

Pourquoi penser relève ?

Depuis quelques jours, une publicité dit :

Gagner c'est former la relève

Il est indispensable pour chaque société de penser futur.

En effet assurer la relève, c'est garantir :

une continuité,

une sécurité à l'entreprise,

une recherche de performance et d'efficacité.

C'est donc un devoir stratégique pour la direction d'une organisation de prévoir la relève.

Quand on parle de relève, immédiatement nous pensons « talents ». Avec cet article, nous avons voulu apporter notre opinion sur ce sujet.

Le talent : personne à haut potentiel

Pour définir ce qu'un talent pourrait être, nous avons adopté la définition de l'article de Michael M Lombardo et Robert W. Eichinger « High potentials as high learners » qui nous semble très pertinente:

« Une personne à haut potentiel consiste en une personne au profil de succès listant plusieurs compétences qu'elle devrait déjà posséder ou acquérir ».

Le processus d'identification est celui qui consiste à découvrir, dans le comportement actuel de ces personnes, avec une expérience limitée, des signaux précoces des ces compétences ».

Plusieurs articles intéressants parlent de hauts potentiels, chacun des éditeurs propose ses solutions. En voici quelques extraits :

High potentials as high learners :

Michael M Lombardo et Robert W. Eichinger écrivent qu'une personne peut être considérée comme un talent si elle démontre une capacité à apprendre facilement de nouvelles tâches dans son activité actuelle ou, mieux encore, dans des domaines complètement nouveaux.

C'est-à-dire être capable d'apprendre de nouvelles connaissances et compétences afin d'être rapidement performante.

Une recherche de 1997 a été faite à ce sujet et il en ressort que les compétences dont la curiosité, l'apprentissage rapide, la prise de risques et l'apprentissage par l'expérience, différencient le talent du performant moyen.

Il faut aussi ajouter à ce profil du succès :

La volonté, c'est-à-dire être prêt à accepter de nouvelles tâches et changements.

Combinaison de la volonté et avoir la capacité d'apprendre de nouvelles compétences rapidement permettrait au talent d'être performant, la première fois, sous de nouvelles conditions.

Building partnerships inside and outside the organization (Marshall Goldsmith)

Cet article se réfère à une recherche effectuée sur 200 leaders.

Selon Goldsmith, le leader idéal du futur sera la personne qui aura les compétences pour créer des partenariats à l'interne comme à l'externe de la société.

Les personnes performantes interviewées ne se considèrent en effet pas comme des employés mais comme des partenaires, avec une relation « win-win » avec leurs patrons.

Le Leader efficace est prêt à échanger les collègues, à partager, le capital et les idées à travers toute l'organisation.

Les leaders à tous les niveaux hiérarchiques doivent développer des connaissances et compétences de négociateurs et développer une relation win-win avec les collègues. Ils devront apprendre à collaborer aussi avec leurs clients et fournisseurs à l'interne et à l'externe de l'organisation.

Dans un monde où le plus souvent les collaborateurs connaissent mieux les activités liés à leur fonction que leurs managers et dirigeants, ces derniers doivent apprendre comment influencer tout d'abord leurs subordonnés, ensuite leur chef, puis leurs collègues.

Leadership Effectiveness and Organizational Culture (John W. Fleenor, Carl Bryant)

Des études de 1996 à 2000 ont clairement démontré qu'en dépit de la grandeur de la société, du secteur, de l'industrie, de l'âge ou du business, la culture d'entreprise influence la performance de l'organisation.

Les tests indiquent que les relations entre la qualité du climat et la sensation d'appartenance à l'organisation ont une corrélation significative avec la performance.

