

Session 4b

Découvrir, développer et garder les talents

Connaissances issues de la pratique et de la théorie

La présence de cent cinquante participants au Workshop sur le thème de la relève ainsi que les résultats d'un sondage mené par Vicario Consulting SA auprès des cent plus grandes entreprises en Suisse témoignent de l'importance de la thématique du développement du potentiel et la gestion de la relève. C'est l'un des défis les plus importants et prioritaires d'aujourd'hui, au vu des développements démographiques, et ce non seulement pour l'économie suisse mais pour toute l'Europe. Lors d'une discussion de panel, menée par Ursula Gut-Sulzer, membre de la direction de Vicario Consulting SA, le professeur Norbert Thom, Directeur de l'Institut d'organisation et du personnel de l'Université de Berne, et le Dr. Max Kaufmann, fort d'une carrière internationale de trente-cinq ans, notamment en qualité de Secrétaire de la direction de Novartis, ont partagé leurs expériences professionnelles et théoriques à ce sujet.

Pourquoi la thématique du développement du potentiel et de la promotion de la relève est-elle si importante?

La pénurie en matière de relève, surtout pour les postes de spécialistes et de cadres partout en Europe, se fera ressentir de manière encore plus drastique dans le courant des prochaines années, en particulier due aux changements démographiques actuels. Le développement de l'économie européenne et l'augmentation de la qualité de vie qui y est liée ne laissent plus beaucoup d'avantages concurrentiels à la Suisse. Afin d'assurer leur relève, les entreprises suisses doivent donc déployer des efforts ciblés; c'est le seul moyen pour pouvoir s'affirmer avec succès sur leurs marchés dans le futur.

Les entreprises ont un besoin accru d'acquérir des compétences spécifiques, afin de pouvoir rester sur le marché et se distinguer de leurs concurrents. Ces compétences doivent être développées, maintenues et actualisées de façon régulière. Une promotion active des collaborateurs rend une entreprise attractive, non seulement au niveau interne de l'entreprise. Elle est également importante pour son image extérieure et représente un avantage concurrentiel sérieux pour la lutte en matière de talents. Un tiers des entreprises considère la promotion des collaborateurs et la pérennité de leur position sur le marché comme une partie de leur responsabilité sociale.

La dimension humaine dans l'entreprise

Pour découvrir des talents, il faut avant tout savoir ce que l'on cherche exactement. Des expressions anglophones comme „Talents“, „High Potentials“, „High Performers“ circulent autour du sujet du développement des potentiels. De quoi s'agit-il exactement?

En parlant de « Talents », on parle de personnes qui ont un potentiel évident mais qui ne remplissent pas encore les exigences actuelles d'un poste, par exemple faute de posséder le savoir interne ou les expériences nécessaires exigées par le poste. Les *High Performers* sont des collaborateurs très efficaces qui remplissent de manière optimale les exigences d'un poste. Quant à l'expression *High Potentials*, elle décrit un groupe de collaborateurs très efficaces possédant le potentiel nécessaire pour progresser dans leur carrière. Cela implique idéalement un cycle naturel qui mène du *Talent* au *High Potential* et du *High Potential* au *High Performer*. Personne ne reste un *High Potential* à vie; à un certain moment, chacun arrive à la hauteur de son potentiel et ne devrait pas être promu continuellement au-delà de ce dernier. L'efficacité de chaque collaborateur devrait être reconnue en tant que telle et celui-ci devrait pouvoir exercer une activité à son niveau optimal de performance.

Chaque entreprise pose des exigences spécifiques qui lui sont propres. Cependant, il existe également des qualifications qui peuvent être attribuées pratiquement à chaque profil requis destiné à la relève que l'on prévoit de promouvoir. Quelles sont ces qualifications?

Diverses études montrent que les *High Potentials* se distinguent principalement en fonction de quatre compétences : leur compétence sociale, soit leur capacité à comprendre les processus sociaux et à les influencer ; leur capacité à penser et à agir de manière systématique ; leur motivation et leur énergie, ainsi que leur capacité à diriger les autres par la parole. Par ailleurs, dans le contexte international, les compétences cognitives et un haut niveau de mobilité sont souvent indispensables.

