



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du PDG* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

Recruter un manager (1/2): Sortez des sentiers battus !

Vous êtes le DRH, le DG ou le PDG de votre entreprise, un membre du Conseil d'Administration impliqué dans les recrutements ? Vous recherchez un manager : vous êtes confiant, vous avez clairement défini le poste, votre cabinet de recrutement habituel est saisi de votre recherche et vous avez suffisamment de temps pour suivre attentivement et personnellement chacune des étapes. Mais êtes-vous certain d'avoir bien évalué tous les enjeux et d'avoir établi un calendrier raisonnable ? Avez-vous une maîtrise totale des facteurs temps, coûts et flexibilité ?

A/ Importance et urgence

Du responsable de secteur au dirigeant de haut niveau, ils peuvent tous occuper un poste qui prendra une importance stratégique au moins à certains stades du développement prévisible de l'entreprise. Le remplacement d'un manager suite à un départ ou une retraite est une occasion de recentrer l'organisation pour faire face aux nouveaux défis et saisir les opportunités.

Évitez l'écueil de la recherche d'un sosie. Profitez de redéfinir le poste, cernez les risques majeurs auxquels son titulaire sera confronté, les actions essentielles que vous attendez de lui et les changements qu'il sera chargé d'imprimer et de suivre. Raisonniez en terme de politique à conduire : la réorganisation du réseau d'agents, l'établissement de partenariats avec d'autres acteurs du marché, votre décision d'augmenter la productivité et de baisser les coûts, le choix et la mise en place d'un nouveau système d'information, la transmission envisagée de l'entreprise, la sortie prochaine d'un nouveau produit, la création d'une filiale à l'étranger. Les responsabilités et les actions à conduire en découleront naturellement.

Évaluez le « poids » du poste, en terme de coût pour l'entreprise, des décisions futures du manager (pertes et gains potentiels). Cette analyse faite, vous positionnerez peut-être différemment le poste en question, probablement moins à l'aune d'une échelle standard qui place à un plus haut niveau de responsabilité, d'influence, de salaire, un DAF par rapport à un chef de projet, un Directeur Marketing face à un responsable de filiale commerciale, un DAF comparé à un DSI.

Rappelez-vous aussi que les échelles de responsabilité, de rémunération et hiérarchique ne coïncident pas forcément ! Distinguez bien les 3 aspects, comme dans les exemples suivants.

- Un ingénieur de haut niveau, chargé des contacts scientifiques avec les prospects d'une entreprise de décontamination industrielle, n'a aucune responsabilité opérationnelle, mais est mieux rémunéré que le Directeur des Ventes qui est son chef.
- De même niveau hiérarchique, les Directeurs des Ressources Humaines, des Achats et des Finances peuvent être dotés de responsabilités et de rémunérations fort différentes selon qu'ils travaillent dans la Grande Distribution, pour un Transporteur ou une grosse Entreprise de Nettoyage.

Dernier aspect, et non des moindres : pouvez-vous vraiment attendre votre nouveau collaborateur 6 mois ou plus, ou vous êtes-vous simplement résigné à cette éventualité à défaut de procédure plus rapide ? Évaluez-en les risques, le coût effectif ou potentiel, les opportunités ratées pendant cette attente.

A l'heure de la communication quasi-instantanée, des partenariats « mis sous toit » en quelques semaines, de la construction d'une usine filiale à l'autre bout du monde en 3 mois, est-il légitime de devoir patienter près d'un an pour intégrer un nouveau dirigeant, voire un manager ?

Si, au siècle passé on pouvait embaucher, lentement et pour longtemps, un généraliste de sa fonction, le patron d'une entreprise doit aujourd'hui être capable de trouver très rapidement le spécialiste qui répond au besoin d'aujourd'hui.

Retrouvez-nous
sur le Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



B/ Expérience et compétences

Les diplômes, la période d'essai et les tests de compétences visent le même but : s'assurer que le candidat maîtrise le métier et les savoir-faire techniques demandés par le poste visé. Dans le cas d'un manager expérimenté (du chef de projet au DG, en passant par le DAF), le diplôme n'a plus de sens, au contraire puisque le candidat de valeur a souvent exercé des fonctions éloignées de ses formations initiales. Par ailleurs, on voit mal quels tests utiliser pour vérifier sa capacité à répondre aux imprévus, aux litiges externes et aux conflits internes, aux aspects nouveaux, aux évolutions de la législation, entre autres. On peut difficilement s'appuyer sur une période d'essai, aussi longue soit-elle : le manager doit être opérationnel de suite et ses capacités ne doivent faire aucun doute lorsqu'une crise mettra l'entreprise en danger !

L'expérience étant essentielle dans ce cas de figure, on pourra déduire une analyse fiable à partir du CV du candidat. Son parcours, les postes qu'il a occupés et surtout les résultats qu'il a obtenus permettent de vérifier les compétences « techniques » dont dispose le candidat. La vérification de CV, la mise en évidence des conséquences induites sur les entreprises dans lesquelles il a exercé, l'évolution des entités dont il a pu avoir la responsabilité, l'avis des référents, clients, partenaires et administrateurs qu'il a côtoyés, sont autant d'éléments éclairants du dossier.

