comprehendere* : prendre en soi). Je crois qu'il n'y a donc pas d'accès tout tracé à cette profession, si ce n'est celui, malaisé, du chemin parcouru qui permet d'être utile à ceux qui suivent.



Pb