

CARRIERES

Redonnons sa place à l'humain !



Rencontre

Par SOLANGE BERGER



Mais où va-t-on ? La machine va-t-elle remplacer l'homme ? Quelle place accorde-t-on encore à l'individu dans notre société et nos entreprises ? Pascal de Roubaix s'interroge. Après 21 ans d'expérience dans le recrutement et la gestion de carrière, il reste convaincu d'une chose : le contact et le jugement humains sont fondamentaux pour choisir un bon candidat. Un contact humain qu'il privilégie aujourd'hui en se lançant comme "interlocuteur-conseil" : "pour aider ceux qui ne savent plus où ils en sont professionnellement".

Et pourtant Pascal de Roubaix n'a pas été formé pour les ressources humaines. Il a fait des études de droit pour commencer une carrière dans la banque et puis se lancer dans la politique : il est alors l'un des piliers de l'UDRT, une formation ultra-libérale née en 1978 et dont il sera parlementaire. Quand le parti part en eau de boudin, Pascal de Roubaix se lance dans un mensuel business-to-business qui ne marchera pas financièrement. Il cède alors à la demande d'un proche qui lui proposait de le rejoindre dans son cabinet de chasseurs de têtes, Directive. "C'était une période faste où nous avions des plans de recrutement en début d'année. A cette époque-là, j'ai vu des centaines de candidats, des jeunes ingénieurs surtout. Il fallait en engager 20 par exemple, alors que tous les autres étaient aussi valables. J'ai gardé leur CV pour constituer ce qu'on appelle une candidathèque. C'était assez nouveau à l'époque, et surtout très lourd à gérer : nous n'avions pas l'informatique comme maintenant..."

En voyant certains candidats, Pascal de Roubaix décide aussi de les proposer à des sociétés qui n'avaient pas fait de demande particulière.

Il faut prendre le temps d'écouter les gens, que ce soit pour les aider à se repositionner ou leur proposer un emploi, estime Pascal de Roubaix, qui se présente comme "interlocuteur-conseil".

"Mais je savais que tel ou tel profil pouvait les intéresser. Cela a très bien marché. Et puis, il y a eu la Guerre du Golfe et le recrutement n'a plus jamais été le même."

Anticiper la demande des entreprises était assez neuf dans les années 80. "Cela permettait aussi de faire plus attention aux candidats. C'est eux qu'on regardait avant tout et pas seulement les besoins des entreprises", note Pascal de Roubaix qui estime, en outre, que ces besoins sont parfois déformés : "Imaginons un responsable de service qui a besoin d'un adjoint. Il va remplir une demande en indiquant ses préférences et notamment les tâches qu'il ne souhaite plus faire. Cette demande part au service des ressources humaines qui va y rajouter des critères (bilingue, salaire,...) Ensuite le dossier part vers une société de recrutement pour être traduit par des gens qui ont une autre culture d'entreprise. La demande est adressée enfin aux candidats qui la comprennent avec leur culture et qui se disent qu'en se contorsionnant ils pourront satisfaire aux critères. Et pour finir, on engage quelqu'un qui ne correspond pas spécialement à ce qu'on pensait au départ. L'obsession de la définition théorique du

candidat me paraît dangereuse, même si je reconnais que le candidat est complice, car il veut se vendre."

Autre constat : "Il est extraordinaire de voir en deux ans la différence entre ce pour quoi une personne a été engagée et ce qu'elle fait. La personne s'épanouit comme elle est", constate Pascal de Roubaix qui estime qu'il faudrait "faire plus attention aux candidats. On commettrait ainsi moins d'erreurs!"