D'après une étude sur 500 personnes et en utilisant comme outil de recherche le 360° feedback, il a été prouvé que les leaders possédant les non-compétences sous mentionnées ont été la cause directe de leur licenciement :

Problèmes avec les relations interpersonnelles : froids, arrogants

Difficulté à façonner un employé : sur-manager, difficultés à créer une équipe efficace

Difficultés à transmettre une stratégie : ne peuvent pas penser stratégie

Manque de suivi: ne font pas ce qu'ils disent, difficulté à leur faire confiance

Trop de dépendance : avec des avocats, des mentors, etc.

Différences stratégiques avec le management : difficultés à s'adapter au boss avec un style différent.

Aussi, une autre recherche en 2000 indique que les compétences pour un leader efficace sont dynamiques, c'est-à-dire :

Les forces peuvent devenir des faiblesses.

Les compétences, une fois assimilées, ont besoin souvent d'être modifiées.

Les compétences changent selon le niveau hiérarchique.

Les leaders se basent sur un set de procédures et règles et doivent pouvoir choisir lesquelles utiliser selon la situation.

Les leaders n'apprennent pas que les connaissances de l'expérience mais aussi les valeurs et l'éthique du leader.

Le succès dépend aussi de la manière qu'à le leader d'assimiler la transition entre les divers rôles.

Our view of leadership development (Eileen Van Velsor, Cynthia D. McCauley)

Dans cet article, elles définissent le « Leader development » c'est-à-dire comment une personne est efficace dans son rôle de leader.

Pour Van Velsor et McCauley, le rôle du leader est celui de faciliter la définition de la direction qu'une entreprise doit prendre (Vision et stratégie), créer et maintenir des groupes efficaces.

Elles pensent aussi que chaque personne peut devenir un meilleur leader et c'est pour cela que le développement est important.

Selon leur théorie pour développer un leader il faut :

L'évaluer (connaître ses forces et ses faiblesses)

Lui donner des challenges (Opportunité à apprendre d'autres connaissances - le faire bouger en dehors de sa zone de confort) Le futur leader ne peut pas apprendre à le devenir s'il n'a jamais eu l'occasion d'occuper ce rôle.

Lui donner un support (Confirmation et clarification). Le support peut venir du boss, collègues, coach et mentor. Pour ce qui concerne le boss, le coach et le mentor, cela nous semble assez clair. Pour ce qui concerne les collègues, nous partageons aussi l'idée que chaque collaborateur ne devrait pas se limiter à connaître son travail mais aussi discuter avec les autres collègues afin de mieux comprendre l'ensemble de l'organisation.

Pour illustrer ce tableau, elles nous donnent 2 exemples assez intéressants :

Pour un commercial, comprendre les problèmes de l'ingénieur de fabrication pourrait être un premier pas vers une perspective plus ample.

Une organisation qui désire développer un travail d'équipe plus efficace devrait arrêter de récompenser seulement les contributions individuelles.

Les compétences et connaissances importantes traitées dans cet article sont :

Se manager soi-même.

La connaissance de soi.

La capacité de négocier des conflits.

L'apprentissage et la capacité d'apprentissage.

Les valeurs et l'éthique du leader.

Compétences sociales.

Savoir créer des contacts et connections avec d'autres départements.

Avoir la capacité de créer et maintenir des relations.

Avoir la capacité de créer des équipes efficaces.

Avoir les compétences de communications.

Avoir la capacité à développer d'autres personnes.

Compétences de coach.

Avoir les connaissances managériales.

Avoir la capacité à penser et agir stratégiquement.

Être créatif.

Être capable d'initier et implanter un changement.

Avis et expérience de H2O SA

Beaucoup de points en commun lient ces divers articles et notre propre expérience.

Selon le rôle et la position hiérarchique, il est nécessaire de différencier les connaissances et compétences nécessaires à l'efficacité.

