



**Thèse professionnelle sous le thème**

**Dispositif de gestion des  
Potentiels, Hauts Potentiels  
et Dirigeants à Poste Maroc**

**Elaboré par : Abderazzak ABOULAKJAM**

**Encadré par : EL Mokhtar CHARIFI**

## Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CC	Compétences Comportementales
CRC	Comité de Revue des Carrières
CRCI	Charles Riley Consultant International
CV	Curriculum Vitae
DG	Directeur Général
DG	Direction Générale
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HP	Hauts Potentiels
ISCAE	Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprise
MBA	Master of Business Administration
PDP	Projet de Développement Professionnel
PHPD	Potentiels, Hauts potentiels et Dirigeants
PM	Poste Maroc
RH	Ressources Humaines
SGDHP	Service de Gestion des Dirigeants et Hauts potentiels
TRO	Taux de Réalisation des Objectifs

## *Résumé*

Ce qui fait la richesse d'une entreprise, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent jour après jour pour concrétiser sa vision et ses orientations stratégiques. Autrement dit, des ressources humaines qui partagent la même vision et qui œuvrent pour son aboutissement. Cette lourde responsabilité prend de l'ampleur chez les dirigeants et les managers qui sont les ambassadeurs et les relais de toute orientation de l'entreprise. En avoir est une gageure pour la prospérité de l'entreprise, mais disposer d'une orientation claire et d'outils de management à leur égard est une condition sine qua non pour la pérennisation et la rentabilité de l'entreprise. C'est pour cette raison que ce travail se veut une tentative de formaliser et de structurer la fonction de management des potentiels, hauts potentiels et des dirigeants grâce à des outils appropriés.

## *Abstract*

The wealth of a company is made by its men and women who try day to day work to achieve its vision and its strategic goals. Otherwise, human resources who share the same vision and work to implement it. This heavy task is more crucial when it involves leaders and managers who are the ambassadors and the missionaries of any company's strategy. It's useful for the prosperity of the company to have the best leaders and managers, but necessary to have a real commitment and appropriate tools of management dedicated to deal with them in order to sustain the profitability and ensure the survival of the company. That's why this work try to give a shape to the Potentials, High Potentials and executives management function by the development of adequate tools.

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>1<sup>ER</sup> CHAPITRE : POURQUOI ET COMMENT GERE-T-ON LES POTENTIELS, HAUTS POTENTIELS ET DIRIGEANTS (PHPD) ?</b>	<b>10</b>
<b>I – LES SOUBASSEMENTS DE LA GESTION DES POTENTIELS, HAUTS POTENTIELS ET DIRIGEANTS</b>	<b>12</b>
1 – LA DIMENSION STRATEGIQUE DE LA GESTION DES PHPD	12
2 – LE MANAGEMENT PAR LES COMPETENCES	15
2.1 – Les compétences managériales	15
2.2 – Les compétences de leadership	17
3 – LA GESTION DES CARRIERES	20
<b>II – LES PRATIQUES ET OUTILS DE GESTION DES POTENTIELS, HAUTS POTENTIELS ET DIRIGEANTS</b>	<b>21</b>
1 – LES PRATIQUES ET OUTILS DE PLANIFICATION	21
1.1 – La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	21
1.2 – Les organigrammes de remplacement ou Replacement Charts	23
1.3 – Les plans de succession	23
1.4 – La gestion par vivier	24
2 – LES PRATIQUES ET OUTILS D’EVALUATION	24
2.1 – Les référentiels des compétences	24
2.2 – Les centres d’évaluation des potentiels ou Assessment Centers	25
2.3 – L’entretien annuel	26
2.4 – L’évaluation à 360°	27
3 – LES PRATIQUES ET ACTIONS DE MISE EN ŒUVRE	28

<b><u>2<sup>EME</sup> CHAPITRE : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF ACTUEL DE GESTION DES POTENTIELS, HAUTS POTENTIELS ET DIRIGEANTS A POSTE MAROC</u></b>	<b><u>31</u></b>
I – DISPOSITIF ACTUEL DE GESTION DES PHPD _____	31
II – DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF ACTUEL DE GESTION DES PHPD _____	32
<b><u>3<sup>EME</sup> CHAPITRE : LE NOUVEAU DISPOSITIF DE GESTION DES POTENTIELS, HAUTS POTENTIELS ET DIRIGEANTS A POSTE MAROC</u></b>	<b><u>35</u></b>
I – COMMENT SE DEFINISSENT LES DIRIGEANTS, LES MANAGERS ET LES PROFESSIONNELS A POSTE MAROC (PM) ? _____	35
1 – LES DIRIGEANTS _____	35
2 – LES MANAGERS _____	36
3 – LES PROFESSIONNELS _____	37
II – LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES _____	40
1 – LE REFERENTIEL DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES _____	40
2 – LES PRINCIPES SOUS-JACENTS A L’ELABORATION DU REFERENTIEL DES CC _	40
3 – COMMENT LIRE LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES ? _____	43
III – L’EVALUATION DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES _____	55
1 – PRINCIPES D’EVALUATION _____	55
2 – MODE D’EVALUATION _____	56
2.1 – L’évaluation des Potentiels _____	56
2.2 – L’évaluation des Hauts Potentiels _____	58
IV – LA GESTION DES VIVIERES DES POTENTIELS ET DES HP _____	61
1 – LE VIVIER DES POTENTIELS _____	61
1.1 – Les raisons d’être du vivier _____	61
1.2 – Les conditions d’accès au vivier des Potentiels _____	61
1.3 – Les modalités de gestion du vivier des Potentiels _____	62
1.3.1 – Les règles de gestion _____	62

<b>1.3.2 – Les actions en faveur des Potentiels</b>	<b>63</b>
<b>2 – LE VIVIER DES HAUTS POTENTIELS</b>	<b>64</b>
<b>2.1 – Les raisons d’être du vivier des HP</b>	<b>65</b>
<b>2.2 – Les conditions d’accès au vivier</b>	<b>65</b>
<b>2.3 – Les modalités de gestion du vivier des HP</b>	<b>66</b>
<b>2.3.1 – Les règles de gestion</b>	<b>66</b>
<b>2.3.2 – Les actions en faveur des HP</b>	<b>67</b>
<b>IV – LA GESTION PERSONNALISEE DES DIRIGEANTS</b>	<b>68</b>
<b>V – ACTEURS, ROLES ET RESPONSABILITES</b>	<b>68</b>
<b>1 – LE SERVICE DE GESTION DES DIRIGEANTS ET HAUTS POTENTIELS</b>	<b>68</b>
<b>2 – LES EVALUATEURS</b>	<b>69</b>
<b>3 – LE COMITE DE REVUE DES CARRIERES</b>	<b>70</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b><u>ANNEXES</u></b>	<b><u>75</u></b>

## Introduction

Ce qui fait la réussite d'une entreprise, c'est la qualité de ses dirigeants et managers, ceux qui œuvrent pour la réalisation de sa vision. Et ce n'est pas un hasard qu'aujourd'hui, bon nombre d'entreprises ont institué un service, voire un département dédiés à la gestion de cette catégorie.

Le choix n'est pas fortuit. Avoir les bons dirigeants et managers est une gageure pour la pérennité et la survie de l'entreprise, mais aussi sa croissance et son développement. Cependant, l'objectif primordial n'est pas seulement de les avoir à un instant donné, mais l'essentiel c'est de préparer la relève et la « reproduction » des dirigeants de demain.

D'où l'intérêt de ce travail qui vise à concevoir et mettre en place tout un dispositif de gestion à destination des managers et dirigeants de Poste Maroc (PM). En effet, la finalité de cet essai est de permettre à l'entreprise de gérer d'une manière efficace et pertinente ses *Potentiels*, *Hauts Potentiels* et *Dirigeants* (PHPD) avec la définition d'outils appropriés. Tout cela en étroite liaison avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

L'élaboration de ces outils doit respecter les spécificités de l'entreprise pour qu'ils puissent être implémentés et aboutir aux résultats escomptés. Il faut reconnaître que beaucoup de dispositifs existent à la fois sur le marché et dans la littérature qui traite de cette problématique.

Mais trouver les bons outils et les bonnes pratiques qui répondent avec pertinence aux attentes de l'entreprise demeure une tâche pour le moins délicatement réalisable.

La question est d'une telle subtilité que tout un travail en amont est nécessaire pour pouvoir concevoir un dispositif adapté aux spécificités et contexte de PM. Pour arriver à cela, la démarche retenue repose sur trois axes essentiels :

- Une revue des principales pratiques et outils développés dans la littérature spécialisée et ceux observés dans d'autres entreprises.
- Le diagnostic du dispositif actuel mis en place à PM pour dégager ses points forts et faibles dans la perspective de bâtir un nouveau dispositif en phase avec le contexte et les orientations de PM.
- La conception et la construction du nouveau dispositif en tenant compte des deux axes précédents mais aussi des spécificités et contexte de PM.

Ces axes sont déclinés le long de ce travail. En effet, trois chapitres sont développés. Le premier est consacré à une présentation théorique relatant les différents pratiques et outils utilisés en matière de gestion des PHPD.

Le deuxième chapitre concerne d'abord l'exposé du contexte et de l'environnement de PM en mettant l'accent sur les aspects liés à la gestion des PHPD. Cet exposé servira comme élément d'entrée au diagnostic du dispositif actuel de gestion des PHPD afin de dégager les insuffisances qui sont prises en considération lors de la conception et l'élaboration du nouveau dispositif.

Celui-ci fait l'objet du troisième chapitre. Le nouveau dispositif est le fruit d'un travail de groupe qui a abouti à la conception, l'élaboration et le développement des outils destinés à la gestion des PHPD. L'objectif n'était pas la production d'une palette d'outils aussi performants soient-ils, mais plutôt d'arriver à des outils facilement maniables et exploitables par les utilisateurs notamment les dirigeants et les managers.

Le dispositif élaboré est appelé à accompagner l'entreprise dans son ambition de moderniser sa gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur la compétence comme étant la pierre angulaire de toutes les décisions RH.

Il vient compléter, par conséquent, un ensemble d'outils RH déjà élaborés à PM. L'ambition de se diriger vers une GRH axée sur les emplois et les compétences nécessite la mise en place de dispositifs, d'outils et de pratiques qui facilitent

l'exploitation et le traitement des informations remontées, mais encore faut-il que celles-ci soient objectives et reflètent dans une large mesure la réalité.