Moyens techniques

Fin des années 90, la société Directive fusionne avec un autre groupe. "Mes idées ont été considérées comme folles", explique Pascal de Roubaix, qui se lance alors, à 50 ans, comme indépendant, sous le nom de Criterium. Au début cela a bien marché et puis il y a eu le 11 septembre et l'arrêt du recrutement pendant un an. "Dès ce moment-là, les sociétés ont de plus en plus souvent cherché des moyens pour améliorer leurs systèmes de recrutement. On en est aujourd'hui à un système informatique où le candidat doit répondre à une série de questions pour entrer dans une entreprise. Cela sert à le classer. Si un candidat ne correspond pas aux critères définis, il reçoit une lettre de refus; s'il correspond aux critères, on le prévient qu'on va le recontacter. Les candidats sont vraiment classés. Après, bonne chance pour sortir de ces types de classement !", estime Pascal de Roubaix, qui raconte : "J'ai rencontré un jour un très bon administratif qui était employé dans une agence bancaire. Sa caisse était toujours parfaite. Mais je me suis rendu compte qu'il aimait bien l'argent et le jeu. Il n'y connaissait rien à la bourse et je lui ai donné un livre sur le sujet. Aujourd'hui, il est devenu un excellent commercial chez un agent de change. Si je ne lui avais pas ouvert les yeux, cet administratif serait resté un administratif."

Les tests informatiques peuvent avoir leur utilité, reconnaît Pascal de Roubaix. Surtout dans les sociétés qui doivent faire face à un grand nombre de demandes. "Mais l'on passe régulièrement à côté d'un certain nombre de choses. J'envoie parfois un candidat que j'estime très valable et on le fait passer par le système informatique. S'il échoue, c'est dommage : il y a des gens exceptionnels qui ne sont pas faits pour les tests informatiques. Il ne faut pas limiter le subjectif mais l'assumer. Il faut oser prendre des risques et dire : ce candidat me convient, je l'engage. En réalité, si l'on veut bien engager, il faut faire du sur-mesure. L'idéal est de faire passer aux candidats quatre interviews avec quatre responsables différents. Et puis, il faut comparer les avis : les subjectivités des uns sont atténuées par celles des autres. Mais cela coûte cher évidemment."

Approche nouvelle

Déçu par l'évolution que vit selon lui le recrutement en Belgique, Pascal de Roubaix a décidé, il y a trois mois, de ne plus faire ce métier. Désormais, il reçoit des personnes qui ne savent plus où elles en sont professionnellement. "Je me suis lancé dans une approche qui me semble nouvelle. J'ai choisi pour me définir le terme d'interlocuteur-conseil."

Lors d'un premier contact avec son "client", Pascal de Roubaix lui propose de refaire son parcours complet. L'idée est de le faire réfléchir sur ses capacités, ses goûts, ses attentes,..."Chacun a un lieu où il est à l'aise. Il faut le savoir. A partir du moment où l'on sait ce qu'on veut et ce qu'on veut, c'est plus facile de trouver un travail. Mais dans un premier temps, il faut dissocier ce travail sur soi-même de la recherche d'un emploi." L'entretien se fait tout d'abord oralement. Dans un deuxième temps, Pascal de Roubaix pose des questions par écrit, par e-mail, auxquelles la personne répond aussi par écrit. "L'écrit constitue un effort remarquable qui permet de clarifier les choses et de faire un travail sur soi-même. C'est la personne elle-même qui doit parvenir à se définir."

La troisième phase consiste en un bilan. "Le fait que je sois totalement indépendant est important dans ce cheminement : un recruteur a toujours en tête l'objectif du recrutement et un proche a un côté affectif qui peut fausser le travail."

► Pascal.de.roubaix@criterium.be

IMPACT
cooremans
formations spécialisées & cycles postuniversitaires

FINANCIAL ACCOUNTING
AUDITING
HUMAN RESOURCES

Formations modulaires & cycles postuniversitaires
de fin de journée, pour les professionnels.

Savoir-faire
et qualité
pour le
lifelong learning

RUE TERRE-NEUVE, 114
1000 BRUXELLES
TÉL : 02 545 03 03
WWW.COOREMANS.NET