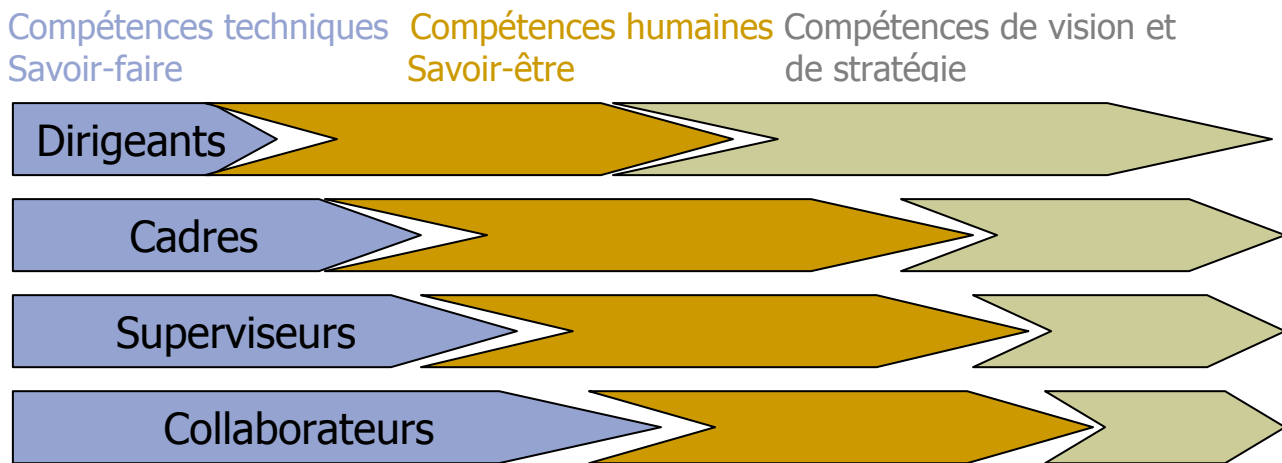
Chaque métier, rôle et responsabilité ont leurs propres compétences. Nous utilisons volontiers la source donnée par Lominger pour les définir. Elles sont subdivisées en 3 grandes catégories, à savoir

Les compétences techniques.

Les compétences humaines.

Les compétences de vision et de stratégie.

Ce graphique démontre que plus la personne monte dans la hiérarchie, plus elle a besoin de compétences dites non techniques.



Les compétences techniques, savoir-faire :

Il s'agit du savoir-faire technique, c'est-à-dire du niveau des compétences et connaissances techniques nécessaires, selon le niveau hiérarchique, pour être efficace dans son domaine.

C'est le degré d'une habileté démontrée, de la motivation et de l'efficacité démontrée lors de l'accomplissement d'une tâche spécifique (source Situational Leadership).

Il s'agit de la combinaison entre les connaissances, les compétences techniques et l'expérience.

Le savoir faire du collaborateur se mesure sur deux variables :

Habilitété démontrée dans l'exécution d'une tâche

Il sait comment la faire (il a la connaissance technique du comment)

Il a déjà fait (il a déjà expérimenté)

Il l'a fait (Il a les compétences techniques pour faire cette tâche)

La motivation

A-t-il confiance en lui-même ?

Responsabilisation - vouloir le faire - adhérer à la tâche.

Est-il motivé à le faire ?

Compétences humaines, savoir-être :

Ces compétences sont souvent appelées « Soft Skills », le savoir-être.

Elles peuvent être résumées comme suit :