Cette panoplie d'outils marque évidemment le passage d'une gestion caractérisée par des règles et pratiques devenues obsolètes et inadaptées à un management par les compétences où l'excellence, la méritocratie et la performance priment sur toute autre considération.

La valorisation du potentiel via des outils appropriés et son développement à travers des actions appropriées sont les deux mots d'ordre de ce nouveau dispositif qui met en avant la performance et la méritocratie comme étant deux critères d'une GRH moderne.

D'où, tout un travail de formation, de communication et de sensibilisation est indispensable pour garantir les chances de succès de tels projets dont la composante humaine est le principal facteur-clé de succès. L'aboutissement de ces projets repose essentiellement sur l'implication des dirigeants et des managers qui sont appelés à s'approprier les outils élaborés et en font le bon ambassadeur dans leur travail de tous les jours.

Et comme le précise C. GENOT, professeur à l'université d'Evry lors d'une intervention à l'ISCAE<sup>1</sup>, c'est le manager *premier RH* qui se trouve en amont du processus de la gestion des ressources humaines et c'est en grande partie de lui encore qu'en dépend la réussite.

---

<sup>1</sup> Séminaire animé les 2 et 3 juin 2006 sur le thème « *Management et gestion des ressources humaines* » dans le cadre du mastère Management des RH

## **1<sup>er</sup> Chapitre**

Pourquoi et comment gère-t-on les  
Potentiels, Hauts potentiels et  
Dirigeants (PHPD) ?

## **1<sup>er</sup> Chapitre** : Pourquoi et comment gère-t-on les Potentiels, Hauts potentiels et Dirigeants (PHPD) ?

L'évolution de la gestion des ressources humaines depuis plus d'un siècle a fait rejaillir des préoccupations de différentes natures. La professionnalisation croissante de la fonction en est la preuve. Celle-ci devient au centre des stratégies et politiques sociales de l'entreprise.

Cette évolution s'accélère de plus en plus avec l'avènement de certains changements majeurs qui affectent la structure et les missions des départements des ressources humaines. Les changements qui poussent aujourd'hui les départements RH à adapter leur mode de fonctionnement sont :

- La généralisation et la vulgarisation des systèmes d'information RH qui permettent d'historiser les données relatives aux employés, l'allègement du fardeau de la gestion administrative et le recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée<sup>2</sup>

*« Le benchmark des pratiques RH procure le moyen de mettre l'accent sur les activités à forte valeur ajoutée. Ces pratiques sont mises en œuvre par les entreprises performantes. Au lieu de tomber dans le piège de tout faire pour le plaisir de tout le monde avec des ressources insuffisantes – quelque chose qui fait que personne n'est satisfait - les professionnels RH pourraient utiliser le benchmark pour allouer les ressources limitées dont ils disposent aux activités critiques » (Charles R. GREER, 2001)*

- Le recours croissant à l'externalisation des activités à faible valeur ajoutée qui étaient assumées auparavant par les fonctionnels des ressources humaines
- La prise en considération du facteur humain comme étant un facteur clé de succès déterminant pour l'obtention d'avantage compétitif substantiel après la

---

<sup>2</sup> Pour plus de détail, voir la matrice d'Ulrich qui spécifie les activités créatrices de valeur ajoutée de celles qui le sont moins.

vulgarisation de la technologie et des procédés ainsi que les facilités d'accès. L'homme est perçu non pas comme un centre générateur de coûts mais une vraie source de différenciation et de gain

- La montée en puissance du management par la qualité mettant les compétences au centre des préoccupations de la fonction des ressources humaines. Cela marque le passage d'un management des compétences à un management par les compétences qui deviennent sous-jacentes à toutes les décisions RH.
- L'émergence du management stratégique des ressources humaines comme partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont plus une *variable d'ajustement* qui est mise à l'écart dans la réflexion stratégique mais un intrant de grand intérêt dans l'élaboration de la stratégie.
- L'apparition de nouveaux besoins et de nouveaux défis pour les entreprises européennes et nord-américaines avec le départ massif des baby-boomers. Ce départ a fait poser certaines questions relatives à la succession des dirigeants partants. Cette situation s'est traduite par un engouement pour les Hauts Potentiels devenus la cible des grandes entreprises.
- Tendances vers l'individualisation de la formation et la gestion des carrières pour plus de proximité et de réactivité par rapport aux attentes et aspirations des employés et plus particulièrement ceux des cadres à potentiel<sup>3</sup>.

Les Potentiels, Hauts potentiels et dirigeants<sup>4</sup> occupent désormais une place importante dans le dispositif de gestion des RH. Aussi la littérature traitant de la question a consacré des développements importants dont le but est de conceptualiser et de mettre au point des référentiels communs.

Deux questions vont être abordées le long de ce chapitre. Ces questions sont les suivantes : 1 – Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles aux PHPD ? ; 2 - Comment s'y prennent-elles ?

---

<sup>3</sup> Se référer au lexique en annexe

<sup>4</sup> Se référer au lexique en annexe

## I – Les soubassements de la gestion des Potentiels, Hauts Potentiels et Dirigeants

La course effrénée des entreprises à se procurer les meilleurs talents s'est renforcée avec les mutations récentes. En effet, des enjeux de compétitivité, de globalisation, de technologie et de responsabilité sociale ont conduit ces entreprises à revoir de fond en comble leur gestion des ressources humaines.

En effet, une importance toute particulière s'est dégagée au fur et à mesure que les rôles des managers<sup>5</sup> et des dirigeants ont été profondément redéfinis.

Ces rôles, sous la pression de ces changements, ont donné du poids et de l'importance aux managers et dirigeants qui se trouvent face à une multitude de situations toutes différentes et complexes les unes des autres.

### 1 – La dimension stratégique de la gestion des PHPD

Parmi les champs fertiles du management stratégique des ressources humaines, figure la gestion des PHPD. Cette population qui forme le leadership et le management de l'entreprise conditionne sa réussite et sa pérennité à long terme.

*« ...Il se dégage une vision, une mission et des valeurs d'une part, des facteurs clés de succès d'autre part. Le processus des ressources humaines vise quant à lui l'acquisition de nouvelles ressources, le développement des compétences et la fidélisation des collaborateurs adhérents à la vision de l'entreprise, et répondant aux exigences de performance étroitement liées aux facteurs clés de succès. » (Chrif BOUMRAR et Olivier GILSON, 2004)*

La place qu'occupent les managers et les dirigeants dans l'organisation a poussé les départements des ressources humaines à créer des entités dédiées à la gestion de cette

---

<sup>5</sup> Se référer au lexique en annexe

catégorie. Mais l'enjeu ne se résume pas à la simple création d'un service qui figure sur l'organigramme.

Par conséquent, les entreprises ayant pris conscience de cette importance cherchent à articuler le management des PHPD et la stratégie globale de l'entreprise. Cette articulation s'explique par les besoins en compétence managériales et de leadership qui se dégagent suite à la formulation de la stratégie. En effet, la question qui se pose avec acuité est la suivante : Quels sont les managers et les dirigeants dont l'entreprise aurait besoin pour réaliser sa vision et ses objectifs stratégiques ?

De cela, tout un travail de prospective en parfaite harmonie avec les orientations stratégiques de l'entreprise se met en place.

Par ailleurs, la planification des PHPD est une partie intégrante du management stratégique des ressources humaines. Toutefois, une attention particulière est portée aux managers et dirigeants à qui incombe en premier lieu la communication de la mission, vision et valeurs de l'entreprise ainsi que la traduction de la stratégie en plans opérationnels et réalités palpables.

*« Les valeurs fondamentales doivent être discutées dans plusieurs problématiques RH et particulièrement celles concernées par les grandes orientations stratégiques. Quand les managers seniors élaborent et implémentent la stratégie, leurs valeurs et philosophies sont transmises aux membres de l'organisation à travers les politiques et les pratiques RH. » (Charles R. GREER, 2001)*

Par ailleurs, l'implémentation de la stratégie prend une grande valeur par rapport à son élaboration elle-même. Certaines entreprises ont réussi à avoir des plans stratégiques sophistiqués sur le plan conceptuel et formel mais qui n'arrivent pas à les décliner sur tous les paliers de l'organisation.

De là, découlent l'importance des ressources humaines et plus particulièrement les dirigeants et les managers. Ceux-ci sont les vrais relais de la mise en œuvre de la

stratégie car ils disposent d'un capital précieux qui leur permet de fédérer et de mobiliser les forces et les énergies de l'entreprise derrière les grandes orientations arrêtées.

Comme l'organisation est un corps vivant qui est en interaction avec son environnement et en perpétuel changement, le management stratégique des PHPD prend toute sa légitimité car il ne s'agit pas d'avoir les bons managers et dirigeants à un moment donné mais de se projeter dans l'avenir tout en ayant une visibilité claire de ceux qui seront les futurs managers et dirigeants de l'entreprise.

Une tâche que partage à la fois la direction générale de l'entreprise et le département des ressources humaines. Ce qui revient à définir un ensemble de critères de sélection discriminants et des référentiels communément partagés qui visent à préparer la relève et cela, en adéquation avec les orientations et les valeurs de l'entreprise.

C'est une activité stratégique à forte valeur ajoutée. Les entreprises ayant mis en place des dispositifs dédiés ont gagné une longueur d'avance sur leurs rivales pour la simple raison que la relève est bien préparée et prête à agir le moment venu sans aucune interruption.

*« Ce qui différencie aujourd'hui les performances des entreprises c'est leur capacité à mettre en cohérence la stratégie, l'organisation et le management des hommes et des cultures. » (BOURNOIS, 2003)*

L'inexistence de tels dispositifs pourrait être source de dysfonctionnement et d'un manque à gagner dû à l'absence de ressources compétentes pour combler des postes de management et de leadership devenus vacants pour différentes raisons (force majeure, démission, vieillissement, retraite...etc.)

## 2 – Le management par les compétences

Vouloir instituer une gestion personnalisée des PHPD n'est pas une fin en soi. Elle doit contribuer au développement et à la prospérité de l'entreprise. C'est une relation symbiotique qui découle de la relation cadre – entreprise ou un rapport gagnant – gagnant qui s'installe mutuellement.

*« L'objectif est de lier les intérêts de l'individu et de l'entreprise, et cela n'est possible que si les cadres à haut potentiel intériorisent les valeurs, les objectifs et la logique de l'entreprise. » (Valérie André de L'Arc, 2006)*

Pour atteindre cet idéal, les entreprises et plus particulièrement les départements des ressources humaines mettent l'accent sur les compétences distinctives notamment celles relatives au potentiel<sup>6</sup> managérial et de leadership.