L'expérience montre également que la personne se doit de faire preuve d'une performance et d'un engagement supérieur à la moyenne. En effet, les *High Potentials* doivent aussi développer leurs compétences et prouver qu'ils sont à la hauteur en se confrontant à des tâches complexes, et donc motivantes, mais qui requièrent en même temps le déploiement d'une grande énergie. L'entreprise doit, à cet effet, prendre soin de ses talents et éviter de ne pas les « user » trop rapidement. A chaque étape de son développement, le *High Potential* devrait pouvoir se retrouver durant un certain temps en terrain sûr, afin de consolider son savoir et ses expériences avant de s'orienter vers son prochain objectif.

Enfin, chaque entreprise demande un certain nombre d'exigences spécifiques. Une personne peut être considérée comme un *High Potential* par une entreprise, mais ne le sera éventuellement pas aux yeux d'une autre. Dans ce cas, l'adéquation entre la personne et l'entreprise, plus précisément entre les valeurs respectives de l'employé et de l'employeur, occupe une place importante. Par ailleurs, il peut également s'avérer que l'entreprise encourage ses collaborateurs à adopter certaines compétences spécifiques, ou qu'elle promeuve certains groupes (en fonction de l'âge, du sexe, de la nationalité, etc.) et mette en place les conditions qui correspondent à cette orientation.

Si l'on suppose qu'une entreprise a clarifié de qui/de quels profils elle a besoin dans le cadre de la gestion de sa relève, et qu'elle a peut-être déjà établi un modèle de compétences, qui sera responsable de découvrir les potentiels?

Puisque la gestion de la relève a une importance stratégique pour l'entreprise, la découverte des talents devrait incomber à la direction. Dans ce cadre, des objectifs devraient être fixés, comme par exemple un pourcentage élevé en matière de relève recruté à l'interne. Les supérieurs devraient être évalués en fonction du nombre d'effectifs de relève qu'ils font émerger au sein de leurs équipes de travail. Leur découverte et leur promotion devraient être inscrites dans le cahier des charges des cadres et être fixées en tant qu'objectifs. L'un des facteurs de motivation naturels justifiant l'investissement dans la gestion de la relève est que la propre promotion sera favorisée si la personne peut garantir sa succession. Ainsi, la relève devient une chance pour la promotion personnelle au lieu d'être vue comme une concurrence dangereuse. Il est également important que la promotion de la relève prenne en compte toute l'entreprise ; et donc qu'elle ne concentre pas tous ses efforts et ses investissements en matière de gestion de la relève dans les mêmes domaines obligeant les départements concernés à ensuite céder tous leurs meilleurs collaborateurs à d'autres.

Certaines entreprises confèrent aux collaborateurs la responsabilité de s'annoncer auprès du Département des ressources humaines et de postuler pour un programme de promotion. Il est apparu que de laisser cette possibilité aux collaborateurs a porté ses fruits, un supérieur ne voyant pas toujours le potentiel de ses collaborateurs. Il est sans doute profitable de faire appel à la responsabilité des collaborateurs, car ce sont eux qui doivent être prêts à se confronter aux conséquences qu'entraîne un tel défi. Toutefois, si le collaborateur en prend seul la responsabilité, il existe un risque que des personnes inadéquates se manifestent, certaines se surestimant, ou que d'autres potentiels ne se présentent pas par humilité ou modestie, et donc ne soient pas promus.

De nombreuses entreprises tentent parallèlement de concevoir des moyens pour découvrir les talents, au travers notamment de projets ou de périodes de remplacements. Ces démarches donnent l'occasion aux collaborateurs de se confronter à de nouveaux défis et de tester leurs compétences.

La plupart des entreprises s'associent à des experts externes, par exemple en vue d'organiser des *assestsments*, ce qui permet une évaluation neutre et indépendante et favorise un *benchmarking* avec d'autres sociétés. Ainsi, on peut éviter que les cadres ne promeuvent que les personnes qui leurs ressemblent ou qu'ils se basent sur des critères politiques.

La dimension humaine dans l'entreprise

Lorsque les responsables des Ressources Humaines veulent développer la relève de manière ciblée, ils sont souvent confrontés à des réticences de la part de leurs collaborateurs.

Plusieurs doutes peuvent freiner les efforts consacrés au développement de la relève. Un exemple en est la crainte de ne pas être en mesure d'assurer à leurs potentiels découverts un poste qui leur soit adapté. Cependant, si tel est le cas, l'entreprise peut néanmoins proposer à ses potentiels certaines tâches plus intéressantes et enrichissantes, ou leur donner une plus grande liberté d'action. Face à ce type de situations, les entreprises doivent s'efforcer d'être encore plus créatives. En effet, il est avéré que les potentiels tendent à quitter l'entreprise s'ils ne sont pas reconnus et promus. Il ne sert à rien de fermer les yeux devant cette évidence. Au contraire, l'entreprise court le risque que parmi eux certains acteurs en viennent à déconseiller au sein de leur réseau la collaboration avec cette dernière.

