



ARCHIVSUCHE

Suchbegriff :

Publikation :

[» Archiv durchsuchen](#)

SERVICE


- Numéro Actuel
- Abonnements
- Annonces
- Concours
- Archive
- Impressum

MONEY

- Kursabfrage
- Indizes
- SMI Intraday
- Gewinner & Verlierer
- Währungskurse
- Anlagefonds

Die grössten Unternehmen in der Schweiz

Article

PME Magazine vom 30.12.2005  Article
Bernard Radon, 6150 signes

Les talents se méritent

Dans chaque entreprise sommeillent 7% de cadres à haut potentiel. Les challenges les révéleront. La formation les motivera à rester.

Les hauts potentiels de l'entreprise («hi po» pour les initiés) représentent 7% de la population des cadres dont, faut-il le souligner, seulement 10% sont des femmes. Comment repérer ces perles rares? Et comment les retenir? Autant de questions que tous les dirigeants d'entreprise, publique ou privée, se sont posées un jour.

Jusqu'à ces dernières années, repérer un talent était enfantin: le supercommercial devenait chef des ventes et l'excellent technicien accédait au poste de chef du service. Mais la complexité grandissante du rôle de cadre, l'internalisation des marchés, la pression de la concurrence et de l'emploi justifient aujourd'hui la mise en place d'une gestion concertée des cadres à haut potentiel dans l'entreprise. D'autant plus que le critère du diplôme devient de moins en moins pertinent. Le responsable du département développement d'une société informatique confirme: «Nous préférons un ingénieur HES, plus pragmatique, à un EPFL qui a des difficultés d'intégration et de communication avec nos équipes.»

évaluation. Alors, qu'est-ce qu'un cadre à haut potentiel? Les critères de sélection convergent d'une entreprise à l'autre: un «hi po» a entre 30 et 45 ans et peut prétendre accéder, dans les douze à trente-six mois, à un poste de niveau supérieur. La société Johnson & Johnson, au Locle, a institué un processus rigoureux de sélection de ses talents qui débute lors de l'entretien d'évaluation annuel. Pour être considéré comme un «hi po», les appréciations doivent excéder certains critères de performance (capacité à réaliser ses objectifs), de potentiel (capacité à occuper un poste de niveau supérieur) et de comportements basés sur des standards de leadership interne à la compagnie comme l'intégrité, l'adaptabilité, la curiosité intellectuelle.

Mais ce n'est pas encore suffisant. Afin d'éviter certains favoritismes ou des erreurs de jugement, les supérieurs hiérarchiques des différentes unités doivent justifier les notes qu'ils ont attribuées à leurs collaborateurs lors de la séance annuelle «d'évaluation et de challenge des talents». Lorsqu'un accord est trouvé, les récipiendaires sont intégrés dans le pool international des hauts potentiels de Johnson & Johnson. «Mais attention, cette liste est révocable», précise Chantal Matile, responsable des ressources humaines chez Johnson & Johnson.

Développement. Une fois le «hi po» repéré, comment le retenir? Plus de la moitié des «hi po» sont destinés à une carrière internationale, les autres peuvent aussi construire leur carrière par le biais de mutations locales. Pour faciliter ces mutations, la priorité est donnée au développement de la personne. Trois outils de gestion sont le plus souvent utilisés: le plan de carrière, qui consiste à intégrer le haut potentiel dans un processus d'évolution à long terme; l'organigramme de remplacement, qui prévoit pour chaque poste un remplaçant très souvent le «hi po» devient le «député» de son supérieur hiérarchique, c'est-à-dire qu'il prend les fonctions de ce dernier en son absence.

Enfin le coaching, qui concerne environ 30% de la population, est centré sur l'écoute, l'apprentissage de la gestion de soi, la compréhension de l'impact de son management sur les autres. Cette forme de développement est souvent complétée par une évaluation sur 360° où le supérieur hiérarchique, les collaborateurs et les collègues sont sollicités pour évaluer le «hi po». Seul le destinataire prend connaissance de ces résultats afin d'ajuster son comportement et en tirer un plan de développement.

Formation. La plupart des hauts potentiels sont également intégrés dans un processus de formation interne ou via des MBA, financés en partie ou en totalité par les entreprises. Les assessment-centers semblent un peu en recul (15% des populations) car leur coût élevé semble décourager les entreprises. Cependant, tout n'est pas aussi trivial que veulent bien l'annoncer les entreprises. Trois difficultés majeures viennent freiner ce développement. Tout d'abord les supérieurs hiérarchiques ne comprennent pas immédiatement l'intérêt de ces processus internes de développement des talents. Pour eux, ils apparaissent comme une perte de temps. Ils tiennent aussi à conserver avec eux les meilleurs éléments et ne voient pas d'un très bon œil leurs mutations vers d'autres unités.

Il est donc nécessaire de mettre en place une petite unité pour faire le suivi et la coordination des processus: organisation des comités de carrière, enregistrement des données, suivi de la formation et motivation de la hiérarchie. Cette gestion des cadres à haut potentiel semble donc l'apanage des grandes sociétés pouvant construire et développer un vivier de talents et assurer le suivi de chaque carrière individuelle.

PUBLIKATIONEN

Handelszeitung

stocks

new management

SCHWEIZER BANK

SCHWEIZER VERSICHERUNG

Haustech

PME MAGAZINE

PRIVATE BANKING

Mutation. Ensuite, il faut le regretter, la croissance économique en Europe reste faible et les mutations tant sur les sites locaux qu'à l'étranger peinent à trouver la bonne personne pour les rares postes libérés.

Enfin, s'il existe quelques projets de «référentiels de compétences», ceux-ci concernent surtout les compétences techniques et non pas les compétences sociales et comportementales.

Par exemple, il est symptomatique de constater que ces douze derniers mois, aucun poste de «développement RH» n'est apparu dans les annonces des grands quotidiens, ni dans les moteurs de recherche (jobs.ch ou scout24.ch). Les talents de l'entreprise représentent une force qu'il faut choyer, d'autant que ceux-ci sont plus volontiers attirés vers les sociétés qui offrent le plus de possibilités d'évolution et de challenges.

Il est vrai que la gestion des «hi po» nécessite des investissements importants. Cependant un processus simplifié de développement de carrière peut être mis en place dans des organisations plus petites. Des solutions existent: la proposition de nouveaux apprentissages par des rotations de postes, l'intégration des talents dans des projets innovateurs et, bien entendu, la reconnaissance du travail bien fait et les encouragements. Il existe 7% de talents dans votre entreprise qu'il convient de détecter.
PME Magazine vous intéresse? Pour souscrire un abonnement, cliquez ici.

Keine Unternehmen zugeordnet.
» Zurück

Weitere Online-Angebote der Axel Springer AG

Axel Springer Schweiz - Beobachter - Bilanz - Handelszeitung - stocks - io new management - Schweizer Bank - Schweizer Versicherung
PME Magazine - Private Banking - Haus Tech - Students - Welt - Stepstone - Finanzen.net