En effet, les managers et les dirigeants forment un maillon essentiel de la chaîne de valeur et en avoir les meilleurs repose principalement sur le capital compétences dont ils disposent.

### 2.1 – Les compétences managériales

Les managers déclinent les orientations stratégiques sur les différents niveaux de l'organisation. Ce sont de vrais piliers pour l'implémentation de la stratégie. Il en découle que les compétences ayant trait au management des hommes prennent de l'ampleur là où les attributions du manager sont multiples et variées.

*« On peut ranger les activités du cadre en trois catégories : celles qui ont principalement trait aux relations interpersonnelles, au transfert d'information, et à la prise de décision. Les dix rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles : trois rôles*

---

<sup>6</sup> Se référer au lexique en annexe

*interpersonnels, trois rôles liés à l'information et quatre rôles décisionnels. » (Henry MINTZBERG, 2005)*

En effet, les trois rôles interpersonnels parmi les dix énumérés par H. MINTZBERG se résument pour le manager en tant que symbole, le manager comme leader et enfin le manager comme agent de liaison. Ceux liés à l'information (3) mettent le manager en tant que : Observateur actif, diffuseur et porte-parole. Quant aux rôles décisionnels (4), ils caractérisent le manager comme entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur.

Les compétences managériales listées ci-dessous imposent aux départements des ressources humaines de définir de manière précise et claire les voies d'accès aux fonctions de management en se dotant de référentiels décrivant dans des termes pertinents et compris par tous, les requis en matière de compétences et d'expériences.

Ce passage ci-dessous décrit un certain nombre de comportements que devrait avoir un manager pour réussir dans son travail. Les qualités d'un bon manager résident dans sa capacité à amener son équipe à travailler dans la bonne direction sans perdre de vue les priorités arrêtées et les objectifs fixés.

*« Diriger par la communication résulte d'un choix véritable. Expliciter les données d'un problème, ce n'est pas masquer la réalité ; élaborer un nouveau produit, ce n'est pas défendre un territoire, admettre le meilleur argument est autre chose qu'imposer une supériorité hiérarchique ou un avantage acquis ; construire une solution en concertation ne revient pas à manœuvrer un groupe pour lui faire croire qu'il est l'auteur d'une mesure décidée en un autre lieu. » (Isabelle ORGOGOZO, 1991)*

Mettre en valeur les compétences facilite les choix à retenir en matière de promotion et de gestion des carrières. Cette orientation n'est pas hasardeuse. Elle reflète les retours obtenus par les entreprises ayant activé le management par les compétences comme levier de développement et de croissance.

## 2.2 – Les compétences de leadership

Venant au leadership, il est très intéressant de noter que le concept revêt plusieurs facettes vu son acception anglo-saxonne et sa reprise dans les écrits francophones.

Par ailleurs, le leadership s'apparente à la fois à une compétence comportementale mais aussi à une partie de l'organisation que généralement corrobore l'équipe dirigeante. Mais ce qui nous intéresse ici, c'est la compétence de leadership en tant que telle.

Selon Warren BENNIS, le leadership, c'est ce qui confère à une organisation sa vision du futur et son aptitude à traduire cette vision en réalité. Sans cette traduction, il n'y a pas de cœur qui bat dans l'organisation.

Par conséquent, le nouveau leadership comme le définit Warren BENNIS, est une alliance entre dirigeant et dirigés. Pour lui, aucun changement ne peut être accompli contre la volonté et sans la participation des collaborateurs.

En effet, les nouvelles compétences du leader sont :

- Apprécier le talent de ses collaborateurs et savoir motiver,
- Attirer l'attention sur la vision qui stimule et oriente les énergies,
- Procurer à chacun un but et un sens dans son travail,
- Générer et développer la confiance.

Dans un contexte marqué par le rythme accéléré des changements et les contraintes externes, le leadership devient capital pour mener l'entreprise vers la réalisation de la vision qu'elle s'est projetée.

*« Beaucoup de changement requiert toujours beaucoup de leadership. Considérons une simple analogie militaire : une armée en temps de paix peut souvent survivre avec*

*un bon management en haut et en bas de la hiérarchie, couplé avec un bon leadership concentré en haut. Une armée en temps de guerre, cependant, a besoin d'un leadership compétent à tous les niveaux. Personne n'avait encore compris comment gérer effectivement les hommes dans la bataille, mais ils doivent être menés. » (John KOTTER, 2001)*

Par conséquent, le leadership n'est pas uniquement l'apanage des dirigeants. C'est aussi une compétence à acquérir et à développer pour l'ensemble des employés de l'entreprise. Toutefois, le potentiel de leadership diffère d'un employé à l'autre et c'est là où résident les disparités entre les leaders et les gestionnaires.

Le leader est celui qui fonctionne le plus souvent par intuition, par grands desseins, qui prend des risques et qui suscite l'amour ou la haine. Le gestionnaire quant à lui fonctionne d'une façon rationnelle et méthodique, il procède par essais successifs, il est prudent et manque souvent de charisme.

Selon Guy MICHOU<sup>7</sup>, les comportements principaux des leaders et des gestionnaires sont divergents à travers quatre dimensions psychologiques principales :

1 - En matière de comportement général, le leader a une perception intuitive des opportunités majeures, il a une vision à long terme, il prend des risques, il est créateur, à l'aise dans la crise et influence son environnement extérieur. Le gestionnaire, lui aura un comportement méthodique et rationnel, il aura une vision plutôt à court terme, il est prudent, à l'aise dans la routine, il préfère gérer plutôt que créer.

2 - Dans la conception du travail, le leader procédera par grands desseins, il aura une attitude personnelle active, il adoptera toujours des positions extrêmes et il considère le travail terre à terre comme une punition. Le gestionnaire procédera par empirisme et erreurs successifs, il aura une attitude impersonnelle et passive, il préfère toujours une solution de compromis et sera toujours satisfait en effectuant un travail

---

<sup>7</sup> Thèse de doctorat sur « Le diagnostic des comportements managériaux et performances financières en PME » à l'Université Pierre Mendès France, Grenoble le 27 octobre 1995.

routinier. Le travail du leader est comparable à celui d'un artiste; S. et I. Hoffmann (1968), alors que le travail du gestionnaire est comparable à celui d'un médiateur ou d'un diplomate.

3 - Dans sa relation avec les autres, le leader décide souvent seul mais il sait faire accepter ses décisions par les autres. Il s'intéresse aux autres, il fait preuve d'une grande réceptivité émotionnelle et communique par des messages clairs qui peuvent mécontenter. Le gestionnaire lui, aura besoin de travailler avec les autres, de collaborer. Il s'intéressera aux autres au travers de leur rôle dans un processus de décision ou d'action, il fera preuve d'un faible niveau émotionnel dans ses relations et communiquera au moyen de signaux sans interprétation unique de façon à éviter le conflit.

4 - Concernant la perception de soi, le leader se sent différent des autres et de l'environnement. S'il travaille dans une organisation, il ne lui appartient pas. Le leader devient meneur d'hommes par sa maîtrise personnelle qui contraint un individu à lutter pour aboutir à un changement économique et social. Les gestionnaires au contraire se considèrent comme des conservateurs et des régulateurs d'un ordre existant auxquels ils s'identifient. Le gestionnaire deviendra meneur d'hommes par la socialisation qui prépare l'individu à diriger des organisations et à maintenir l'équilibre existant dans les relations sociales.

Au final, les compétences de leadership constituent un gage de sécurité pour l'avenir de l'entreprise. L'intérêt qu'éprouvent les entreprises performantes vis-à-vis de ces compétences s'explique par les success stories de certains leaders qui ont pu bouleverser le monde des affaires, encore plus renverser des situations jugées critiques dans des entreprises menacées de dépôt de bilan.

### 3 – La gestion des carrières

La demande des cadres relative à des parcours intéressants de carrière devient aujourd'hui beaucoup plus forte qu'auparavant. Par le passé, le cadre n'était pas complètement maître de sa carrière. Il vit dans l'attente de ce que son entreprise pourrait lui offrir en termes de carrière. Le cadre intègre une seule entreprise pour y passer toute une vie jusqu'à la retraite.

Ce modèle est en phase de disparaître. Les cadres aujourd'hui prennent leur carrière en main et veulent aller très vite pour gagner en responsabilité, maturité et expérience. Ces changements s'expliquent par l'accroissement du niveau d'instruction de la majorité des cadres, le développement des technologies de l'information et de la communication et la vulgarisation du savoir à travers plusieurs supports et canaux.

Par conséquent, le cadre demandeur de perspectives de carrière n'attend guère l'offre de son entreprise pour avancer mais procède par approche personnelle pour s'affirmer et décrocher une promotion. La carrière intra entreprise cède la place à la carrière interentreprises où le cadre survole plusieurs organisations pour concrétiser son projet professionnel.

Face à ces enjeux, les entreprises trouvent plus de difficultés à retenir leurs cadres talentueux. Celles qui n'ont pas de mécanismes de gestion de carrières risquent de voir fuir leurs meilleurs éléments vers les entreprises qui présentent une offre intéressante.

Par contre, dans les entreprises où le département des ressources humaines est très regardant vis-à-vis de ses cadres, le recours à des *tentations et avantages de différente nature* est prisé pour retenir et fidéliser les cadres à potentiel.

Les PHPD sont les plus exigeants quand on évoque les opportunités de carrière. Ils offrent leurs compétences, savoirs et expériences contre une carrière en phase avec leurs projets professionnels.

Cela pousse les entreprises à personnaliser le traitement réservé à cette catégorie et à mettre les moyens pour les acquérir, développer et conserver<sup>8</sup> le plus longtemps possible. En effet, s'il y a un turnover alarmant où il faut bien s'arrêter, c'est celui des cadres qui sont prêts à prendre des risques liés à la carrière professionnelle.

## **II – Les pratiques et outils de gestion des Potentiels, Hauts Potentiels et Dirigeants**

Une prise de conscience de l'importance de la gestion des PHPD n'est pas suffisante. Encore faut-il que l'entreprise et plus spécialement le département des ressources humaines, disposent de politique, outils et dispositifs capables de traduire dans la réalité les objectifs voulus de la gestion de cette catégorie.

Les dispositifs, outils et pratiques dans ce domaine sont nombreux. C'est pour cette raison que l'entreprise est appelée à bien identifier ses besoins en la matière avant de se lancer dans l'acquisition ou le développement des outils de gestion.

