

Recrutement de top managers

Photos: Pierre-Yves Massot/arkive.ch



Comment choisir un cadre supérieur

Remplacer un cadre supérieur est un processus à haut risque pour l'organisation.

Une spécialiste des assessments en Suisse romande donne ses conseils.

Plus vous montez dans la hiérarchie, plus les nominations deviennent déterminantes pour la survie d'une organisation. Les enjeux sont complexes et les faux pas dévastateurs. Une erreur de casting au comité de direction, coûte - grosso modo - un salaire annuel (frais de recrutement + frais liés à la vacance du poste + perte de productivité liées à la prise en mains du poste + frais liés aux potentiels changements organisationnels et stratégiques.)

Sans compter les dégâts en termes d'image pour l'entreprise, les failles dans la gouvernance, les effets néfastes sur l'ambiance de travail à l'interne, qui rendront la tâche du ou de la suivant-e encore plus complexe.

Voilà pour les ingrédients de base. Il faut y ajouter aujourd'hui plusieurs autres éléments de contexte. La globalisation des marchés d'abord. Elle implique plus de compétences visionnaires et stratégiques, alors qu'avant l'opérationnel suffisait. La pensée systémique et les hiérarchies plates sont devenues des réalités incontournables.

Si on reprend le modèle du coach suisse romand Bernard Radon, le niveau «top manager» correspond au «leadership stratégique et politique», un univers où le manager devra «se confronter à la coexistence (...) de plusieurs formes de rationalité, de plusieurs logiques qu'il s'agit d'identifier, d'explicitier, de hiéar-

chiser, de composer en fonction d'événements sans cesse renouvelés.»¹

Mais pour réussir, le cadre supérieur vra aussi emmener ses équipes avec lui donc être doué de compétences relationnelles. Les leviers de la motivation ont changé. Les besoins individuels doivent désormais être pris en compte. On dit aujourd'hui qu'un manager doit être «porteur de sens», il s'agit d'expliquer pour quoi (en deux mots) on travaille, donner du sens à la mission de manière à ce que les collaborateurs puissent s'y identifier, se l'approprier.

Comment donc choisir la perle rare? Nous vous présentons ici une méthode d'assessment

«Les tests de la personnalité sont trop éloignés de la réalité du terrain»

Pour évaluer le potentiel, la boîte à outil d'Edna Didisheim, spécialiste des assessments individuels (lire ci-contre), ne contient aucun test psychotechnique. Ces outils (questionnaire en ligne suivi d'un rapport écrit restitué par un consultant) ont envahi le marché de la sélection de cadres depuis une dizaine d'années. «Sans citer de noms, je ne crois pas, dans ce contexte assessments, aux vertus de ces questionnaires à choix multiples qui accouchent de rapports écrits par des ordinateurs avec des graphiques en couleur. Pourquoi? Ces tests ne sont pas suffisamment liés aux compétences réelles exi-

gées par le poste. Le candidat reçoit un rapport avec des schémas et des graphiques. Et alors? Que faut-il en tirer pour organiser sa vie sur le terrain. Ces tests donnent peu de réponses concrètes et transférables. Enfin, ces tests impliquent que les candidats se connaissent bien, ce qui n'est pas toujours le cas. En assessment, un candidat est toujours en train de se vendre, il ou elle va donc naturellement tenter de «bien répondre»; par contre, nous utilisons des tests dans d'autres contextes, lors de bilans de carrière ou de coaching, lorsque l'enjeu n'est pas le même.»

individuel (à ne pas confondre avec les assessment center, collectif) du Cabinet Didisheim à Lausanne. Sa fondatrice, Edna Didisheim, psychologue du travail FSP, est une des pionnières de l'assessment en Suisse romande. Le Cabinet Didisheim conseille les entreprises du secteur privé et public au moment de choisir parmi les trois à cinq noms de la «short list».

