



>

E t u d e d e c a s

SOSIE

Le recrutement des managers

Le recrutement des managers est souvent présenté par les professionnels du recrutement comme délicat : tous sont d'accord pour dire qu'il n'existe pas de profil type. Chaque entreprise a des spécificités et donc des exigences particulières vis-à-vis de ses managers. De plus, ces exigences sont variables au sein d'une même entreprise en fonction du service concerné ou de l'équipe à manager.

L'exemple décrit ci-dessous est tiré d'un cas réel : Laurent M, consultant en recrutement, a utilisé le test SOSIE pour déterminer quels étaient les points forts et les points faibles de trois candidats postulant à un poste de Directeur Adjoint au sein d'une PME anglo-saxonne.

La problématique de Laurent M, consultant en recrutement

Laurent M, consultant en recrutement, est chargé par l'un de ses clients (PME anglo-saxonne spécialisée en gestion de patrimoine) de recruter le directeur adjoint du patrimoine.

Il rencontre différents candidats qui ont déjà exercé des fonctions de managers. Trois retiennent son attention et semblent posséder de vrais atouts pour réussir dans ce poste. Ils manifestent tous un certain ascendant, d'indéniables qualités relationnelles ainsi qu'un bon contrôle émotionnel. Ces qualités sont identifiables par le test SOSIE : elles ont été confirmées par les résultats au test de chacun des candidats.

Le client a demandé à Laurent M de lui présenter deux candidats. Celui qu'il faudrait écarter du processus est difficile à déterminer.

Laurent M prend contact avec son client et s'appuie sur le " Cahier de restitution de SOSIE " pour préciser certains points du profil.

Il fait parler son client sur les comportements souhaités dans le poste et cherche aussi à comprendre la culture de l'entreprise pour savoir dans quelle mesure elle se rapproche des attentes et besoins des candidats présélectionnés.

Il interroge également son client sur les valeurs que doit posséder le futur directeur. Le client souligne l'importance de qualités telles que la simplicité, la modestie, la loyauté, la transparence et le sens de l'engagement.

A la lumière de ces nouvelles informations, Laurent M étudie de nouveau les profils des candidats et note certaines différences dans leurs caractéristiques.

Madame C :

Elle a un bon contact malgré une certaine froideur. Elle est attachée à une position de pouvoir. Avoir plus de responsabilités et pouvoir influencer les choses sont ses moteurs. Si son équipe privilégie comme elle la recherche de résultats, les relations seront certainement assez transparentes. En revanche, si elle doit gérer un conflit dans son équipe, elle fera probablement passer la réalisation de ses objectifs avant le bien-être de son entourage, ce qui pourra l'amener parfois à user d'une certaine manipulation dans ses relations, ce dont elle ne se cache pas et qu'elle assume complètement. Ses valeurs sont le goût du pouvoir et l'atteinte des objectifs. Son style de management sera directif.

Monsieur D :

Il fait preuve de dynamisme et d'assurance dans ses relations avec les autres, ce qui lui confère une certaine aisance et de réelles capacités à s'adapter à différents interlocuteurs. Il aime d'ailleurs se trouver en groupe même si sa démarche est assez personnelle. Le groupe lui apporte la reconnaissance et les encouragements dont il a besoin pour agir. L'exercice du management ne semble possible pour Monsieur D qu'à condition qu'il n'ait pas à prendre de décisions impopulaires, à gérer des conflits ou à exercer dans un environnement hostile. Car dans ces situations, il risque de se démobiliser ou de prendre des décisions tranchées, hâtives et personnelles qui ne s'appuieront pas toujours sur des critères très objectifs et acceptables pour les autres. Ses valeurs sont le goût du pouvoir, la considération sociale et la recherche d'approbation. Ses qualités de manager sont limitées car il se sert plus des autres pour se rassurer sur lui-même que pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Monsieur A :

Il fait preuve d'assurance dans ses relations et apprécie tout particulièrement de manager une équipe. Ouvert à la réflexion, il apprécie les échanges et les discussions dans lesquelles il fait preuve d'une grande tolérance et de qualités d'écoute réelles. Il aime avoir une position d'influence car il aime aider les autres à évoluer, dit-il. En revanche, lorsqu'il est face à un conflit, il cherche tellement à satisfaire les deux parties qu'il a des difficultés à trancher et à se positionner en tant que manager. Pour lui, le bien-être des autres est plus important que l'atteinte des objectifs. C'est un affectif, qui veut faire plaisir mais qui risque de ne pas toujours assumer sa position de " chef d'équipe " dans ce qu'elle peut avoir d'autoritaire. Ses valeurs sont le goût du pouvoir et l'intérêt pour les autres. Son style de management sera participatif.

Laurent M :

décide de présenter Madame C et Monsieur A à son client. Madame C possède des valeurs proches de celles décrites par le client mais son abord un peu froid risque de la desservir. Monsieur A est, lui, très convivial, un bon relais sur le plan humain du directeur général mais moins sur le plan de l'autorité et du contrôle des performances de l'équipe. Monsieur D est écarté du processus car, malgré ses qualités relationnelles et son goût pour une position de pouvoir, il ne semble pas créer avec les autres des relations simples et transparentes comme le souhaite le client.



Le client retiendra finalement Madame C pour ce poste.