Aussi bien dans la littérature que dans les entreprises, les outils et les pratiques de gestion des PHPD sont divers et relèvent de la discrétion et du choix des uns et des autres. Dans ce chapitre, l'accent est mis sur les outils les plus utilisés dans ce sens.

### **1 – Les pratiques et outils de planification**

#### **1.1 – La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Véritable outil de planification et de prospective, la GPEC offre aux professionnels des ressources humaines la possibilité d'anticiper les besoins en matière d'emplois et de compétences.

---

<sup>8</sup> Voir le schéma directeur des ressources humaines développé par Guy Le Boterf qui repose sur quatre axes à savoir (1) Planification, (2) Acquisition, (3) Développement et (4) Conservation.

Parler de la GPEC revient à dire engager un travail prospectif qui prend en considération tous les éléments et changements pouvant impacter l'avenir de l'entreprise.

*« La prospective consiste à rassembler des éléments d'appréciation, chiffrés ou non, concernant l'avenir, dont le but est de permettre de prendre des décisions grâce auxquelles ledit avenir sera mieux conforme à nos préférences que s'il n'y avait pas eu cet éclairage prospectif. » (Françoise KERLAN, 2002)*

Et dans la gestion des PHPD, les grandes questions auxquelles la GPEC tente d'y répondre consistent d'abord à anticiper les besoins pouvant résulter des évolutions à la fois internes et externes.

Ensuite, porter une réflexion sur les compétences clés à développer susceptibles de soutenir le développement et la croissance de l'entreprise. Enfin, chercher une adéquation entre le stock interne en matière de capital humain et les besoins prévisibles. Cette adéquation étant faite, le reliquat restant est comblé par le recrutement externe qui consiste à se procurer les meilleurs talents.

Par ailleurs, deux approches sont envisageables : soit le recrutement dans des emplois dits d'entrée et par la suite il s'agit de planifier des actions de développement qui consistent à préparer ces talents à prendre des responsabilités importantes au fur et à mesure qu'ils manifestent de capacités prouvées de management et de leadership - soit recruter des dirigeants et des managers confirmés qui ont fait leurs preuves dans d'autres entreprises.

Certaines entreprises combinent les deux approches selon les besoins identifiés. Ils reposent pour leur gestion des PHPD sur la promotion des meilleurs talents et le recrutement externe des profils pointus et indisponibles en interne. L'avantage de cette option, c'est qu'elle permet de mettre sous tension les talents internes voulant se confirmer et progresser dans l'organisation.

## 1.2 – Les organigrammes de remplacement ou Replacement Charts

Parce que les postes de responsabilité et de direction sont cruciaux et sensibles à combler en cas de vacance, les organigrammes prévisionnels de remplacement se proposent comme un outil de prévention et d'anticipation des départs qui pourraient se produire à la tête des postes clés de l'entreprise.

En effet, cet outil permet de définir pour un poste important dans l'organigramme un ou deux remplaçants qui pourraient prendre en charge la responsabilité le cas échéant.

*« Les Replacement Charts décrivent la structure organisationnelle de l'entreprise en terme de personnes occupant les divers postes managérial et professionnel. Pour chaque titulaire de poste, les remplaçants éventuels sont identifiés à travers des données sur leur potentiel individuel d'évolution et le nombre d'années d'expérience requis avant d'être promu à un poste supérieur. » (Charles R. GREER, 2001)*

## 1.3 – Les plans de succession

A l'inverse des organigrammes de remplacement qui prennent en considération les individus, les plans de succession raisonnent en termes d'emploi et de poste. Viennent ensuite les titulaires qui occupent ces postes et emplois. La logique est un peu nuancée par rapport aux Replacement Charts qui se focalisent d'abord sur les personnes susceptibles d'assurer la relève à moyen et à long terme.

Pour réussir les plans de succession, les départements des ressources humaines mettent l'accent essentiellement sur les actions de développement après avoir identifié les détenteurs de postes et emplois susceptibles de succéder aux managers et dirigeants actuels.

Comme leur nom l'indique, les plans de succession supposent un travail préalable de planification rigoureuse.

## 1.4 – La gestion par vivier

Le vivier est un réservoir où les départements des ressources humaines peuvent puiser pour combler les postes managériaux et de responsabilité vacants. Le vivier est un corps dynamique avec des flux sortants et entrants en fonction de la mobilité en son sein.

Les professionnels des ressources humaines en fixent les conditions d'accès, la durée du séjour et les modalités de sa gestion. La gestion par vivier permet d'anticiper sur les remplacements et les promotions à réaliser. Autrement dit, c'est une relève qui se prépare à l'intérieur du vivier tout en planifiant des actions appropriées qui correspondent à la nature des postes à combler mais aussi aux aspirations et projets professionnels des talents qui y sont admis.

## 2 – Les pratiques et outils d'évaluation

### 2.1 – Les référentiels des compétences

Véritable outil de gestion, les référentiels de compétences s'imposent aujourd'hui comme base de départ pour tout projet de développement orienté compétence. Ils énumèrent l'ensemble des compétences requises déclinées par emploi. Leur utilisation couvre plusieurs champs de la gestion des ressources humaines. Ils sont applicables dans les domaines de la formation, du développement des compétences, de la gestion des carrières et de la mobilité.

*« Le développement des compétences, sur la base des référentiels de compétences, est la seconde pierre angulaire du management des hauts potentiels. Dès lors, afin de voir le potentiel se réaliser, il convient d'accompagner les collaborateurs à potentiel en mettant en œuvre des dispositifs permettant de passer de la compétence virtuelle à la compétence réelle. Avant de déployer de tels dispositifs, il est nécessaire d'identifier la compétence acquise et la cible de compétence. Il revient au management de s'assurer*

que le gap soit comblé par la formation, le tutorat, le coaching, l'acting, les mises en situation... » (Chrif BOUMRAR et Olivier GILSON, 2004)

## 2.2 – Les centres d'évaluation des potentiels ou Assessment Centers

Les centres d'évaluation des potentiels représentent un outil de sélection au service des départements des ressources humaines. Ils permettent de passer au crible des cadres et des talents avant leur promotion.

Plusieurs techniques sont appliquées pour s'assurer de la validité du potentiel et par la suite confirmer le talent ou le cadre dans un poste de responsabilité. Ces techniques impliquent des jeux de rôle, des jeux d'entreprise, des mises en situation, des tests de personnalité et des entretiens.

Les centres d'évaluation reposent essentiellement sur des simulations des situations dans lesquelles pourraient se trouver le cadre, le manager ou le dirigeant. Cela permet de mesurer les capacités requises en fonction de chaque situation.

*« Les composantes d'un assessment center incluent les jeux d'entreprise et les groupes sans leader désigné dans lesquels les candidats sont interpellés pour faire une présentation aux autres membres du groupe dans une tentative de soutenir un employé à promouvoir. Aucun des candidats n'a d'autorité sur les autres et seulement ses capacités à convaincre le groupe sont mises en valeur. » (Charles R. GREER, 2001)*

Les centres d'évaluation des potentiels tendent à apprécier selon Alain Bernard<sup>9</sup> les dimensions ci-dessous :

- Capacités managériales (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

---

<sup>9</sup> Voir le livre d'Alain Bernard « *Le développement des jeunes cadres* », Editions Liaisons, 1992.

- Qualité des relations interpersonnelles (impact personnel sur les autres, sensibilité aux demandes des autres, qualité des communications orale et écrite, flexibilité du comportement).
- Capacités intellectuelles et intérêts personnels.
- Stabilité de la performance et du style personnel à travers différents exercices comme la résistance au stress et la tolérance de l'incertitude.
- Motivation au travail (éthique du travail, valorisation du résultat).
- Orientation de carrière (besoin de réussite, désir de progression, sensibilité aux récompenses).
- Dépendance à l'égard des autres (besoin de reconnaissance, ajustement des efforts aux demandes des autres).

Les centres d'évaluation des potentiels sont gérés par les départements des ressources humaines et comportent aussi bien des professionnels RH, des psychologues, des managers et des dirigeants.

Ils sont utilisés dans différents contextes pour lesquels des évaluations sont nécessaires avant de se prononcer sur le potentiel qui reste une hypothèse à prouver. En effet, les assessment center interviennent dans le recrutement, la sélection interne en vue de la mobilité, la détection du potentiel, l'orientation, la gestion des carrières et enfin la définition des besoins de formation et des axes de développement.

### **2.3 – L'entretien annuel**

L'entretien annuel est une occasion précieuse et un moment privilégié où l'évaluateur et son collaborateur font le point sur plusieurs éléments. La performance du collaborateur est jaugée mais avec elle d'autres paramètres et dimensions. L'exercice est très constructif si l'évaluateur est parfaitement rôdé à ce genre de tâche.

Personne ne peut s'improviser évaluateur. C'est une compétence clé à laquelle l'évaluateur fait appel au moment de l'entretien annuel. Il se prononce sur la

performance de son collaborateur, cherche à comprendre et à peser les pour et les contre, d'appréhender son potentiel et de proposer en retour un plan de progrès en cohérence avec les attentes et les aspirations du collaborateur.

*« Entretien annuel, review ou encore entretien d'appréciation et de progrès sont donnés aux différentes revues du personnel. Il s'agit, en fonction de critères précis, d'apprécier les contributions du collaborateur tout en s'attachant à faire surgir les difficultés auxquelles celui-ci peut être confronté. » (Chrif BOUMRAR et Olivier GILSON, 2004)*

Les PHPD représentent généralement une catégorie dite des hauts performeurs (high performers). Ils ont une performance supérieure à la moyenne de l'entreprise. L'entretien annuel est particulièrement important pour les jeunes à haut potentiel car il leur permet de s'exprimer sur le devenir de leur carrière et la manière dont ils peuvent concrétiser leurs projets professionnels.

#### **2.4 – L'évaluation à 360°**

Un des outils réputé pour sa grande capacité de prédiction. Il permet aussi de valider plusieurs évaluations faites par différents appréciateurs.

*« C'est une méthode destinée à réunir des informations homogènes sur la manière dont est évaluée l'efficacité d'un cadre ou d'un dirigeant par les personnes qui sont en contact étroit avec lui dans son travail. Ces évaluateurs peuvent être le supérieur direct, le patron de son supérieur, des collègues de même niveau hiérarchique ou bien ses collaborateurs directs, ou encore ses clients, ses fournisseurs, d'autres personnes avec qui il est en relation à l'extérieur. » (Maxine DALTON, 2003)*

A travers cette méthode, on demande à chacun des notateurs d'évaluer le cadre du point de vue de ses connaissances, de ses aptitudes, de sa personnalité, de ses valeurs et des comportements qui lui permettent d'atteindre un haut niveau de performance

dans ses fonctions actuelles ou futures. Le cadre est évalué sur les mêmes aspects, ce qui va lui servir à comparer son auto-évaluation à celles que lui donnent son supérieur, ses collègues, ses collaborateurs, et, de manière plus générale, tous ceux qui l'ont évalué.