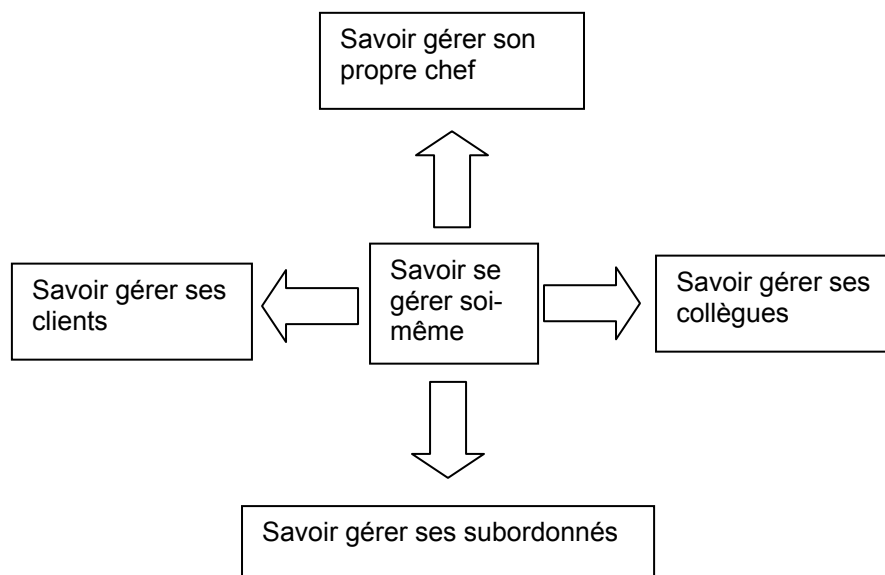
Connaissance de soi et de sa propre typologie de comportement pour mieux comprendre les autres.

Gérer son propre chef pour mieux se développer et garantir une carrière.

Gérer ses propres subordonnés pour une efficacité et une délégation sans souci.

Gérer ses collègues pour faciliter l'anticipation et la vision de l'entreprise.

Gérer ses clients pour une continuité.



A ces compétences, nous pouvons ajouter les suivantes:

Facilité d'apprentissage.

S'adapter à la situation.

Savoir communiquer et influencer.

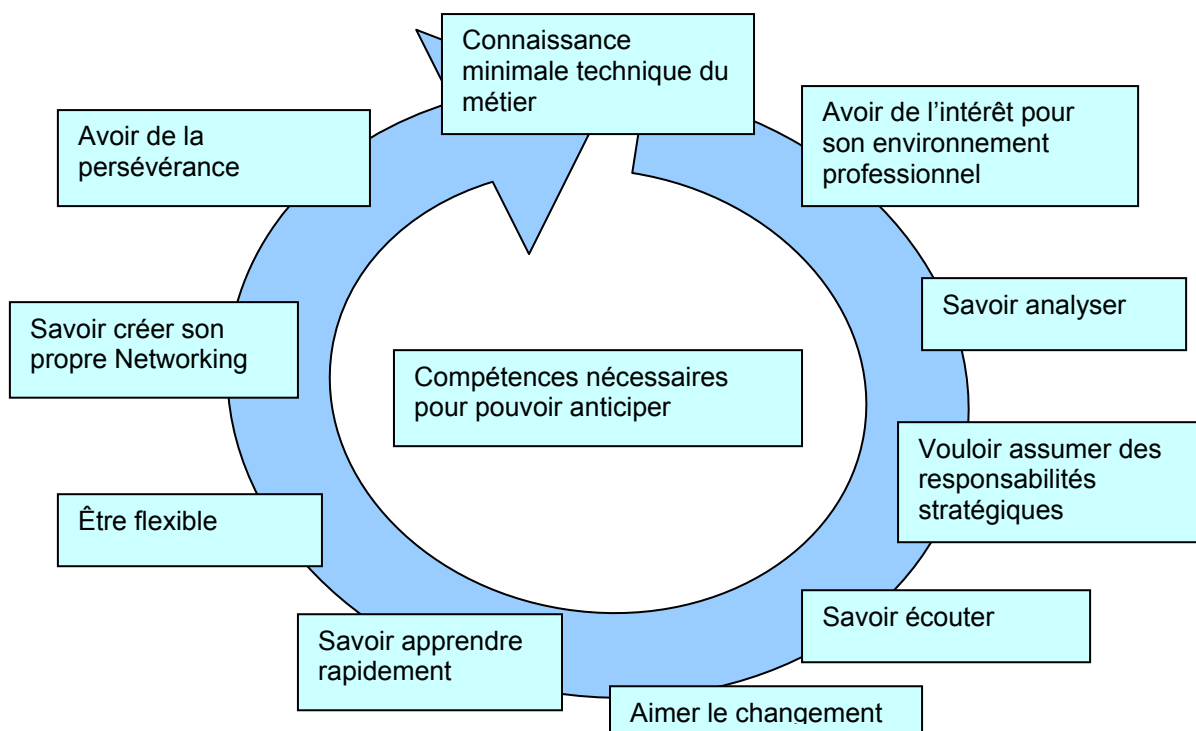
Compétences de vision et de stratégie :

