



## La lettre d'Innovence

N° 32 du 17 juin 2005

[www.innovence.fr](http://www.innovence.fr)

### L'Intelligence Relationnelle

#### Un outil pour le recrutement et la gestion des compétences.

Par Denis ROEDERER \*

**N**otre groupe est spécialisé dans le transfert du savoir-faire de défense principalement à l'étranger mais également en France. A titre d'exemple nous assurons la formation du personnel à l'utilisation des systèmes exportés par les industriels français aux pays amis.

La structure de l'entreprise est organisée par projets constituant autant de cellules dirigées chacune par un chef de projet. Directeur des Ressources Humaines de cette entreprise qui emploie plus de mille collaborateurs dont la moitié à l'étranger, j'ai été confronté à plusieurs difficultés de recrutement et de gestion des compétences. J'ai constaté à plusieurs reprises que les données récoltées lors des recrutements n'étaient pas toujours exploitées en interne alors même qu'elles auraient dû permettre au moment des entretiens d'évaluation des salariés concernés, de déterminer leurs points forts, leurs points faibles, et leur capacité à progresser. Il me fallait donc rechercher une méthode qui soit tout à la fois fiable, économique et respectueuse de l'encadrement et prenant en compte nos spécificités techniques et relationnelles particulières.

En effet, les salariés sont en contact direct avec le client et « portent » en quelque sorte les contrats. Ils travaillent dans des régions où la relation avec le client est souvent « intuitu personae » : et où une erreur de

comportement peut engendrer des pertes financières considérables. De plus, l'organisation de l'entreprise par projet rend indispensable la maîtrise du recrutement par le responsable hiérarchique. La sous-traitance à un cabinet extérieur qui minimiserait, voire occulterait l'intervention de la hiérarchie serait inconcevable.

Enfin, les compétences techniques que nous recherchons étant très « pointues », la technicité d'un pilote de chasse ou d'un spécialiste en guerre électronique ne peut être validée qu'en interne. Suivant en cela notre mode de gestion des compétences, organisé autour du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, nous avons distingué trois étapes dans la sélection des candidats.

#### L'ENTREPRISE : GARANTE DU SAVOIR

Accompagnant une pratique culturelle bien établie, nous avons réservé la totale maîtrise de la sélection du « savoir » par l'entreprise. Il existe en effet dans notre société comme dans d'autres probablement, des spécialistes métiers qui savent parfaitement estimer les connaissances, le niveau et la nature des formations initiales et des expériences des candidats. Dès lors, nous avons organisé le recrutement en confiant le premier travail de sélection au chef de projet lui permettant ainsi d'écarter définitivement et a priori, selon ses propres critères, les candidatures insatisfaisantes. Nous n'avons pas souhaité sous-traiter cet aspect à un cabinet extérieur qui, selon nous, serait

forcément moins compétent. De plus cette pratique permet au recruteur de retrouver son rôle central.

Concrètement, le supérieur hiérarchique note le candidat sur 10. Si la notation est inférieure ou égale à 5, le candidat est écarté, s'il obtient 6 ou plus, le processus de recrutement pourra se poursuivre.

#### **L'ENTREPRISE : PARTIE ESSENTIELLE DU SAVOIR-FAIRE**

Comment estimer le savoir-faire d'un candidat ? L'expérience professionnelle décrite sur le C.V. donne une première indication au recruteur, mais là encore l'expérience des chefs de projet de l'entreprise est précieuse. Comme lors de la première étape, c'est le supérieur hiérarchique qui note le savoir-faire sur 10.

Le risque, à ce niveau, est de voir se développer une vision trop personnelle du savoir-faire nécessaire à un poste : nous avons tous tendance à renouveler les schémas qui nous sont familiers. Ainsi, nous tendrons naturellement à privilégier une expérience professionnelle qui nous ressemble et à reproduire les parcours du passé.

C'est pour limiter cette tendance que nous avons fait appel à une structure « d'assistance conseil au recrutement » en associant le cabinet Innovence qui notera également sur 10.

Remarquons que l'initiative est toujours laissée à la hiérarchie et pour passer à l'étape suivante, le candidat devra obtenir une moyenne des trois notes, supérieure, ou égale à 6. Le consultant externe ne peut agir qu'à la marge, sans influencer radicalement le résultat. Tout au plus peut-il « rattraper » un candidat dont le savoir-faire serait proche de ce qui est requis.

#### **L'ENTREPRISE : A L'ORIGINE DU SAVOIR ETRE**

La troisième étape nous semblait plus délicate car l'évaluation ou savoir-être est en effet plus difficile à apprécier par des managers dont ce n'est pas le métier.

Pour autant, à ce stade, j'ai souhaité qu'ils interviennent de manière significative

puisque, à compétences techniques égales, la clé du succès est la conséquence directe du comportement des individus dans leur fonction. Mais comment estimer les compétences managériales ou comportementales sans recourir à des tests psychotechniques le plus souvent génériques et avouons-le, obscurs ?

La plupart des managers ne sont pas des psychologues confirmés, ils envisagent le recours à ces spécialistes comme un passage au travers d'une « boîte noire » dont ils ne maîtrisent pas les mécanismes.

