



Dossier

Recrutement & Formation

(cn) Il y a vingt ans à peine, la question relative au personnel était vite réglée dans une entreprise. Parce qu'elle incombaît au seul chef du personnel et qu'il suffisait à celui-ci de se fier à sa propre intuition. De nos jours, ce procédé serait à considérer comme primaire, vu la diversification du marché de travail, la spécialisation des différents secteurs et des différents degrés d'études. A quel point le domaine des ressources humaines est devenu le moteur et le centre nerveux de n'importe quelle branche économique, nous l'avons constaté en en faisant le tour. Que ce soit au niveau du recrutement, de la sélection ou de la fidélisation, du développement des compétences ou de l'évaluation des performances, l'engagement de chaque élément humain d'une société est un gage pour le bon fonctionnement de celle-ci. Et exige en conséquence qu'on lui consacre l'espace et le sérieux mérité. Sans oublier la formation continue des équipes, la rapidité d'une évolution technologique pointue nécessitant une mise à jour ponctuelle du savoir. Qui veut

rester à la pointe du progrès, n'a plus intérêt à traiter son personnel au second degré. Ce dossier tend à le démontrer.



Au sommaire:

- 016** "Aller jusqu'au bout de son choix"
Entretien avec Xavier Goffin, ancien directeur général du groupe Adecco Luxembourg.
- 022** Recrutement:
Méthodes et acteurs
- 026** Sélection du personnel
Procédés
- 028** Evaluation et validation
des compétences
- 032** Un outil d'évaluation
des performances
- 034** Le bonheur est dans...
la salle de cours
Formation continue
- 040** Guide pratique
Adresses au Luxembourg

Désigner le candidat idéal au poste à pourvoir est tout sauf un jeu de société. Comment trouver le plus doué? Et par qui se faire aider? Quelques procédés.

La sélection du personnel

(cn) A une époque où tout va de plus en plus vite, et où les "mœurs" professionnelles risquent d'être chamboulées par une nouvelle attitude qui veut que le preneur d'emploi succombe à l'envie de changer d'employeur plusieurs fois au cours de sa carrière, la fidélisation du personnel devient un enjeu majeur pour le décideur. Mais avant de pouvoir fidéliser, il faut avant tout ne pas se tromper au niveau du choix de l'élément à recruter. Cette responsabilité incombe, bien sûr, avant tout au Directeur des Ressources Humaines (DRH). Lequel remplace dans les sociétés actuelles l'ancien "Chef du Personnel". Les critères majeurs pour une embauche sans faille sont, bien entendu, déterminés par une exacte évaluation et validation des compétences (voir pour ceci l'article suivant, rédigé par Geneviève Carentz). Les spécialistes RH sauront comment mettre en pratique cette évaluation. Cela ne les empêchera pas de recourir à certains spécialistes extérieurs, ne serait-ce que pour consolider et confirmer leur décision. Ou tout simplement parce qu'ils sont encore issus du systè-

me "classique", et arrivés à leur poste par un autre chemin que celui des études en GRH. Dès lors, une série d'institutions et agences leur sera précieuse au niveau du recrutement, et cela pour des raisons diverses.

Le CPA (Centre de Psychologie Appliquée)

Avec sa petite équipe de 4 à 5 personnes et une clientèle très fidé-
lisée, ce centre se constitue exclusivement de psychologues. Depuis 35 ans, les pys du CPA s'occupent de tout genre de recrutement et de sélection de personnel par annonces et sur fichiers, par le biais de bilans psychologiques ou de bilans de compétences et suivant le profil exigé par le recruteur. À part pour la sélection directe, le client les consulte aussi pour le besoin de promotions internes, de réorientation professionnelle ou "d'outplacement". Le coaching et l'audit du service RH viennent compléter la gamme de services offerts. En clair, cela veut dire qu'au CPA on prend entièrement ou partiellement en charge les besoins du client au niveau du recrutement

et de la sélection. Soit il publie l'annonce et présélectionne lui-même, en n'exigeant du CPA qu'un avis final, soit, au contraire, le CPA règle toutes les démarches primaires à sa place, lui mettant deux à trois "finalistes" à disposition, en lui laissant entièrement le choix final. Les secteurs couverts par le CPA sont avant tout ceux du moyen et du top management, ce qui ne l'empêche pas de prendre aussi en charge le recrutement de "staff" basique.

Une critique formulée souvent à l'égard de cette maison qui s'est néanmoins forgée sa place et sa respectabilité sur le marché local: le fait qu'elle se constitue uniquement de psychologues. Le terme "psychologie" utilisé dans la dénomination constitue, à tort, souvent aussi un blocage au niveau de certains candidats potentiels, qui restent réticents à des tests psychologiques trop poussés, pensant que ceux-ci peuvent leur porter préjudice suivant leur état émotionnel au moment du test. À cela il faut répondre que le CPA n'effectue pas obligatoirement de tests de ce genre sur tous les candidats,

cette méthode étant uniquement appliquée sur demande du recruteur-client. En ce qui concerne les résultats officiels, les spécialistes du CPA ne pouvaient nous livrer aucun détail sur demande, car selon leurs dires, des statistiques n'ont jamais été effectuées en maison. Suivant Monsieur Logelin, un des co-responsables du centre, il est difficile d'établir des normes sur un marché national qui varie énormément de mois en mois, et même d'année en année. www.cpa.lu

