

Comment fonctionner au travail sans souffrir?

Le Personality and job profiling est courant outre-Atlantique mais encore rare en Europe. Créée en 2003, Humaxis s'inscrit dans cette démarche visant à une meilleure adéquation entre la personne et la fonction qu'elle exercera dans l'entreprise. Nous avons rencontré son fondateur.

RH Tribune: De quel constat est née votre société Humaxis?

Lucien Steru: « En créant cette activité avec Bruno D'Andrea et Eric Lorio, nous sommes partis du constat que tout ce qui devait être automatisé ou réduit à des processus dans l'entreprise l'a déjà été et que, dès lors, le facteur humain était plus que jamais prépondérant. Nous voyons que les entreprises qui se basent sur le savoir, le service, la motivation, la relation au client ont toujours su faire la différence en leur faveur. D'où ce nom d'Humaxis qui reflète notre spécificité: mesurer l'adéquation entre la personnalité, les compétences et le travail pour recruter, décider, former, progresser mais aussi pour lutter contre le stress et en prévenir le développement. Nous plaçons la personne humaine, dans son unicité, au centre de nos missions et de notre réflexion. »

RH Tribune: En quoi vous différenciez-vous de vos concurrents?

Lucien Steru: « Nous partons du constat que l'entretien d'embauche classique a une valeur prédictive objective d'environ un tiers. En d'autres termes: l'on enregistre deux tiers d'erreurs de recrutement! Vous imaginez le gâchis humain et le gaspillage de ressources que cela représente! Classiquement, on se contente de caractériser le travailleur, ses com-

pétences et surtout son expérience, sans imaginer que, dans un nouveau contexte, tout peut changer et qu'une star de l'équipe précédente peut devenir un loser dans l'équipe suivante. C'est pour l'éviter que nous optons pour une autre démarche, basée sur une analyse systémique conjointe de la personnalité du candidat, des exigences du poste et des caractéristiques de l'environnement culturel, humain et technique. »

RH Tribune: Comment analysez-vous la personnalité du candidat?

Lucien Steru: « Je suis médecin psychiatre de formation. C'est donc un domaine qui m'intéresse depuis toujours. Le modèle de personnalité que nous utilisons, l'un des plus universellement adoptés dans le monde scientifique mais aussi de l'entreprise, permet de décrire la personnalité selon un modèle de cinq facteurs indépendants. Le profil défini ne saurait être bon ou mauvais tant que l'on ne le confronte pas à des exigences de poste ou de compétences. Il n'est pas non plus relié à l'intelligence ou à l'expérience. Il révèle simplement des tendances naturelles, une approche de la réalité. Pour simplifier, on pourrait dire que c'est ce qui nous différencie les uns des autres, les caractéristiques personnelles qui nous font adopter certains

HUMAXIS EN PRATIQUE

Créée en 2003 par Lucien Steru, avec la collaboration de Bruno D'Andrea et Eric Lorio, Humaxis est une société de services RH spécialisée au premier chef en recrutement et sélection de cadres. Elle s'est donnée pour mission d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise par la prise en compte des facteurs humains.

Elle applique la même logique dans ses autres activités. Ainsi Management Solutions consiste en interventions de psychologues en cas d'inadéquation d'une personne avec la mission confiée. Le Programme d'Aide au Personnel est un ensemble d'interventions consistant à soutenir l'entreprise dans la préservation ou la restauration du bien-être de son personnel. Humaxis intervient également dans la prévention et la gestion du stress au travail.

Contact: 02.763.49.38 - www.humaxis.com

DE PROFIL



Médecin-psychiatre de formation, **Lucien Steru** a évolué dans le secteur pharmaceutique puis a fondé Humaxis où il allie psychologie et management et exerce la fonction de directeur général.



Précédemment responsable RH à des niveaux national et international, **Bruno D'Andrea** a été l'associé de Jerry Rubin et a travaillé comme manager chez Coopers & Lybrand avant de lancer Humaxis dont il dirige les opérations.



Psychologue, **Eric Lorio** a exercé ses fonctions au sein de l'Armée et de la Police Fédérale avant de rejoindre Humaxis en qualité de Senior Consultant.

comportements plutôt que d'autres dans des circonstances similaires. En pratique, cela veut dire que l'on peut par exemple être curieux, que l'on cherchera le pourquoi et le comment des choses et que l'on verra souvent le changement d'un bon œil. Mais, si notre curieux devient le proche collaborateur d'un traditionaliste, partisan de solutions éprouvées et avérées, tous deux seront mal à l'aise voire entreranno en conflit. »

RH Tribune: Vous avez un autre exemple?

Lucien Steru: « Quand on est timide, on a tendance à éviter de trop fréquents contacts avec les autres. Or, ce timide pourrait très bien se voir désigner à un poste de relations publiques. Il pourra l'assumer mais au prix d'un effort permanent. Cela pourra tourner à la souffrance ou même au stress chronique. De la même façon, si l'on est enclin à la confrontation, être serviable dans son rôle professionnel deviendra un rôle de composition, qui fera souffrir à la longue la personne obligée de se contrôler sans arrêt. Au contraire, l'altruiste qui doit se montrer intraitable dans l'intérêt de son entreprise, par exemple parce qu'il est responsable des achats, sera forcément malheureux et pas seulement pendant les heures de bureau. Un dernier exemple: un candidat révèle une personnalité perfectionniste et analytique. Prendre des décisions rapides et tranchées lui sera un supplice. Ces cas concrets et bien réels illustrent notre démarche: analyser le fonctionnement de la personne dans un milieu contrai-

gnant et qui développe à son égard des attentes qui doivent être mises à jour. »

RH Tribune: Et comment analysez-vous une compétence ?