L'intérêt d'avoir plusieurs évaluateurs permet d'atténuer la part de la subjectivité qui caractérise ce genre d'exercice. Se dégage à travers ces évaluations une tendance qui se confirme à fur et à mesure que la majorité des évaluateurs ont attribué la même appréciation sur un aspect donné.

### **3 – Les pratiques et actions de mise en œuvre**

Une étape importante dans le processus de gestion des PHPD, c'est la réalisation ou la mise en œuvre. Cela consiste à mettre en place des actions adéquates suite aux deux précédentes phases à savoir la planification et l'évaluation. En effet, il ressort des actions et des programmes permettant de préparer et d'acquérir les compétences requises pour l'occupation d'un tel ou tel poste vacant.

Par conséquent, les départements des ressources humaines recourent à une panoplie d'actions visant à combler les écarts de compétences mais aussi des actions de développement ciblées en fonction des postes vacants.

La formation demeure la solution la plus répandue mais qui ne pourrait guère résoudre toutes les insuffisances en termes de compétences managériales et comportementales. C'est pour cela que le recours à des techniques comme le coaching, les mises en situation, l'enrichissement du poste, la rotation sont entre autres des solutions envisageables. Ces techniques sont activées au regard de chaque talent mais aussi vis-à-vis du poste à combler.

Certaines entreprises, afin de retenir les meilleurs talents, proposent des formations prestigieuses à la carte de type MBA. D'autres offrent des avantages en nature comme la voiture de service ou encore un abonnement illimité au téléphone portable.

## 2<sup>ème</sup> Chapitre

Diagnostic du dispositif actuel de  
gestion des Potentiels, Hauts potentiels  
et Dirigeants à Poste Maroc ?

## **2<sup>ème</sup> Chapitre : Diagnostic du dispositif actuel de gestion des Potentiels, Hauts potentiels et Dirigeants à Poste Maroc**

Poste Maroc est un établissement public, grand par son réseau et ses effectifs, mais loin d'être parmi les grands en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité. Le chiffre d'affaires par employé est très faible par rapport à certaines entreprises de la même taille que Poste Maroc.

Ce ratio a amené les responsables de PM à mettre l'accent sur le recrutement des cadres débutants, des managers et des dirigeants confirmés. Suite à la restructuration de 2002 conduite par Charles Riley Consultant International (CRCI), l'organigramme de la direction des ressources humaines a été revu dans une perspective de professionnaliser la fonction des ressources humaines. C'est ainsi que la gestion administrative du personnel a été identifiée en tant que telle avec la création d'une entité entièrement dédiée au développement RH.

Au sein de cette entité, il y a eu la création d'un service dénommé Service de Gestion des Dirigeants et Hauts Potentiels (SGDHP). Ce service devrait s'occuper de la catégorie des cadres, managers et dirigeants de Poste Maroc.

### **I – Dispositif actuel de gestion des PHPD**

La création du Service de Gestion des Dirigeants et Hauts Potentiels été faite dans une optique d'individualiser le traitement réservé à cette population vu qu'il était inopportun de continuer à gérer de la même manière l'ensemble des employés.

Après cinq ans de sa mise en place, le SGDHP représente une réalité qui contraste avec celle prescrite au départ de sa création. En effet, il s'occupe essentiellement de la gestion administrative relative à cette population. Le développement demeure une activité secondaire se contentant à la préparation des fiches ou CV à l'occasion des nominations à des postes de responsabilités.

Si le descriptif de poste<sup>10</sup> fait ressortir des missions et des responsabilités orientées développement, l'accent est plutôt mis sur les activités à faible valeur ajoutée où la contribution du service demeure insignifiante.

## II – Diagnostic du dispositif actuel de gestion des PHPD

Le dispositif actuel de gestion des PHPD se caractérise par ses lacunes qui s'expliquent par plusieurs facteurs. D'abord, la culture d'entreprise qui demeure rattachée à des valeurs et des principes ancrés dans l'historique et la mémoire collective d'une entreprise comme Poste Maroc.

Le processus de promotion est peu explicité et soumis plutôt à la discrétion de la direction générale qui a le dernier mot sur les nominations à des postes de responsabilité.

L'observation et l'analyse du dispositif actuel de gestion ont fait ressortir les faiblesses suivantes :

- Opacité des procédures et des mécanismes de promotion et prédominance de la subjectivité comme premier critère d'évaluation. Le candidat à une promotion doit compter d'abord sur la bienveillance et la générosité de son supérieur et ensuite sur ses compétences.
- Absence de référentiels communs pour les promotions. Certains cadres expriment de la frustration et pensent qu'il n'y a pas un traitement équitable à l'ensemble des candidats. Autrement dit, deux poids, deux mesures.
- Les obstacles dressés devant le Service de Gestion des Cadres dirigeants et Hauts Potentiels qui handicapent son émancipation. Ces obstacles sont d'ordre procédural et institutionnel. Procédural à cause d'une absence quasi absolue des règles et outils de gestion puis institutionnel à cause de l'absence d'un cadre formel qui régleme son rôle et sa contribution.

---

<sup>10</sup> Voir le descriptif du poste de Chef de Service de Gestion des Dirigeants et Hauts Potentiels en annexe

- L'absence d'un engagement clair de la part de la direction générale qui continue de s'ingérer dans toute décision de nomination puisque c'est le directeur général qui a le dernier mot pour entériner ou refuser les promotions. Les activités de développement des ressources humaines n'ont pas encore fait leur chemin à Poste Maroc. La perspective d'investissement en capital humain peine à faire son chemin à Poste Maroc. Sans avoir un top management convaincu de l'opportunité d'investir dans les RH, toutes les tentatives de formalisation et de structuration n'aboutissent pas aux résultats souhaités.
- L'absence d'une visibilité quant à la gestion des carrières. Un cadre recruté perd toute visibilité au bout de deux à trois ans. D'où le turnover élevé qui touche la population des cadres.
- L'évaluation est perçue de manière négative et pourrait être interprétée comme une remise en cause. Comment peut-on faire admettre à un employé de se faire évaluer quand il n'en a pas l'habitude. C'est toute une culture qui doit être bousculée sans évoquer la résistance au changement.
- Le rôle et la place de la direction des ressources humaines dans l'organisation de Poste Maroc. La DRH est une entité qui se situe toujours en aval du processus d'offre et d'octroi des ressources humaines. C'est-à-dire qu'elle ne fait que répondre aux besoins des directions métiers quand elles sollicitent des ressources humaines. Le rôle de business Partner n'est qu'une finalité qui se trouve limité par la marge et la latitude d'action de la direction des ressources humaines.

Ce diagnostic ramène à la conclusion suivante : Le management des ressources humaines en général et celui des PHPD demeure en deçà de la volonté affichée. Pour ce dernier volet, il n'est pas hasardeux de dire que Poste Maroc ne dispose d'aucun dispositif de gestion des PHPD.

Le dispositif actuel si vraiment peut-on le qualifier ainsi, se cantonne dans une gestion plutôt artisanale faisant appel plus à l'improvisation qu'à une planification étudiée et rigoureuse.

## **3<sup>ème</sup> Chapitre**

Le nouveau dispositif de gestion des  
Potentiels, Hauts potentiels et  
Dirigeants à Poste Maroc

## **3<sup>ème</sup> Chapitre : Le nouveau dispositif de gestion des Potentiels, Hauts potentiels et Dirigeants à Poste Maroc**

Les dirigeants ont un rôle à jouer différent de celui des managers. Ils décident pour l'avenir de l'entreprise et engagent les ressources nécessaires. C'est pour cette raison que leur remplacement n'est pas une mince affaire.

Poste Maroc a créé depuis 2002 un service dédié à la gestion des dirigeants et hauts potentiels (DHP), mais cette entité, faute de visibilité et d'outils appropriés, présente une réalité toute autre à celle prescrite au départ dans son référentiel d'organisation.

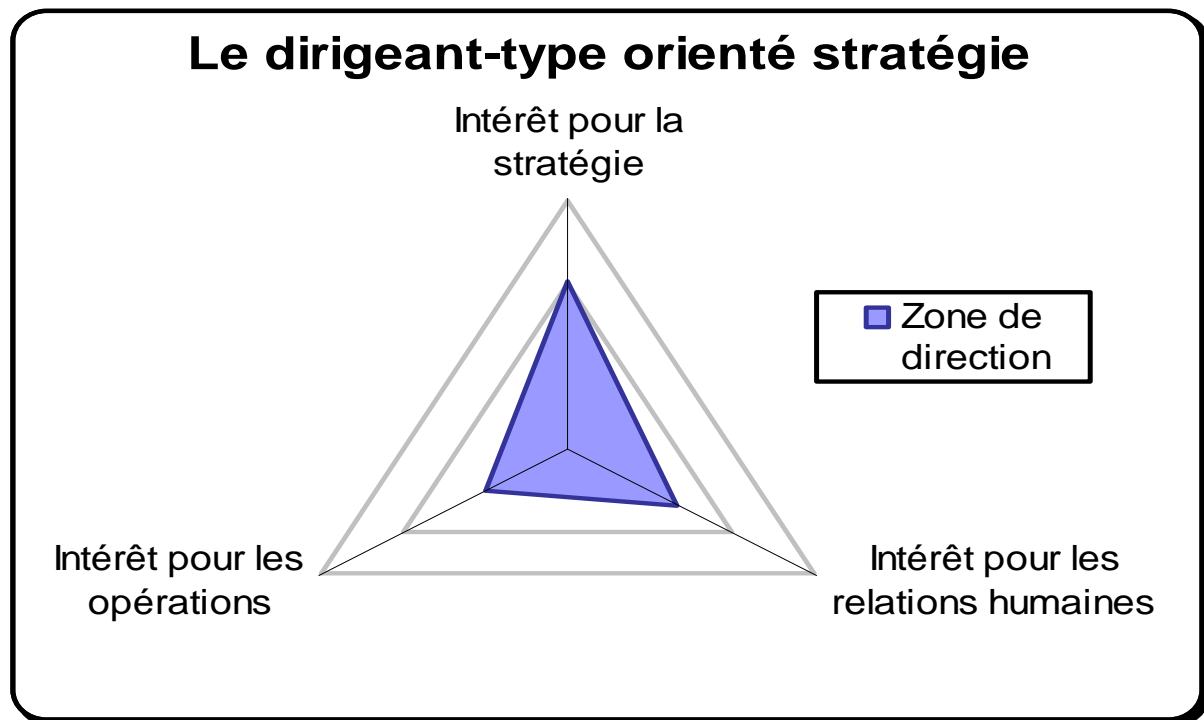
De cela, ce travail se veut une tentative de structuration et d'organisation de ce que devraient être la mission et les rôles réels du service Gestion des DHP (SGDHP).