Probablement les compétences les plus difficiles à comprendre. En effet, nous avons souvent rencontré des personnes minimisant l'importance d'une vision dans leur activité.

A notre avis, cela est faux. Chaque collaborateur devrait avoir une vision adaptée à sa position hiérarchique et, par conséquent, mettre en application la stratégie nécessaire.

Pouvoir anticiper n'est pas seulement une prérogative des cadres, managers et leaders, mais aussi les collaborateurs doivent pouvoir y parvenir. Il s'agit là d'une des compétences qui fait la différence entre un collaborateur moyen et un talent.

Le graphique ci-dessous donne un bon aperçu de ce que nous entendons par vision, c'est-à-dire quelles compétences avoir ou acquérir pour pouvoir être capable d'anticiper les événements.



Ces compétences interagissent l'une avec l'autre et forment un ensemble. Pour être un bon visionnaire, il est important de connaître ses forces et ses faiblesses.

Synthèse

Comme vous pouvez le constater, définir des talents ou personnes à haut potentiel est un processus bien plus complexe que le simple fait de posséder ou acquérir une ou quelques compétences.

Les points importants à retenir sont les suivants :

- « Une personne à haut potentiel consiste en une personne au profil de succès listant plusieurs compétences qu'elle devrait déjà posséder ou acquérir ».
- Une personne peut être considérée comme un talent si elle démontre une capacité à apprendre facilement de nouvelles tâches.
- Les compétences dont la curiosité, l'apprentissage rapide, la prise de risques et l'apprentissage par l'expérience, différencient le talent du performant moyen.
- le leader idéal du futur sera la personne qui aura les compétences pour créer des partenariats à l'interne comme à l'externe de la société.
- La culture d'entreprise influence la performance de l'organisation.
- Les compétences sont subdivisées en 3 grandes catégories, les compétences techniques, humaines et de vision et stratégie.
- Le talent doit pouvoir savoir gérer soi-même, son propre chef, ses collègues, ses clients et ses subordonnés.
- Chaque collaborateur devrait avoir une vision adaptée à sa position hiérarchique et, par conséquent, mettre en application la stratégie nécessaire.
- Pouvoir anticiper n'est pas seulement une prérogative des cadres, managers et leaders, mais aussi les collaborateurs doivent pouvoir y parvenir.

Nous sommes convaincus qu'un ensemble de compétences techniques et non techniques font d'un collaborateur une personne à haut potentiel, un talent.

Très souvent, une partie de ces compétences est déjà présente et c'est donc le travail des RH, des managers et dirigeants de trouver ces personnes et de les aider à se développer.

Notre expérience nous l'a démontré à maintes reprises, les personnes ayant des compétences naturelles de management ont franchit les échelons de la hiérarchie sans trop difficulté.

Rechercher la relève, d'accord mais comment ?

Reprenons notre définition :

« Une personne à haut potentiel consiste en une personne au profil de succès listant plusieurs compétences qu'elle devrait déjà posséder ou acquérir ».

Le processus d'identification est celui qui consiste à découvrir, dans le comportement actuel de ces personnes, avec une expérience limitée, des signaux précoces des ces compétences ».

Il s'agit donc de découvrir des signaux clairs qui indiquent quelles personnes pourraient être un talent.