Lucien Steru: « Elle se définit généralement comme la capacité que possède un individu de réaliser une tâche ou une action de façon correcte. Humaxis utilise le modèle suivant: la compétence est l'association d'une série d'aptitudes (capacités plus élémentaires, physiques, intellectuelles ou émotionnelles), d'expériences (ce que l'on a appris et déjà fait) et d'une personnalité qui est compatible avec l'expression de cette compétence. Nous utilisons une grille de cinquante deux compétences qui servira de base de discussion avec le DRH ou le supérieur hiérarchique. Prenons un cas célèbre: Démosthène qui avait le talent d'orateur mais pas la diction compatible avec cette activité (aptitude) car il bégayait. Sa personnalité lui a permis de se corriger au point que l'on parle encore aujourd'hui, 24 siècles plus tard, de son talent oratoire. S'il avait eu une personnalité différente, par exemple de type phobie sociale, allée néanmoins à une diction parfaite, on peut parier qu'au terme d'un entretien de recrutement, il aurait fait merveille mais que, sur l'agora, il serait resté silencieux... »

« Si notre curieux devient le proche collaborateur d'un traditionaliste, tous deux seront mal à l'aise. »

RH Tribune: Avec ces deux éléments, personnalité du candidat et compétence exigée pour le poste, comment opérer le lien?

Lucien Steru: « Le facteur déterminant, que nous appelons le chaînon manquant est la personnalité du poste. C'est l'image en creux, comme un moule, de la personnalité du candidat idéal. On l'obtient en faisant passer un test projetant la personnalité idéale (par exemple celle d'un précédent salarié, d'une personne qui réussit remarquablement dans le même type de mission, etc.), au DRH, au superviseur direct et, éventuellement, à un expert du poste. L'expérience nous a montré que cet exercice intègre non seulement les caractéristiques exigées par le poste mais aussi la culture de l'entreprise, la personnalité du chef, le mode organisationnel structuré ou informel qui règne dans la société, etc. »

RH Tribune: Quelle est alors l'étape suivante?

Lucien Steru: « Une fois que nous avons établi un profil du poste et de la personne, nous disposons d'éléments qui permettent de prédire le succès de tel candidat dans telle fonction. Ceci se fait sur une base plus objective, plus scientifique. Sans compter naturellement la valeur ajoutée de l'expérience. Dans le cas du recrutement, nous proposons donc le candidat qui sera le plus proche de la personnalité idéale pour le poste, garantissant au mieux une prestation de travail de qualité, avec le moins de stress possible et le maximum d'aisance dans la réalisation des tâches. Dans le cas d'une évaluation où l'on détecterait une adéquation imparfaite entre la personne et sa fonction, la vision objectivée conduit à détecter non seulement les besoins en développement mais aussi les chances de réussite d'une opération de rectification. Le coaching ou la formation seront ainsi efficacement guidés. »

RH Tribune: Comment communiquez-vous les résultats de l'analyse, au candidat par exemple?

Lucien Steru: « On peut expliquer à une personne qu'elle pourrait parfaitement assumer tel rôle mais à contre-personnalité, donc en s'exposant à un stress chronique et prévisible. Si cette personne est résistante au stress, ce qui se mesure aussi, elle pourra tenir ce rôle plus longtemps sans dommage personnel. Mais si elle est sensible et vulnérable, ce qu'elle sait généralement, il sera facile de lui expliquer que, dans son propre intérêt, mieux vaudrait qu'elle retire sa candidature. A l'inverse, si nous sommes persuadés de l'adéquation, nous pouvons expliquer au candidat qu'il peut bien fonctionner, sans souffrir et efficacement. Son énergie sera libre pour réaliser les tâches qui lui seront confiées. Notre analyse est un moyen de communication particulièrement efficace à l'égard de toutes les parties prenantes dans le processus de sélection, de recrutement, d'engagement. »

RH Tribune: Cette démarche vous est-elle propre?

Lucien Steru: « En Belgique, je crois pouvoir répondre par l'affirmative, mais certainement pas outre-Atlantique. On y parle couramment de Personality and job profiling. En réalité, cette démarche est une

application de recherches universitaires peu appliquées jusqu'ici en Europe. Mon sentiment est qu'elle se justifie tout spécialement pour des missions à hauts risques ou dont les enjeux sont fondamentaux pour l'organisation. Nous avons tendance à généraliser cette démarche au recrutement des cadres en entreprises publiques et privées et à l'utiliser aussi dans le cadre de promotions internes. »

RH Tribune: Comment se passe concrètement le processus?

Lucien Steru: « Notre premier contact se passe toujours avec le DRH qui nous définit les caractéristiques les plus souhaitables et les moins souhaitables du poste à pourvoir. Le deuxième contact s'effectue avec le futur supérieur hiérarchique de la personne à rechercher et le troisième avec un expert du poste. Nous arrivons ainsi à définir les compétences non-négociables de la mission. C'est le profiling du poste. Ensuite, l'étape suivante consiste à rechercher des candidats et à explorer leur personnalité de manière à déterminer dans quelle mesure elle correspond au poste. Nous formulons enfin une proposition et le processus d'interview débute. Nous l'accompagnons dans l'ensemble de son déroulement et assurons si nécessaire un suivi de la personne après son entrée en fonction. » ■

« Notre analyse est un moyen de communication particulièrement efficace à l'égard de toutes les parties. »

Christine Donjean