### **I – Comment se définissent les dirigeants, les managers et les professionnels à Poste Maroc (PM) ?**

#### **1 – les dirigeants**

Comme le montre la figure 1, un dirigeant est quelqu'un qui est centré sur la stratégie. Le management des hommes et les opérations font aussi partie de ses préoccupations mais demeurent à un niveau faible par rapport à l'intérêt pour la stratégie.

Ce profil dressé pour les dirigeants devrait permettre de détecter et de sélectionner les hauts potentiels passionnés par la stratégie et le leadership et qui pourraient mener et diriger l'entreprise à moyen et à long terme (voir le schéma 1).



**Figure – 1**

## **2 – Les managers**

Tout aussi important, les managers sont le relais de la traduction de la stratégie en réalités palpables. Pour ce faire, ils misent sur le management des hommes et les relations humaines (voir la figure 2).

Le comblement des postes de management insiste sur cette dimension (voir figure 2). Par le repérage et la sélection des meilleurs Potentiels (voir schéma 1), le management de l'entreprise se trouve renforcé et en phase avec ses orientations stratégiques.

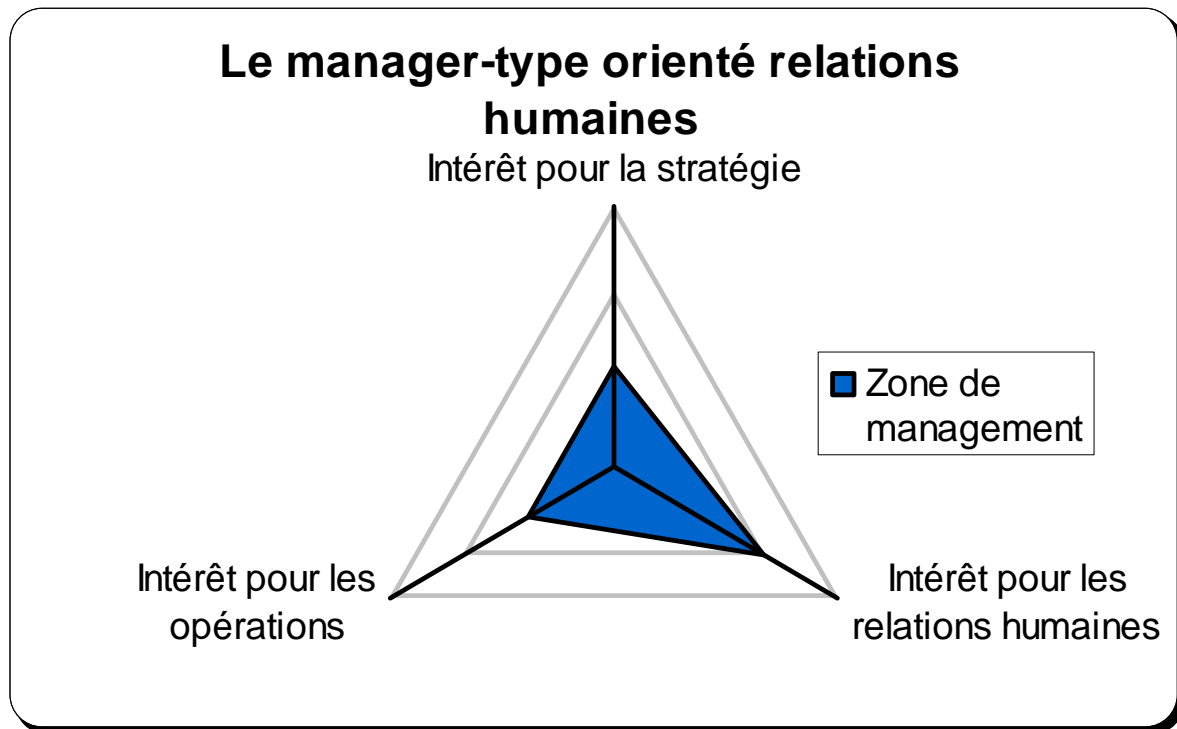


Figure – 2

### 3 – Les professionnels

Les professionnels représentent le core business de l'entreprise et leur gestion est d'une extrême importance. Cette catégorie englobe aussi les employés qui se spécialisent dans une activité donnée avec une dimension moindre de management des hommes (exemple de l'employé chargé du recrutement). Les professionnels peuvent être gérés soit dans la ligne de spécialisation qui mène à l'expertise ou en les orientant vers des postes de management (voir le schéma 1).

L'une ou l'autre voie doit prendre en considération les aspirations de cette catégorie mais aussi l'évaluation de leur potentiel soit dans le métier exercé ou dans le management.