Par ailleurs, on connaît les craintes des cadres de se faire des ennemis en mettant en place une telle gestion de la relève. Dans ce cas, ils devraient communiquer de manière plus transparente et pouvoir expliquer à telle ou telle personne, si la situation l'exige, pourquoi elle ne figure pas dans la liste des potentiels. Dans tous les cas, la question de la communication est complexe. Les deux intervenants du Workshop déconseillent tout *hit-parade* ou classement officiel, car cette manière de faire pourrait créer plus de perdants que de gagnants et favoriser des animosités au sein de l'entreprise. Par contre, ce qui devrait être communiqué de manière claire et transparente c'est la mise sur pied par l'entreprise de programmes servant au développement des potentiels et sur quels critères elle se base.

Par ailleurs, les deux intervenants voient un problème pour les entreprises qui n'envisagent pas la mise en place de mesures pour une gestion de la relève ciblée, vu l'importance stratégique de cette thématique pour l'entreprise. En ce qui concerne la question financière, il s'agit de considérer qu'un recrutement coûte en moyenne 30-40% d'un salaire annuel et qu'il représente souvent un risque. Dans le cas d'une erreur dans l'attribution d'un poste au niveau du management, les dommages pourront rapidement s'élever à un montant de 100 000 à 250 000 francs.

Il est possible de remédier en partie à la peur ressentie par certains collaborateurs vis-à-vis de l'utilisation éventuelle de ces instruments contre eux ; ce par une communication transparente et en formant les cadres qui utiliseront ces instruments (par exemple l'évaluation des collaborateurs) de manière adéquate.

Quels instruments se sont avérés utiles dans le développement du potentiel et dans la promotion de la relève?

Le sondage de Vicario Consulting SA a montré que la plupart des plus grandes entreprises utilisent les évaluations des collaborateurs, que la moitié organise des assessments et un quart des development centers. De plus en plus d'entreprises préconisent les feedbacks aux cadres. A peu près une entreprise sur quatre propose des bilans de carrière, de même une entreprise sur quatre recourt au mentoring. On utilise également des formations continues ciblées pour les cadres, des 360 ° et, de plus en plus souvent, le coaching.

Plusieurs formes de „training on the job“ se sont avérées efficaces, comme le *job-rotation*, l'insertion dans des projets exigeants ou le modèle dit de „copilote“. Dans le modèle de copilote, le collaborateur à potentiel travaille avec un représentant plus expérimenté occupant une fonction similaire à celle qu'il vise. D'une part, il est important d'impliquer et de responsabiliser le copilote à toutes les étapes, afin qu'il ne prenne pas le rôle de simple spectateur. Mais il doit par ailleurs être évident, dès le début, que le copilote ne prendra pas le rôle de son pilote, mais qu'il atteindra le poste visé dans un autre domaine/département ; la seule exception étant qu'il soit spécifié et très clair pour toutes les personnes impliquées que le pilote quittera l'entreprise dans un futur proche ou qu'il sera promu rapidement. Ainsi, le risque que la rivalité entre les deux parties empêche un transfert de connaissances optimal sera écarté, également en ce qui concerne le savoir implicite.

A quoi faut-il faire attention pour que le développement du potentiel ne crée pas plus de frustration que de débouchés positifs au sein de l'entreprise?

L'entreprise a besoin d'une vision claire. La stratégie et les valeurs doivent être communiquées avec précision et les programmes de promotion être implantés dans la culture de l'entreprise. Une attitude de „Walk the talk“ est de mise, soit la crédibilité de la direction dans la promotion de la relève; entretenir des contacts réguliers avec les *High Potentials* en fait partie.

Les critères pour une admission dans la promotion des talents doivent être clairement définis et communiqués. Les chances et les limites de ce genre de projets doivent être compréhensibles pour tous. Par ailleurs, il est important de ne pas faire de promesses qui ne pourront pas être tenues ; un programme de développement n'est pas une garantie pour un poste-clef dans le futur. Des bilans personnels réguliers sont importants, autant au niveau de la direction qu'avec les *High Potentials*.