Quels types de signaux devons-nous contrôler ?

Tout d'abord nous pensons qu'il est important de savoir quel type de relève vous cherchez.

S'agit-il de futurs spécialistes, de managers, de leaders ou de directeurs ?

Une fois cela éclairci, une investigation auprès des collaborateurs s'impose.

Que faut-il vérifier ?

La recherche de potentiel devrait se faire en 5 étapes:

Étape 1) Volonté, savoir apprendre et pouvoir apprendre.

Il s'agit de savoir à tout moment quel collaborateur désire prendre des responsabilités plus importantes dans un futur plus ou moins proche.

Quels types de responsabilités : de management ou de spécialisation ?

Reconnaître s'il a des capacités d'apprentissage et s'il désire acquérir des connaissances et compétences nouvelles.

Lors d'évaluation, incluez les questions suivantes :

Comment ce collaborateur voit-il son futur dans l'entreprise ?

Apprend-il facilement de nouvelles tâches ?

Qu'est ce que la personne désire pour son futur, est-ce rester technicienne ou grimper les échelons de la hiérarchie.

Capacité à apprendre. Considérez-vous votre collègue capable d'apprendre facilement et rapidement des nouvelles tâches ?

Consistance. Est-il motivé toujours ou à période ?

Cela peut paraître normal. Toutefois, trop souvent nous croyons que toutes les personnes désirent progresser dans la hiérarchie et nous ne posons pas de questions à ce sujet, au risque de débâcles.

Ces informations sont à clarifier lors d'évaluations bi - ou annuelles.

Etape 2) Le savoir-faire métier

Connaissances, méthodologie, techniques, équipement, etc.

A ce stade, ce sont plutôt les résultats techniques qui sont à vérifier.

On devrait pouvoir répondre aux questions suivantes:

Les objectifs sont-ils atteints ?

La personne est-elle performante ?

Est-elle autonome ?

Pouvez-vous la considérer comme une star et comptez-vous sur son soutien ?

Est-elle ouverte au changement ?

A-t-elle de bons contacts avec les collègues ?

La personne la plus apte à procéder à cette évaluation est le boss. Normalement, ce travail se fait lors des colloques intermédiaires et de fin d'année.

Le but de ces entretiens est de pouvoir aider le collaborateur à être le plus efficace possible.

Lors de ces entretiens, vous pouvez rechercher les informations suivantes :

La motivation

Quelle est la motivation et la volonté d'apprendre ? En effet, il est inutile de proposer des nouveaux rôles de responsabilités aux personnes qui ne désirent pas les assumer.

Une fois les compétences techniques assurées, il est temps de déceler, avant les compétences humaines, les suivantes :

Aimer le changement et les challenges. Est-ce que la personne considère les changements comme des problèmes ou plutôt comme des opportunités.

S'adapter facilement à la nouvelle situation. De combien de jours, semaines, mois à-t-elle besoin pour s'adapter, ou parle-t-elle toujours du bon vieux temps ?

Adaptation au nouvel environnement et mise en application des nouvelles règles. Avec quelle difficulté la personne s'adapte-t-elle aux nouvelles règles, systèmes, organisation.

Pour ce qui concerne les compétences techniques, les talents doivent faire preuve d'apprentissage facile et leur performance doit être en dessus de la moyenne.

Ils font partie des personnes de références, déjà de mentors pour les nouveaux arrivés. On les appelle normalement des « stars » et les managers s'appuient sur elles comme étant des valeurs sûres.

Étape 3) Le savoir-être : base management

Habilité à influencer, communication, motivation, consistance et flexibilité, etc.

A ce stade, nous ne nous intéressons plus au savoir-faire, mais nous allons vérifier le savoir-être.