Vitale pour la plupart des entreprises en développement, l'aisance en environnement international doit faire partie de l'expérience. Elle suppose à la fois des compétences linguistiques, une grande ouverture d'esprit et une certaine richesse culturelle.

Cette enquête est délicate, les entretiens qu'elle suppose doivent pouvoir se dérouler dans un climat de confiance, sous couvert de confidentialité. Les sources d'information fiables sont fermées, la méthodologie doit être scrupuleuse pour éviter les erreurs d'interprétation.

L'entreprise et son DRH ont intérêt à associer à ce processus un recruteur expérimenté dans la validation de parcours, ne serait-ce que pour bénéficier de l'objectivité naturelle de l'œil extérieur.

C/ Potentiel et intégration

Arrêtée à ce stade, la sélection ne retiendrait que des candidats qui ont été bons ! On extrapole leur efficacité dans le nouveau poste proposé, mais objectivement, on ignore des aspects importants : quel potentiel représentent-ils pour l'entreprise qui les recrute ? Quelles envies et quelles motivations ont-ils ? Montrent-ils un intérêt particulier pour le secteur d'activité de l'entreprise, sa culture et son identité, ses responsables, sa vision de développement ? Incidemment, on écarte des candidats qui n'ont pas toujours été performants, comme si (dans certaines limites) les erreurs n'étaient pas formatrices...

On imagine qu'un candidat qui a bien réussi dans des postes similaires, ailleurs, rencontrera aussi le succès dans le poste qu'on lui propose, et inversement. Ce n'est pas toujours le cas : l'environnement, l'identité des autres managers et leur personnalité, les spécificités de l'entreprise dans son marché, l'implication ou non du patron, du conseil d'administration, pourront contribuer au succès de son action ou au contraire affaiblir sa position et mener à l'échec.

L'entreprise doit ainsi qualifier le type de profil psychologique dont elle a besoin, par exemple un manager de compromis destiné à consolider des équipes d'« électrons libres » ou un manager ferme et inflexible dont la mission sera de « casser » des baronnies pour préparer l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction.

Des outils sont donc utiles pour aborder ces aspects comportementaux et cognitifs. Dans un créneau moins objectif, plus difficile à aborder, moins évident aux yeux de nombre de patrons pragmatiques, on peut regretter le recours à des techniques non scientifiques, non prouvées ou carrément hors propos.

Pourquoi certains patrons font-ils appel à des astrologues ? Comment en est-on arrivé en France à donner une importance surdimensionnée à la graphologie alors que les traits de personnalité qu'elle peut dévoiler ne constituent qu'un critère mineur du recrutement ? Quels sont les « dons » qui font la fortune de certains « marabouts » et « voyants » ? Lorsque l'irrationnel apparaît dans le recrutement, le candidat peut à juste titre douter de l'intérêt du poste et de l'entreprise...

Retrouvez-nous
sur le Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Des tests de logique et d'intelligence font parfois partie des batteries utilisées dans les recrutements, même à haut niveau. L'analyse des réussites et des échecs de dirigeants, mais aussi des managers qui les entourent rend évidents deux constats : - l'intelligence ne suffit pas à la réussite professionnelle, - ceux qui ont réussi ont des formes d'intelligence extrêmement diverses, infiniment plus complexes que l'aptitude à compléter des séries de nombres, cartes, symboles ou mots.

Beaucoup de candidats l'emportent finalement grâce au « sixième sens du recruteur » ou à un sentiment de connivence, à une mutuelle compréhension, à leur conception de l'entreprise, qu'ils partagent avec le patron qui fait le choix ultime. C'est probablement aussi une part de cette « intelligence » qui accompagne le succès, mais c'est beaucoup moins tangible.

On comprend que le recruteur ait besoin d'une aide à la décision. Beaucoup de psychologues se sont penchés sur ce problème et ont créé des méthodes et des tests informatisés, qui seront passés en revue dans la seconde partie de cet article.

CEO Europe est un cabinet de recrutement de dirigeants qui se distingue particulièrement par trois caractéristiques essentielles :

- *CEO Europe travaille en pré-recrutement, et dispose de ce fait de plus de 6200 candidats déjà certifiés. Les profils détaillés de ces candidats sont immédiatement disponibles et permettent à l'entreprise qui embauche de raccourcir le processus de recrutement de plusieurs mois.*
- *CEO Europe travaille à l'échelle mondiale, avec des candidats disponibles localement dans plus d'une centaine de pays !*
- *CEO Europe offre une grande flexibilité de collaboration : mission, management de transition, temps partiel ou recrutement.*

La certification iCEO™, réalisée totalement anglais, est l'aboutissement d'environ 25% des pré-recrutements effectués par CEO Europe. Elle comprend toutes les étapes de validation de l'expérience et des compétences:

- *renseignement du dossier de candidature,*
- *qualification des CV et des expériences,*
- *validation de la capacité à évoluer en environnement multi-culturel,*
- *vérification des références par un tiers, spécialiste en ressources humaines,*
- *entretien par téléphone et/ou rendez-vous avec les partenaires de CEO Europe,*
- *sélection,*
- *mise à jour continue des dossiers.*

*Dossier réalisé par Bernard Stalder, Partenaire Rhône-Alpes de CEO Europe
bernards@ceo-europe.com*

Retrouvez-nous
sur le Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998