The Human Resources Consultants (HRC)

Il s'agit là des concurrents directs du CPA, lesquels étaient persuadés, en créant leur société, qu'un choix effectué exclusivement par des psychologues ne se justifiait pas en matière de recrutement. Ici, ce sont surtout des spécialistes en "chasse de tête", comme Pol Wirtz ou Daniel Reinert que l'on retrouvera en consultance. En ce qui concerne les services offerts, ils sont pratiquement les mêmes que ceux du CPA, sauf que la consultance proprement dite, l'outsourcing et le training en management interne semblent y jouer un rôle plus dominant que la sélection proprement dite du personnel. www.hrc.lu

Les "Assessment Center"

Les centres d'évaluation des performances ne sont pas à confondre avec ceux qui sont spécialisés dans l'évaluation des compétences. Leur spécificité étant moins répandue, nous leur avons consacré un article entier (lire plus loin).

Les agences de travail temporaire

Celles qui, à l'époque, étaient uniquement responsables d'un recrutement périodique pour des besoins très ponctuels, gagnent aujourd'hui du terrain sur la sélection définitive de personnel fixe. En effet, de plus en plus d'entreprises préfèrent offrir des contrats de courte durée dans un premier temps, ce qui leur permet de mieux tester les éléments recrutés en vue de les embaucher à durée illimitée par la suite, s'ils ont tiré entière satisfaction des prestations offertes. Dans ce sens, le

secteur intérim propose aujourd'hui, lui aussi, une meilleure gestion des ressources humaines au client, moyennant une prise de risques ponctuelle moins importante pour celui-ci, parce qu'à priori limitée dans le temps. Néanmoins, en vue d'une embauche permanente éventuelle, le spécialiste en intérim est tenu dès lors de ne plus seulement évaluer les compétences technologiques de ses candidat(e)s, mais aussi de mieux définir leur portrait psychologique ou leur faculté d'intégration dans un milieu professionnel bien défini.

Les chasseurs de tête

Déjà présents dans notre chapitre sur le recrutement, où nous avons surtout vu quels sont les secteurs couverts par leurs soins, nous retrouvons ceux qui devraient, au niveau de la sélection, être les vrais pros aux décisions infaillibles. En sondant le terrain sur leur façon de procéder, c'est-à-dire si leur évaluation des aptitudes technologiques et méthodologiques des candidat(e)s leur semblait plus importante que la motivation, voire la faculté de développement, ou si une harmonisation à tout niveau s'imposait, la plupart de nos interlocuteurs sont restés évasifs. En prétendant que tout dépendait avant tout du profil réclamé par le client. Chaque mission étant très différente, il s'agirait d'adapter sa tactique aux besoins de l'employeur. Ole Roed, de futurestep, rajoute non sans humour, que même si cela s'avère plus rare, il arrive à des clients de lui réclamer "une tête bien faite plutôt qu'une tête bien pleine". À ce moment-là, c'est le client qui se chargera de former l'élément, exigeant, à la base, surtout des critères de qualité au niveau humain et social. Certains clients, par contre, exigeront même du chasseur de tête de recourir au soutien d'un tiers partenaire, voire à des services psychologiques. Plus rare semble l'utilisation au Luxembourg de procédés périphériques, comme l'astrologie ou l'étude graphologique des candidats. Suivant confirmation des personnes interviewées, ce sont surtout les employeurs francophones qui ont recours à la gra-

phologie, la raison néanmoins reste inexpliquée.

Christiane Benoy, directrice de la s.à r.l. The Lilith Project, ne pense pas devoir faire utilisation de ce genre de méthodes ou de quelconques procédés ésotériques. Diplômée en pédagogie de l'Université de Fribourg, elle a, depuis ses débuts, combiné ressources humaines et relations publiques. Dans le cadre de ses activités auprès de Benoy Consulting, elle a acquis de bonnes connaissances des deux côtés de la barrière, assurant aussi bien d'autres besoins du patronat que celui du recrutement, qu'en se forgeant des compétences au niveau de la base structurale des sociétés clientes et de leur potentiel humain. "Potentiel" étant d'ailleurs le mot clé utilisé par Madame Benoy, qui est persuadée que l'analyse de celui-ci détermine dans sa globalité les besoins de l'employeur aussi bien que ceux de l'employé. La nouvelle méthode, venue d'Amérique, qu'elle présentera fin janvier dans les salons du Club Monet, est basée entièrement sur les méthodes de Jung, et permet apparemment de définir une analyse complète et fiable du candidat en 10 minutes. Tout le mystère réside suivant elle dans le fait de réussir à faire coïncider dans chaque candidat son "style adapté" avec son "style inné". Pour en savoir plus sur cette méthode, qui peut sembler aussi radicale que révolutionnaire, et qui semble pourtant basée, selon celle qui détient les droits pour le Luxembourg, sur des théories psychologiques ayant fait leur preuve depuis des lustres, il nous faudra attendre quelques petites semaines de plus. Nous n'hésiterons pas à y revenir. Car si elle permet de découvrir en un temps record comment mieux gérer celui-ci (le temps) et mieux réussir un recrutement, mieux motiver le personnel et les conflits, mieux évaluer nos collaborateurs, bref, mieux diriger une équipe, elle aura résolu un problème majeur inhérent au secteur de la nouvelle économie. Celui de la multiplication, et pour les mêmes raisons, de la division par sept du facteur temps.