Une bonne technique pour vérifier les compétences humaines est le 360° feedback. Cet exercice qui consiste à questionner son boss, les collègues, les subordonnés et les clients donne un aperçu clair de comment une personne se perçoit et comment les autres personnes la perçoivent. Nous utilisons diverses méthodologies et, au vu de notre expérience - plus de 500 débriefings avec des spécialistes, cadres, managers et directeurs - nous pensons que cette méthode est très valable.

Que pouvons-nous déceler ? Alors que pour les compétences techniques, le boss fait référence et que l'auto-évaluation n'est pas assez consistante pour une promotion, le 360° permet à chaque personne de se connaître, d'améliorer ses forces et corriger ses faiblesses.

Les personnes dites à haut potentiel ont toutes des points en commun. Voici les principales compétences non techniques qui devraient faire partie de l'évaluation :

Elles aiment les changements ; c'est-à-dire elles désirent toujours évoluer et les changements leur donnent de nouveaux challenges. Elles ne considèrent pas les changements comme des limites mais des opportunités pour évoluer.

Elles apprennent facilement de nouvelles compétences et elles s'adaptent facilement aux nouvelles situations.

Elles ont un excellent network interne et externe à la société.

Par leur curiosité, elles ne limitent pas leur intérêt au domaine propre de travail. Elles ont un intérêt plus global du domaine d'activité de leur société.

Elles sont motivées et ont la volonté d'apprendre toujours de nouvelles choses.

Elles ont du plaisir à traiter les problèmes complexes.

Elles sont intéressées à apprendre sur elles-mêmes, sur les autres et sont ouvertes à de nouvelles idées.

Elles partagent volontiers leurs expériences avec les autres.

Elles sont sûres d'elles-mêmes, mais humbles.

Elles savent prendre des risques calculés.

Elles savent influencer les autres, aussi bien leur boss, les collègues, les clients que les subordonnés.

Elles aident les autres.

Elles ont un bon self-control et restent en dehors des conflits.

Étape 4) Le savoir-être : management

Les managers dits à haut potentiel doivent posséder notamment:

Les capacités de créer des équipes efficaces.

Les compétences de communications.

Les capacités à développer d'autres personnes.

La capacité à penser et agir stratégiquement.

La capacité à être créatifs.

La capacité d'initier et implanter un changement.

Les valeurs et éthique du leader.

Plusieurs règles sont valables quant à savoir s'il faut partager les résultats de 360° feedback.

Nous pensons qu'il est important d'utiliser le 360 comme moyen de développement. Ainsi les résultats du 360 devraient être discutés avec un coach externe pour la compréhension et, par la suite, avec le boss et le directeur des RH.

Un plan de développement doit être établi et suivi.

Ne pas avoir ces compétences limite fortement l'efficacité d'un leader. Un manager qui ne désire pas développer les compétences humaines ne pourra jamais être considéré comme un talent.

Étape 5) Les compétences de vision et de stratégie

Vue globale, organisation, stratégie, etc.

Afin de savoir quelle stratégie appliquer, il faudra avoir une vision claire de ce qu'on veut atteindre.

Être visionnaire est un devoir de chaque patron, et plus on monte dans la hiérarchie, plus cette compétence sera nécessaire.

Toutefois, chaque collaborateur doit avoir une vision, qu'elle est son apport à ses subordonnés, à ses collègues et clients. Quelle est la « win-win situation » entre lui et l'organisation qui l'emploie.

Comment pouvons-nous l'acquérir.

Cette compétence est composée de plusieurs sous-compétences :

Connaissance minimale du business.

Savoir écouter.

Vouloir assumer des responsabilités hiérarchiques.

Savoir analyser.

Avoir de l'intérêt pour le monde du business.

Être flexible.

Savoir apprendre rapidement.

Avoir de la persévérance.

Aimer les changements.

Savoir créer son propre network.

En résumé : les questions importantes pour une évaluation des talents :

1^{ère} étape) En générale :

Comment voyez-vous la carrière de l'intéressé dans l'entreprise, dans un futur proche ?