Les supérieurs doivent être inclus dans l'élaboration des plans de développement ainsi que les cadres en tant que mentors, coachs ou assesseurs. Les supérieurs doivent pouvoir tirer des bénéfices d'une politique de promotion de la relève autant que les *High Potentials* („Give and take“).

L'objectif est donc de ne pas mener une politique de « tout pour les *High Potentials*, rien pour les autres ». Les *High Performers*, tout particulièrement, méritent une promotion adéquate, par exemple par leur implication dans des projets exigeants, afin de maintenir leur « employabilité ». Les *High Performers* peuvent aussi être impliqués dans des tâches de mentoring et de coaching. Ils obtiennent ainsi plus de reconnaissance et leur travail prendra un sens encore plus important.

L'instauration d'une hiérarchie parallèle permet de faciliter l'accès à des carrières alternatives à celles de cadres (carrières professionnelles/spécifiques et carrières en gestion de projets). Mais ces carrières alternatives doivent être revalorisées, par exemple de manière verbale, par le choix du titre approprié : „Leading scientist“, „Distinguished specialist“, ...

Une attention toute particulière doit être vouée au nombre de « potentiels » à engager. Il est contreproductif d'en engager un trop grand nombre à la fois et de ne pas pouvoir les encadrer de manière optimale. Ces collaborateurs tourneront rapidement le dos à l'entreprise, et le « retour sur investissement » sera faible. De plus, ils risquent de véhiculer des informations négatives concernant l'entreprise.

Et comment garde-t-on les talents?

L'Institut de l'organisation et du personnel de l'Université de Berne a publié une étude intéressante à ce sujet (voir www.hrswiss-congress.ch).

Les « High Potentials » recherchent des tâches qui représentent un défi pour eux, qui soient variées, enrichissantes, qui aient du sens et qui leur permettent une autonomie suffisante dans la fixation des objectifs et dans leur liberté d'action. Ils désirent travailler dans une entreprise importante et signifiante dont ils partagent la culture. Par ailleurs, un contact positif et constructif avec leur hiérarchie et leurs collègues est aussi très important à leurs yeux.

Le salaire n'est pas un facteur qui fera la différence dans leurs choix. Il doit être adapté à la branche, à la fonction et au lieu de travail. L'important c'est avant tout que la motivation intrinsèque soit élevée, ce qui découle de l'activité même.

Plus la communication est transparente sur le marché du travail interne, plus les chances sont élevées de pouvoir garder les talents. La perméabilité entre les différentes carrières représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Il faut considérer le « mercenariat » - qui apparaît de plus en plus souvent comme le résultat d'une relation altérée entre les employeurs et les preneurs d'emplois - et l'accepter comme un signe de notre époque. La loyauté prônée dans le passé se transforme de plus en plus en un rapport de travail à court terme, et qui peut même être lié exclusivement à certains projets spécifiques pour lesquels l'utilisation et le profit maximal du savoir se retrouvent au premier plan. Ce développement est aussi dû au contexte culturel : ainsi, dans le milieu anglo-saxon, la politique du „Hire and fire“ s'est établie très tôt et y est adoptée culturellement. Pour l'entreprise, cette tactique peut être intéressante à court terme, mais elle comporte des risques qui sont liés d'une part à la perte de savoir et d'expérience et, de l'autre, à la culture organisationnelle, ce qui n'est pas négligeable. Rien n'empêche qu'une entreprise puisse acquérir rapidement des compétences venues de l'extérieur, de manière occasionnelle, mais elle devrait être en mesure de développer et d'assurer une politique de la relève interne continue.

Du point de vue des employés, le « mercenariat » n'a pas de sens sur le long terme: les personnes qui changent trop souvent de place de travail n'en tirent pas de satisfaction professionnelle, car il leur manque souvent le lien profond avec une entreprise.

Berne, 2 octobre 2008

Vicario Consulting SA
Dominique Lötscher
Marketing et communication

La dimension humaine dans l'entreprise

CONFERENCIERS



Prof. Dr. Norbert Thom
Directeur de l'Institut pour
l'Organisation et le Personnel (IOP)

Université de Berne



Dr. Max Kaufmann
Senior Management Advisor
Corseaux

MODERATION



Ursula Gut-Sulzer
Managing Partner
Vicario Consulting SA
Lausanne - Berne - Lugano

La dimension humaine dans l'entreprise