Le concept « d'intelligence émotionnelle » nous a semblé pouvoir résoudre cette difficulté. Développée par Daniel Goleman<sup>1</sup>, cette méthode décrit une cartographie des comportements selon cinq compétences principales : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales.

Ces compétences se subdivisent en « sous compétences » qui analysent encore plus finement les comportements.

Interrogé sur ce sujet, le cabinet Innovence nous a proposé une grille d'analyse fondée sur l'intelligence émotionnelle proposant plus de 70 caractéristiques émotionnelles pouvant illustrer la quasi-totalité des postes que nous recherchons.

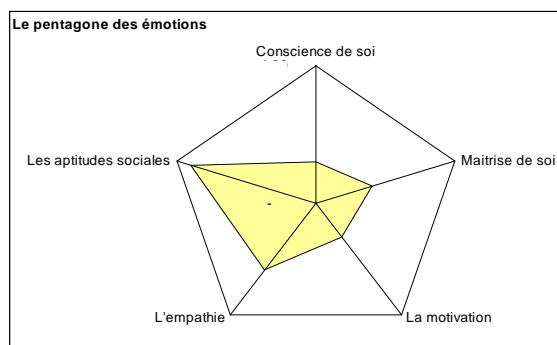
Parmi elles, le supérieur hiérarchique choisit celles qui lui semblent les plus adaptées (23 au plus) et leur attribue une importance relative au moyen d'un système de pondération.

Ainsi, même si l'aide du consultant reste nécessaire pour superviser la méthode, c'est bien le seul supérieur hiérarchique qui détermine ce qui est important et à quel niveau.

Un modèle informatique nous permet de définir le profil idéal du candidat selon les cinq axes de l'intelligence émotionnelle.

<sup>1</sup> Daniel Goleman : L'intelligence émotionnelle tomes 1 et 2 Editions Robert Laffont

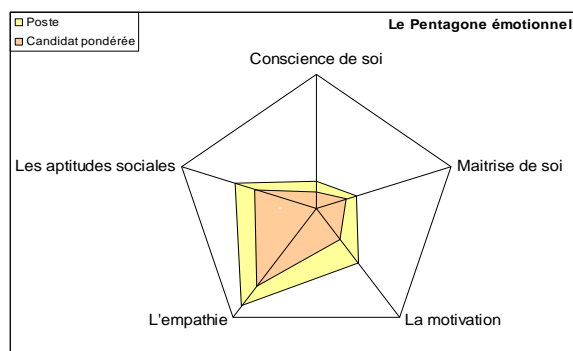
A titre d'exemple, pour un directeur de département naval :



Il ne reste plus au consultant du cabinet Innovence qu'à mesurer les compétences émotionnelles du candidat au moyen d'une interview d'une heure et demie environ et d'appliquer la pondération voulue par le chef de projet afin de déterminer le degré de recouvrement entre le profil idéal et celui du candidat testé.

Notons que les managers, s'ils le souhaitent, sont invités à cet entretien afin d'apprécier la pertinence de l'analyse.

Voici un exemple de candidature validée pour un poste d'ingénieur logistique :



#### LA MISE EN ŒUVRE

Les responsables du recrutement au sein de notre groupe n'étaient sensibilisés au savoir-être que pour le recrutement des cadres de haut niveau.

En revanche pour les postes intermédiaires, les directions du personnel se limitaient à l'examen des compétences techniques et sous-traitaient cette tâche à des cabinets de recrutement extérieurs.

En outre, les compétences tenant à l'intelligence émotionnelle du candidat étaient trop souvent sous-estimées.

Familiarisé avec les techniques du recrutement, j'ai très rapidement identifié cette carence au sein d'un groupe dont la masse salariale est le poste financier le plus important.

La première étape de mon travail a été de convaincre les opérationnels en leur présentant les processus.

La deuxième étape a consisté à les convaincre de les appliquer pour tous les types de recrutement et d'utiliser les données recueillies à l'aide d'un outil de gestion des compétences.

#### VERS UNE EXTENSION A LA GESTION DES COMPETENCES

Au cours de l'année 2004, notre groupe a intégré un outil de gestion des compétences à son processus d'entretien de fin d'année. Il associe notamment un dispositif d'évaluation et de suivi de l'intelligence émotionnelle.

L'objectif de la DRH est de contribuer à une meilleure gestion des emplois, des effectifs et des compétences sur lesquels repose en grande partie le succès de l'entreprise.

Afin d'accompagner ce changement, la DRH a mis à la disposition de chaque salarié un guide d'utilisation permettant de mesurer la contribution individuelle à la performance de l'entreprise et d'évaluer la capacité de chacun à entretenir ou à développer les compétences professionnelles des salariés.

Ce guide intègre un volet intelligence émotionnelle dont l'objectif est d'amener le salarié et le supérieur hiérarchique à réfléchir aux perspectives de développement sur les différents types de compétences émotionnelles, à la façon dont ces progrès pourront se mesurer et à en déduire les besoins en formation.

Les résultats obtenus ont été probants, les économies générées significatives et l'appropriation par les décideurs a été un succès. La fiabilité a été améliorée au point que le processus élaboré devient une référence quasi systématique et la méthode est désormais intégrée à la gestion des compétences.

\* Denis ROEDERER est Directeur des Ressources Humaines du groupe Défense Conseil International.