A-t-il les capacités de s'adapter facilement aux nouvelles situations ?

Est-il consistant ; est-il toujours motivé ?

A-t-il de la facilité à s'adapter aux nouvelles règles, systèmes, organisation ?

2^{ème} étape) Le savoir-faire métier:

Former la relève, c'est gagné

Les objectifs sont atteints

Est-il performant ?

Est-il autonome ?

Est-il considéré comme une star et peut-on compter sur son soutien ?

A-t-il de bons contacts avec les collègues ?

S'adapte-t-il facilement aux nouvelles situations ?

S'adapte-t-il facilement au nouvel environnement ?

3^{ème} étape) Le savoir-être : base management

Est-il curieux ? Porte-t-il de l'intérêt au domaine d'activité de la société entière ?

Partage-t-il volontiers les expériences avec les autres ?

Prend-il des risques calculés ?

Sait-il influencer les autres, aussi bien leur boss, les collègues, les clients que les subordonnés ?

A-t-il un bon self-control et reste-t-il en dehors des conflits ?

Aide-t-il les autres ?

A-t-il du plaisir à traiter des problèmes complexes ?

4^{ème} étape) Le savoir-être : management

Est-il capable de créer des équipes efficaces ?

A-t-il des compétences de communications ?

Est-il capable de développer d'autres personnes ?

Est-il capable de penser et d'agir stratégiquement ?

Est-il créatif ?

Est-il capable d'initier et d'implanter un changement ?

Connaît-il les valeurs et l'éthique du leader ?

5^{ème} étape) Compétences de vision et stratégie

Connaît-il l'environnement et la concurrence ?

Sait-il écouter ?

Sait-il analyser les risques et a-t-il une vision logique des problèmes ?

Est-il flexible ?

Apprend-il facilement de nouvelles tâches ?

Est-il persévérant ?

Est-il ouvert au changement ?

A-t-il des facilités à créer son propre network interne et externe à la société ?

Mode de calcul

Évaluation : pour passer à l'étape suivante, le résultat global devrait être au moins de 90% pour chacune des étapes 1 et 2 et de 70% pour les étapes 3 et 4.

Mode de calcul

50% 0 points

60% 1 point

70% 2 points

80% 3 points

90% 4 points

100% 5 points

1^{ère} étape

4 points sont suffisants pour passer à la deuxième étape, en fonction des désirs du collaborateur.

2^{ème} étape

4x4= 16 points sont suffisants pour suivre le développement des supers techniciens, mais pas de promotion en vue à ce stade.

3^{ème} étape : base

4x4x2= 32 points au minimum sont suffisants pour développer le collaborateur comme spécialiste. Pour passer à la phase successive, le collaborateur doit vouloir prendre des responsabilités de management.

4^{ème} étape : management

4X4X2X2= 64 points au minimum. Il s'agit d'un super technicien qui a le potentiel pour devenir un manager.

4X4X2X4= 128 points au minimum. Il s'agit d'un super technicien ou d'un manager qui a le potentiel pour devenir un cadre supérieur.

5^{ème} étape

4x4x2x4x2= 256 points au minimum. Il s'agit d'un bon manager ou cadre supérieur qui a le potentiel pour devenir un directeur.

Le suivi

Une fois les évaluations terminées, discutées et le plan de développement établi, un suivi doit être garanti afin que toutes ces actions ne soient pas faites pour rien.

Le suivi peut être fait par un coach, le boss ou un mentor, les actions possibles peuvent être :

Des formations des compétences techniques ou des compétences humaines

Des formations individuelles par le boss, un coach ou mentor

Formation on the job

Quelques soient les actions, elles doivent contenir :

L'objectif exact à atteindre.

Le challenge.

Le suivi.

N'oubliez pas ; gagner c'est former la relève

A. Nicora, Lausanne le 1^{er} octobre 2007