Edna Didisheim tient d'entrée à préciser son approche: «L'assessment est devenu une mode. Tout le monde en parle, tout le monde

«Les entreprises confondent souvent leur idéal avec la réalité. C'est à nous de les faire s'exprimer de manière à cerner le profil du poste et la culture de l'entreprise afin de cibler notre méthodologie lors de l'assessment»

Edna Didisheim

en propose, mais derrière cette tendance il y a à boire et à manger. Je parle ici d'assessment individuel. Le processus dure une journée. Notre méthode alterne des séquences d'entretiens avec des exercices pratiques et des simulations, afin de prédire avec finesse si le candidat correspond au profil de poste qu'il convoite». Coût de l'opération? «Il faut compter environ le tiers du salaire mensuel».

Définir les critères d'évaluation

La première étape doit clarifier les critères d'évaluation. Cette séquence se déroule en général dans les locaux de l'entreprise mandante. «Nous cherchons à connaître avec précision les exigences du poste, le contexte entrepreneurial ainsi que les enjeux particuliers. Les entreprises confondent souvent leur idéal avec la réalité. C'est à nous de les faire s'exprimer

de manière à cerner le profil du poste et la culture de l'entreprise afin de cibler notre méthodologie lors de l'assessment», explique la consultante.

Quatre domaines sont abordés. La dimension managériale (leadership, négociation, force de décision, poursuite des objectifs), la méthodologie (organisation du travail, l'analyse, pensée systémique, compétences stratégiques et opérationnelles) la dimension sociale (capacité à communiquer, coopération, gestion de conflits) et enfin la dimension personnelle (flexibilité, résistance au stress, remise en question).

Préparer des simulations

Le profil du poste détaillé en main, il s'agit de préparer une série d'exercices pratiques qui permettront de vérifier les compétences du candidat. La création d'un exercice peut durer plusieurs mois (conception + phase de tests et validation scientifique). «Avec le temps, nous avons constitué un portefeuille d'une cinquantaine d'exercices, jeux de rôles ou simulations. Mais parfois, il faut créer un outil de A à Z afin de bien coller au profil du poste».

Exemples: négocier un contrat avec un client; faire face à un groupe de syndicalistes; un collaborateur se plaint de son supérieur: comment réagir; traiter une pile d'e-mails de retour de vacances (urgent/peu attendre; à faire soi-même/à déléguer); votre entreprise perd des parts de marché, que faites-vous? Le candidat doit alors étudier des statistiques, rapports d'activités et autres documents pour se positionner et proposer des stratégies et des mesures.

Déroulement de l'assessment

L'évaluation dure une journée. Le candidat commence souvent par présenter un projet. Sa manière de présenter un projet révèle beaucoup de choses sur sa capacité à communiquer. Puis alternent des séquences

d'entretiens avec des exercices de simulation «Cette alternance nous permet d'apporter un regard complémentaire à ce que le candidat nous dit durant l'entretien. Durant l'interview nous allons chercher auprès de la personne des expériences vécues qui illustrent les compétences exigées par le poste».

La restitution est d'abord effectuée avec le candidat. «Ce qui lui permet de prendre position avant que nous en discutons avec le mandant. Nos rapports (cinq à sept pages environ) donnent pour chaque dimension une

Une erreur de casting au comité de direction, coûte – grosso modo – un salaire annuel

évaluation chiffrée sur une échelle de 1 à 5 avec des commentaires, sans langue de bois» prévient Edna Didisheim. Et de conclure «Même si nous nous positionnons lorsque notre mandant le souhaite, la décision de recruter ou non le candidat appartient à l'entreprise».

Marc Benninge

¹ Bernard Radon, Guide du leadership. Progresser vers la fonction de dirigeant, éd. Dunod, 2007, page 85



Edna Didisheim

Après des études en psychologie du travail à Lausanne et Neuchâtel et un début de carrière dans la banque (ressources humaines) et le marketing (études de marché), Edna Didisheim fonde, à 28 ans déjà, le Cabinet Didisheim. Son entreprise aura 20 ans en 2013. Entrepreneur de talent, elle est une des premières consultantes à proposer des assessments en Suisse romande. Son cabinet compte aujourd'hui 7 collaborateurs, spécialisés dans l'assessment, l'évaluation, les bilans, la formation et les audits RH. Lien: www.didisheim.ch