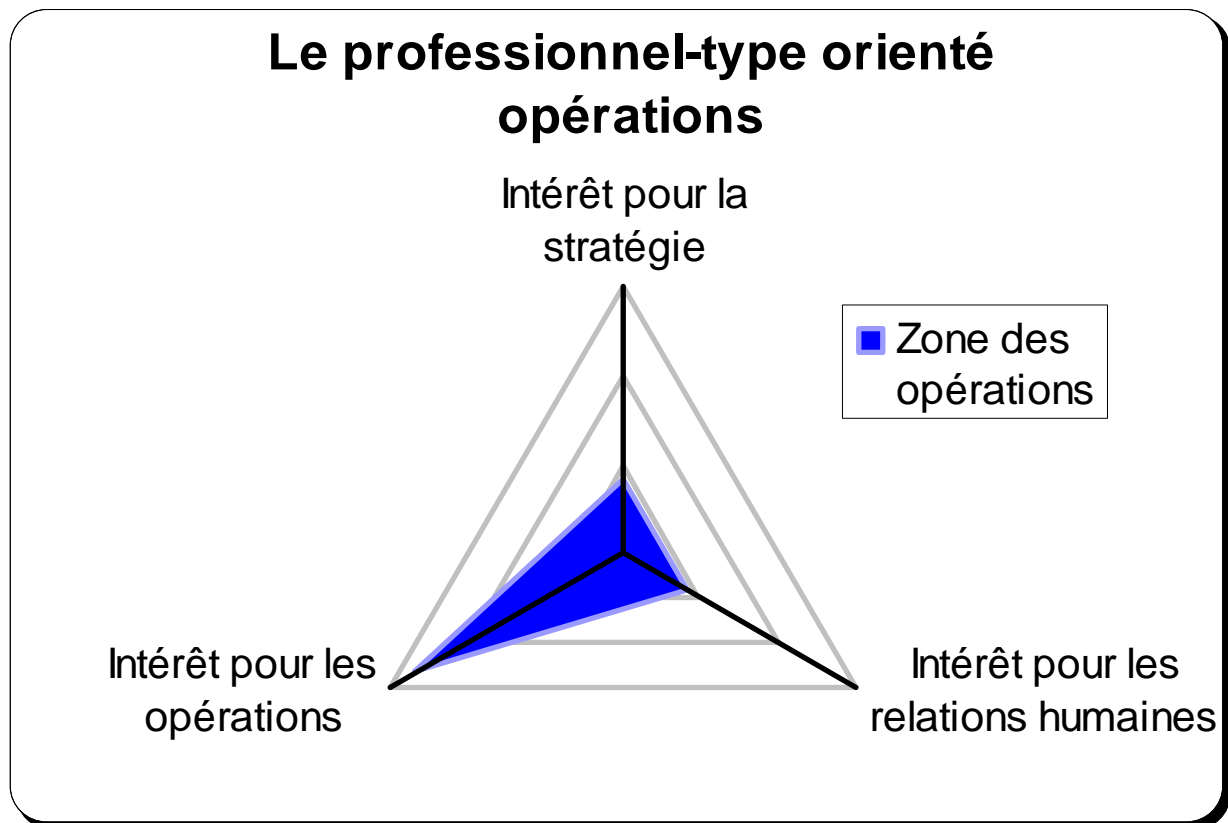


Figure – 3

**Schéma-type de carrière pour les fonctions de direction, les emplois de management et d'expertise**

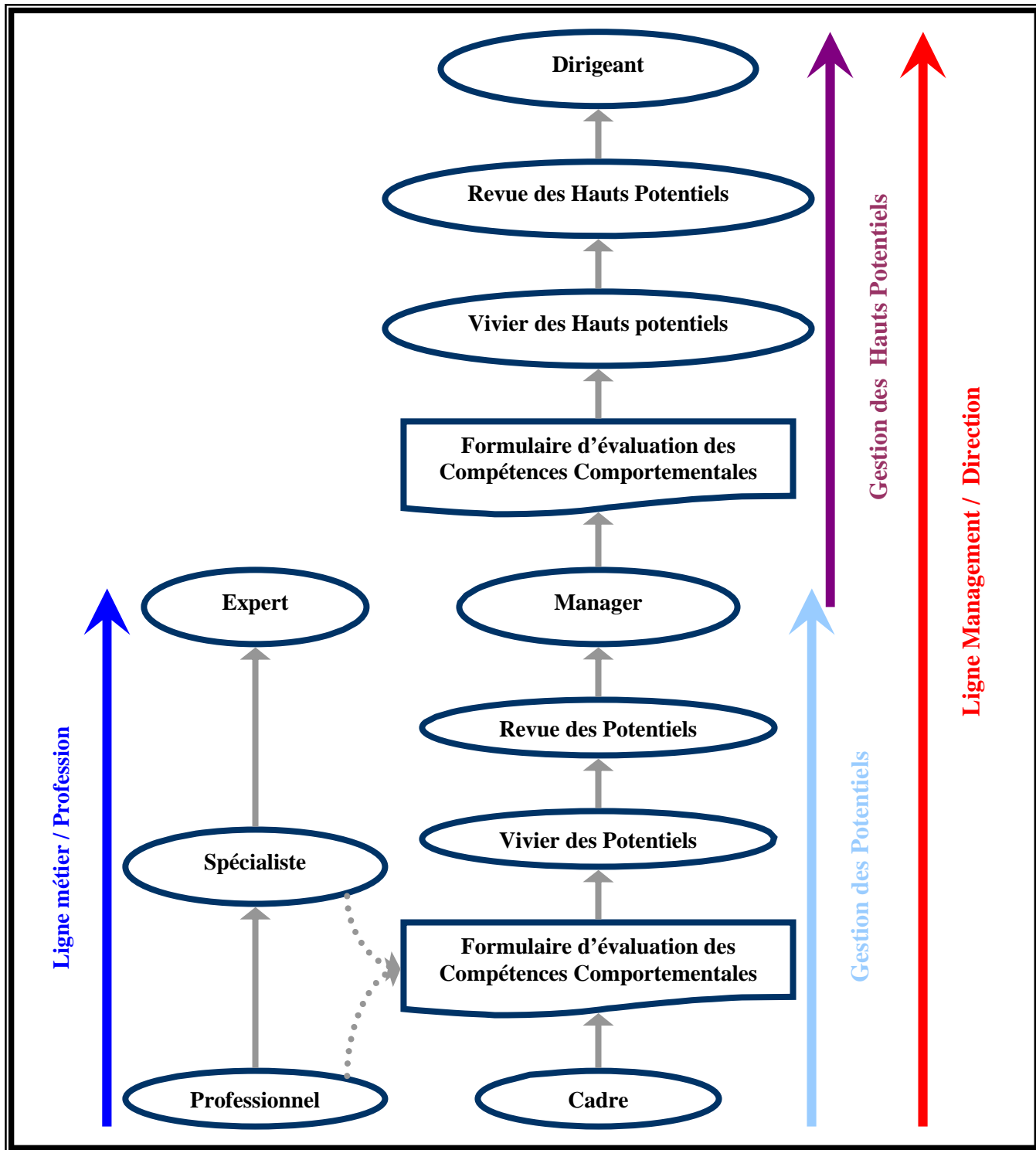


Schéma – 1

## II – Les Compétences Comportementales

### 1 – Le référentiel des Compétences Comportementales

Les compétences comportementales (CC) sont les qualités et les attitudes jugées clés pour soutenir et accompagner la stratégie et la vision de l'entreprise. Ce référentiel a été élaboré pour permettre une gestion appropriée des Potentiels, Hauts Potentiels et Dirigeants (PHPD) mais son extension à l'ensemble du personnel de Poste Maroc est une étape qui pourrait être décidée ultérieurement.

Pour le référentiel des CC, onze compétences ont été retenues suite au diagnostic du *référentiel des aptitudes*<sup>11</sup> élaboré par LMC/CMI et par rapport aussi à une étude de benchmark auprès de certaines entreprises.

Le contexte de PM était le point de départ pour confectionner ce référentiel. Le nivellement de chaque compétence en quatre paliers s'est fait à travers une observation minutieuse des comportements de travail au sein de l'entreprise.

Les quatre niveaux de compétence sont des objectifs cibles qui ne reflètent en aucun cas la réalité. Des écarts positifs ou négatifs peuvent être constatés mais l'ultime finalité de ce référentiel est de permettre un alignement des employés sur ces niveaux de compétence et de prévoir par voie de conséquence des plans de développement adaptés.

Le tableau ci-contre dresse la liste des compétences comportementales.

### 2 – Les principes sous-jacents à l'élaboration du référentiel des CC

Pour arriver à ce nombre restreint de compétences, l'accent a été mis sur la pertinence des choix effectués par rapport aux contextes et réalités de PM. Ces choix

---

<sup>11</sup> Voir une copie de ce référentiel en annexe.

reposent sur les compétences jugées clés et capables de soutenir la stratégie de l'entreprise ainsi que les enjeux futurs.

Les choix retenus s'articulent autour des principes suivants :

- Définir les compétences comportementales que PM estime clés et capitales pour son développement et qui sont communes à l'ensemble de ses employés
- Limiter la liste des compétences comportementales à onze. Il s'agit de ne pas avoir une liste trop exhaustive qui pourrait être une entrave à la mise en place de ce référentiel
- Assurer l'adéquation et la synergie des CC retenues avec la Vision 2008 et les orientations stratégiques arrêtées dans le cadre du projet d'entreprise
- Intégrer les principes de management par projet et par la qualité totale dans la philosophie d'élaboration du référentiel des CC
- La démarche prospective retenue afin de donner à ce référentiel une viabilité dans le temps et une légitimité par rapport à l'effet de l'obsolescence des compétences
- Normaliser le processus de promotion sur la base de la maîtrise des CC et le potentiel de développement

## Liste des compétences comportementales

Compétences Comportementales	Niveau de compétence cible			
	Agent de maîtrise	Cadre et maîtrise principale	Manager	Dirigeant
Leadership				
Orientation relations humaines et esprit de groupe	Application	Adaptation	Amélioration	Innovation
Sens de la stratégie				
Entreprenariat				
Impulsion et conduite du changement				
Développement des Talents				
Communication				
Autonomie				
Orientation action / résultat				
Orientation client				
Construire des relations pour l'influence				

### 3 – Comment lire les compétences comportementales ?

- ▶ Les compétences comportementales sont des compétences génériques qui concernent tous les employés de Poste Maroc à des niveaux cibles différents
  - ▶ Chaque compétence comportementale contient un intitulé, une définition et des niveaux cibles par groupe d'emplois
  - ▶ Chaque compétence est déclinée en 16 items décrivant des comportements de travail observables répartis sur quatre paliers
1. Le niveau *Application* correspond aux emplois d'exécution et de maîtrise qui recourent essentiellement à des procédures et modes opératoires dans leur travail
  2. Le niveau *Adaptation* s'adresse aux cadres et maîtrises principales qui possèdent une marge de manœuvre assez importante pour agir et ajuster les processus et les procédures en cas de besoin
  3. Le niveau *Amélioration* concerne les managers qui ont la tâche de faciliter et faire avancer les activités qui leur incombent
  4. Le niveau *Innovation* s'adresse aux dirigeants qui pilotent les différentes activités de l'entreprise et s'assurent de leur bon fonctionnement

## Leadership

<b>Définition</b>			
Capacité à exercer une influence qui tend à fédérer et à mobiliser les efforts de ses collaborateurs pour réaliser sa vision et ses objectifs			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
	<p><b>e</b> Adhère à la vision, culture et valeurs de l'entreprise et les intègre dans son travail</p> <p><b>f</b> Demande plus de délégation et d'autonomie dans son travail</p> <p><b>g</b> Cherche à développer son leadership par l'élargissement de ses responsabilités et aussi par des actions de formation</p> <p><b>h</b> Supporte et conseille ses collaborateurs dans leur travail</p>	<p><b>i</b> S'approprie la vision, culture et valeurs de l'entreprise et œuvre à son niveau pour leur concrétisation</p> <p><b>j</b> Procure à chacun de ses collaborateurs un sens et un but dans son travail</p> <p><b>k</b> Sait motiver ses collaborateurs et apprécier leurs talents</p> <p><b>l</b> Responsabilise ses collaborateurs et développe leur confiance</p>	<p><b>m</b> Participe à la définition et l'élaboration de la vision, culture et valeurs de l'entreprise et les décline au niveau de son entité</p> <p><b>n</b> Oriente les efforts et canalise les énergies vers la réalisation de la vision de l'entreprise</p> <p><b>o</b> Développe la délégation et la participation</p> <p><b>p</b> Encourage et développe le leadership de ses collaborateurs</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accapare tous les pouvoirs et les tâches et rejette les idées</li> <li>■ Fixe des comportements à suivre et ne donne pas l'exemple</li> <li>■ Utilise son pouvoir d'influence à mauvais escient</li> <li>■ Blâme ses collaborateurs et cherche toujours à intimider et réprimander</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se montre disponible à toute sollicitation</li> <li>● Sait louer et reconnaître les efforts</li> <li>● Cherche l'excellence</li> <li>● N'accepte pas d'être second</li> <li>● Traite ses collaborateurs sur le même pied d'égalité</li> </ul>	

## Orientation relations humaines et esprit de groupe

<b>Définition</b>			
Capacité à gérer des interdépendances relationnelles et/ou manager une équipe de collaborateurs afin de réaliser les objectifs assignés dans le respect des conditions de coût, de délai et de qualité			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Veille à avoir de bonnes relations humaines avec les autres membres du groupe</p> <p><b>b</b> Utilise ses relations humaines pour faire avancer son travail</p> <p><b>c</b> Accepte de collaborer pour réaliser le travail de groupe</p> <p><b>d</b> S'implique dans le travail de groupe</p>	<p><b>e</b> Tient à consolider les relations humaines qu'implique la nature de son travail</p> <p><b>f</b> Mobilise ses relations humaines pour réaliser son travail</p> <p><b>g</b> S'investit dans le travail de groupe</p> <p><b>h</b> Crée et se met en groupe pour réaliser un travail qui demande la contribution de plusieurs personnes</p>	<p><b>i</b> Adapte son mode de management en fonction du contexte</p> <p><b>j</b> Coache ses collaborateurs pour améliorer la performance</p> <p><b>k</b> Agit pour créer et consolider la dynamique de groupe</p> <p><b>l</b> Mobilise son équipe pour réaliser les objectifs dans le cadre du travail de son entité</p>	<p><b>m</b> Développe des relations humaines qui sont en parfaite harmonie avec la culture et les valeurs de l'entreprise</p> <p><b>n</b> Encourage un mode de management orienté vers l'efficacité et l'efficience</p> <p><b>o</b> Crée un environnement propice à l'épanouissement de son groupe (intelligence émotionnelle)</p> <p><b>p</b> Favorise la diffusion des bonnes pratiques de management et de coaching au sein de l'entreprise</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est introverti et renfermé</li> <li>■ Refuse de travailler avec certaines personnes pour des raisons non professionnelles</li> <li>■ N'arrive pas à aiguiller son équipe selon les priorités</li> <li>■ Préfère critiquer le travail de groupe</li> <li>■ Peu soucieux du travail de groupe</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encourage le travail de groupe et la recherche de l'excellence</li> <li>● Se montre disposé à aider son équipe en cas de difficulté</li> <li>● Sait reconnaître les efforts et cherche à les rétribuer</li> <li>● Encourage l'autonomie et la créativité</li> <li>● Accepte volontiers de travailler avec les autres</li> </ul>	

