



*Lors des contacts avec les « référents », il faut savoir interpréter les silences, décrypter le non-dit...*

## La prise de références

# Enquête sur une pratique séculaire

**Les réseaux sociaux ou les sites comme jobsponsors.com ont remis au goût du jour la bonne vieille lettre de référence. Celle-ci reste incontournable aux Etats-Unis, où l'entreprise trop pressée ou trop confiante peut se rendre coupable de « negligent hiring » en n'ayant pas vérifié auprès de l'employeur précédent l'absence de dangerosité d'un employé pour ses collègues ou ses clients.**

### En France, la prise de référence est loin d'être systématique

Bien des recruteurs en entreprise ou en cabinet se satisfont, par conviction ou manque de temps, de l'entretien. Seuls 56% des professionnels du recrutement que nous avons interrogés<sup>1</sup> (cabinets et responsables RH en entreprise) procèdent systématiquement à une prise de références. La proportion réelle est probablement plus faible, car seules les personnes sensibles à la question ont pris la peine de nous répondre.



Par **Véronique Nguyen**, professeur affiliée à HEC, associée chez Elexent

### Confirmer ou lever des doutes

Pour ceux qui y ont recours, l'entretien avec les employeurs précédents a lieu en fin de parcours et n'a qu'un rôle de confirmation de l'opinion positive qu'ils ont pu se forger lors des phases précédentes. La prise de références sert à « se rassurer », « se reconforter », « vérifier » ou « valider les informations recueillies lors de l'entretien ». Alors que la prise de références peut inquiéter les candidats, ceux-ci peuvent se consoler en

se disant que le recruteur aborde ces interviews avec un net biais en leur faveur. Même quand il y a des hésitations, il s'agit de les dissiper, de « lever les interrogations qu'on peut avoir », « d'éclaircir les doutes ».

### Valider le CV et le relationnel

D'après certains chiffres qui circulent dans la profession, et qui nous ont été rappelés, 10% à 20% des CV seraient truqués et 50% embellis. La prise de références a donc pour premier objectif de valider les dates d'emploi, les principales missions menées à bien, le nombre de personnes encadrées ainsi que les raisons du départ.

■ ■ ■ Au-delà de ces données factuelles et objectives, c'est le comportement du candidat en groupe qui est sondé : intégration, adaptation, sens du travail en équipe, sens du service client, capacité à prendre des initiatives. Paradoxalement, les compétences métier, le sérieux ou l'intégrité ne semblent pas être les priorités d'investigation des recruteurs de notre échantillon, comme s'ils voulaient avant tout se prémunir du risque de rejet relationnel.

“ 10% à 20% des CV seraient truqués et 50% embellis. »

#### Un filtre positif

Les déclarations recueillies lors d'une prise de références sont à mettre en perspective : il faut, selon nos interlocuteurs, « *les manipuler avec précaution* », « *ne pas les prendre pour argent comptant* », « *savoir faire la part des choses* ». Plusieurs distorsions s'ajoutent en effet au manque d'objectivité du recruteur.

Légalement, les prises d'information ne peuvent se faire à l'insu du candidat. Celui-ci sélectionne donc parmi ses anciens collègues les personnes les mieux disposées à son égard et les prévient généralement de l'appel du recruteur.

De surcroît, les individus sont d'ordinaire peu enclins à émettre des jugements négatifs sur leurs relations quand cela peut les priver d'opportunités professionnelles. D'où les recommandations dithyrambiques que l'on trouve sur les réseaux sociaux du Web 2.0. Cette tendance peut être renforcée si le départ du candidat de l'entreprise est souhaité.

Que ce soit donc parce que le recruteur souhaite valider son choix, ou que ses (anciens) collègues cherchent subtilement à aider le candidat, le recueil d'information tend à être élogieux et flatteur pour le candidat.

#### Traiter les références négatives

Les références négatives sont, par voie de conséquence, inhabituelles et constituent un signal défavorable, souvent pénalisant, mêm-

“ Légalement, les prises d'information ne peuvent se faire à l'insu du candidat. »

me s'il n'est pas rédhibitoire. En tant que tel, les professionnels de notre échantillon estiment que ce n'est pas un élément suffisant pour écarter un candidat mais il nécessite des explications et peut faire pencher la balance en faveur d'un autre prétendant.

Lorsqu'un supérieur hiérarchique critique de manière plus ou moins perfide son ancien collaborateur, le recruteur, s'il n'est pas dissuadé par de tels propos, se retournera vers le candidat pour connaître sa version et tirer ses propres conclusions.

Lors de ce type de débriefing, le candidat peut aussi prendre conscience de certaines lacunes, qui deviendront des pistes d'amélioration. La prise de références peut ainsi fonctionner comme un révélateur, au même titre qu'un 360°. En dernier lieu, l'employeur peut aussi décider de donner une seconde chance au candidat imparfait, en toute connaissance de cause.

A l'inverse, présenter des recommandations, avant même d'être sollicité pour le faire, permet d'envoyer un signal positif. Certains cabinets se contentent d'ailleurs des coordonnées des anciens employeurs, sans les contacter, car avoir des références exclut d'emblée le candidat de la catégorie des 15-20% de candidats (estimation de certains de nos interlocuteurs), qui rechignent à donner des noms et mettent en doute la pertinence de la démarche.

“ Des questions ouvertes qui évitent les jugements de valeur permettent d'obtenir de précieux renseignements : *“Si vous deviez ré-embauher M. Dupont, quel type de mission lui confieriez-vous ?”*. »

#### Fiabiliser la prise de références

Pour éviter les biais de confirmation ou de complaisance, la prise de référence doit s'appuyer sur un véritable savoir-faire qui n'a rien à voir avec l'exercice bâclé, ou pire dévoyé en action de prospection commerciale que l'on peut parfois observer. La réussite passée reste le meilleur prédicteur de la réussite future. Si l'on veut mettre toutes les chan-

“ Passage obligé de la démarche, la multiplication des sources permet de croiser et recouper les points de vue. »

ces de son côté, il est primordial de corroborer les affirmations du candidat et de percer la véritable opinion des tiers référents. Dans cette optique, il est important de décrypter le non-dit, d'interpréter les silences, les pauses, les « *ça dépend* ». Les individus qui n'ont pas envie de faire de commentaires négatifs en disent le moins possible, réfléchissent avant de s'exprimer, relativisent leurs propos.

Il est aussi intéressant de parvenir à dépasser les réticences ou la prudence de la personne interrogée, de sorte qu'elle livre certaines anecdotes ou exemples qui viendront illustrer un propos trop général derrière lequel elle pourrait s'abriter. De même, des questions ouvertes qui évitent les jugements de valeur permettent d'obtenir de précieux renseignements : « *Si vous deviez ré-embauher M. Dupont, quel type de mission lui confieriez-vous ?* », « *Quel type de management lui convient le mieux ?* », « *Pendant la période où vous avez travaillé avec M. Dupont, dans quels domaines l'avez-vous vu le plus progresser et apprendre ?* ».

Autre passage obligé de la démarche, la multiplication des sources permet de croiser et recouper les points de vue. Une caractéristique est évidemment d'autant plus probable qu'elle est relatée par plusieurs interlocuteurs. Le recours à un questionnaire structuré (voir le site [jobsponsors.com](http://jobsponsors.com)), permet par ailleurs de n'oublier aucun aspect et de modérer l'enthousiasme d'un ancien collègue : le candidat ne peut pas être brillant et excellent dans tous les domaines.

Voie royale pour explorer le passé d'un candidat, les prises de références ne peuvent être faites à la hâte. C'est un exercice délicat qui nécessite des professionnels de l'écoute et de l'entretien si l'on veut en déjouer les pièges. Les recruteurs devraient pouvoir le confier, lorsqu'ils manquent de temps, à des officines spécialisées, comme il en existe aux Etats-Unis. ■

<sup>1</sup> Echantillon de 32 personnes interrogées par téléphone entre octobre 2008 et mars 2009. 152 personnes ont été contactées, soit un taux de réponse de 21%. Résultats détaillés disponibles auprès de l'auteur : [nguyen@hec.fr](mailto:nguyen@hec.fr) ou [vnguyen@elextent.com](mailto:vnguyen@elextent.com)