## Sens de la stratégie

<b>Définition</b>			
Capacité à appréhender les enjeux et opportunités qui se profilent à long terme en mesurant les retours bénéfiques qu'il pourrait en tirer par rapport aux charges et efforts consentis			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Est au courant de la mission, vision et orientations stratégiques de l'entreprise</p> <p><b>b</b> Œuvre à son niveau à la réalisation des objectifs stratégiques de son entité</p> <p><b>c</b> Conscient que la réalisation des objectifs stratégiques de son entité est la somme des contributions des autres collaborateurs</p> <p><b>d</b> Adhère aux projets stratégiques de son entité et/ou entreprise</p>	<p><b>e</b> Prend part aux ateliers de travail sur la réflexion stratégique</p> <p><b>f</b> Contribue à la formulation des orientations et objectifs stratégiques</p> <p><b>g</b> Intègre dans son travail ces orientations stratégiques et œuvre à la réalisation des objectifs corollaires</p> <p><b>h</b> S'engage et s'investit dans les projets stratégiques de son entité et/ou entreprise</p>	<p><b>i</b> Anime des ateliers de travail sur la réflexion stratégique</p> <p><b>j</b> Propose et soumet à l'approbation des projets de portée stratégique</p> <p><b>k</b> Assure la gestion des projets stratégiques proposés et ceux conférés dans les meilleures conditions</p> <p><b>l</b> Gère son entité selon les priorités stratégiques arrêtées</p>	<p><b>m</b> Définit les axes stratégiques de son entité et/ou son entreprise en harmonie avec la vision de l'entreprise</p> <p><b>n</b> Pilote des projets stratégiques ayant un impact considérable sur toute la partie de l'entreprise</p> <p><b>o</b> Assure le suivi de réalisation des projets stratégiques attribués</p> <p><b>p</b> Assure la coordination et la convergence entre les différents projets</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Très orienté court terme et travail routinier</li> <li>■ N'a aucune planification de ses actions</li> <li>■ N'arrive pas à comprendre les enjeux prospectifs de son activité</li> <li>■ Pense que l'avenir est incertain et difficile à gérer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mesure la portée de ses actions sur un horizon de long terme</li> <li>● Sait ce qu'il doit faire, où il va dans les cinq prochaines années</li> <li>● Croit dans ses idées et n'abandonne pas facilement</li> <li>● Explicite ses idées et cherche l'adhésion des autres pour les faire aboutir</li> </ul>	

## Entrepreneuriat

<b>Définition</b>			
Capacité à prendre de l'initiative et à saisir les opportunités qu'offre son environnement afin de développer le business et les activités de l'entreprise			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Note et informe son manager d'ajustements éventuels pouvant améliorer son travail</p> <p><b>b</b> Fait des propositions susceptibles d'améliorer le travail d'ensemble</p> <p><b>c</b> Accepte d'entreprendre des activités qui ne lui sont pas dévolues</p> <p><b>d</b> Contribue par des initiatives personnelles à la réalisation du travail de groupe</p>	<p><b>e</b> Entreprend des actions visant à améliorer les prestations rendues dans le cadre de son travail</p> <p><b>f</b> Fait valoir sa force de proposition pour souligner les opportunités qu'il défend</p> <p><b>g</b> Saisit les challenges et les défis qui lui sont offerts</p> <p><b>h</b> Prend l'initiative pour convoquer le reste de l'équipe pour traiter et discuter d'une question collective</p>	<p><b>i</b> Met en place un dispositif de recueil des idées et propositions visant l'amélioration continue</p> <p><b>j</b> Implique ses collaborateurs dans la réflexion sur de nouvelles méthodes à adopter pour progresser dans le travail</p> <p><b>k</b> Présente et défend des projets novateurs et se propose de les mettre en œuvre en cas de leur approbation</p> <p><b>l</b> Crée à son initiative et dirige un groupe de travail se penchant sur des aspects liés à son entité</p>	<p><b>m</b> Pilote un système de recueil des propositions et des initiatives innovantes au sein de l'entreprise</p> <p><b>n</b> S'assure de la mise en œuvre des idées innovantes en procurant les moyens et ressources nécessaires</p> <p><b>o</b> Engage des investissements importants pour saisir les opportunités qu'offre son environnement</p> <p><b>p</b> Encourage et récompense les collaborateurs entrepreneurs et preneurs d'initiative</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Met en exergue les difficultés et cache les opportunités</li> <li>■ Cherche toujours de l'assistanat pour faire valoir une idée ou un projet</li> <li>■ Abandonne facilement face aux obstacles</li> <li>■ N'arrive pas à défendre ses projets</li> <li>■ Préfère attribuer ses projets à d'autres</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cherche à entreprendre et à investir</li> <li>● Encourage les initiatives et les idées nouvelles</li> <li>● Supporte les projets créateurs de valeur et se dispose à aider en cas de besoin</li> <li>● S'investit profondément dans ses projets</li> </ul>	

## Impulsion et conduite du changement

Définition			
Capacité à entraîner et conduire des changements majeurs dans la structure et les activités de son entreprise dans un souci d'amélioration et de développement de l'organisation			
Application	Adaptation	Amélioration	Innovation
<p><b>a</b> Cherche à comprendre les raisons du changement</p> <p><b>b</b> Adhère aux changements entrepris au niveau de son poste et/ou son entité</p> <p><b>c</b> Conscient que le changement le fait progresser lui et son entreprise</p> <p><b>d</b> Contribue à la réussite des changements entrepris</p>	<p><b>e</b> Ressent et exprime le besoin de changer</p> <p><b>f</b> Comprend l'impact des changements sur son activité et les décline à son niveau</p> <p><b>g</b> Entreprend et cherche constamment des changements susceptibles d'améliorer son travail</p> <p><b>h</b> Sensibilise son entourage sur les bienfaits du changement</p>	<p><b>i</b> Assure avec succès la conduite du changement</p> <p><b>j</b> Oriente les objectifs de son entité en fonction des changements survenus</p> <p><b>k</b> Fait adhérer et participer ses collaborateurs au processus de changement</p> <p><b>l</b> Mobilise ses collaborateurs pour forcer et activer les changements voulus</p>	<p><b>m</b> Pilote des changements structurants ayant des retombées bénéfiques sur l'entreprise</p> <p><b>n</b> Évalue les impacts des changements entrepris sur le développement de l'entreprise</p> <p><b>o</b> Développe une veille pour anticiper les changements à entreprendre</p> <p><b>p</b> Favorise et valorise les changements de comportement</p>
Signes inquiétants		Signes encourageants	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aime la stabilité et refuse de changer</li> <li>■ Dit toujours que les choses étaient bien meilleures avant</li> <li>■ N'exprime pas de volonté de changer quand les choses vont bien</li> <li>■ Préfère être spectateur plutôt qu'acteur du changement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encourage le changement et pousse les autres à y adhérer</li> <li>● A le goût du risque et du changement malgré la réticence de son entourage</li> <li>● N'aime pas l'ordre établi des choses et pense qu'il y a bien une meilleure autre façon de faire</li> <li>● S'adapte rapidement</li> </ul>	

## Développement des talents

<b>Définition</b>			
Capacité à construire son projet de développement professionnel (PDP) et à encourager celui de ses collaborateurs en adéquation avec les besoins de l'entreprise			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Mobilise ses compétences pour améliorer ses performances</p> <p><b>b</b> Se montre réceptif aux conseils des autres</p> <p><b>c</b> Ressent et exprime le besoin de développer ses compétences</p> <p><b>d</b> Se contente des actions proposées par son entreprise pour développer ses compétences</p>	<p><b>e</b> Construit son PDP en prenant en compte les besoins de l'entreprise</p> <p><b>f</b> Se sent responsable de son PDP</p> <p><b>g</b> Œuvre par des actions de formation offertes et autres afin de réaliser son PDP</p> <p><b>h</b> Saisit toute opportunité qui lui est offerte pour enrichir ses expériences et élargir l'étendue de ses responsabilités</p>	<p><b>i</b> Se donne les moyens pour concrétiser son PDP</p> <p><b>j</b> Développe un climat d'apprentissage en faveur de ses collaborateurs</p> <p><b>k</b> Reconnaît et valorise les résultats obtenus par ses collaborateurs et veille à leur promotion</p> <p><b>l</b> Oriente et apporte son soutien aux PDP de ses collaborateurs eu égard aux besoins de l'entreprise</p>	<p><b>m</b> Conçoit et met en place une organisation apprenante basée sur des outils de knowledge management</p> <p><b>n</b> Responsabilise les managers sur le développement de leurs collaborateurs</p> <p><b>o</b> Détecte et promeut les meilleurs talents</p> <p><b>p</b> Met en place des actions pour retenir et fidéliser les meilleurs talents</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cherche seul à se développer</li> <li>■ S'approprie les efforts des autres</li> <li>■ S'inscrit dans les formations destinées à ses collaborateurs</li> <li>■ Croit que ses collaborateurs sont des concurrents potentiels</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Soucieux du bien-être de ses collaborateurs</li> <li>● Pense que la réussite d'un collaborateur est aussi la sienne</li> <li>● Pousse ses collaborateurs à se prendre en charge</li> <li>● Ne se met pas en obstacle devant la carrière d'un collaborateur</li> </ul>	

## Communication

Définition			
Capacité et l'art de s'exprimer en adaptant son message en fonction de la situation pour susciter un feedback constructif dans ses interactions avec l'environnement interne et externe			
Application	Adaptation	Amélioration	Innovation
<p><b>a</b> Comprend les messages qui lui sont adressés</p> <p><b>b</b> Elabore en retour des réponses appropriées</p> <p><b>c</b> S'exprime bien dans sa communication écrite et orale</p> <p><b>d</b> Cherche à obtenir du feedback</p>	<p><b>e</b> Adapte le message à son interlocuteur</p> <p><b>f</b> Choisit les supports et les canaux appropriés</p> <p><b>g</b> Fait valoir ses propos et cherche à convaincre</p> <p><b>h</b> S'assure du feedback pour ses interactions avec autrui</p>	<p><b>i</b> Dispose d'une grande habileté dans la communication écrite et verbale</p> <p><b>j</b> Sait bien prendre la parole en public et en attirer l'attention</p> <p><b>k</b> Arrive à convaincre ses interlocuteurs</p> <p><b>l</b> Obtient le feedback souhaité</p>	<p><b>m</b> Fait preuve de lucidité et de maturité dans ses communications avec les partenaires de l'entreprise</p> <p><b>n</b> Investit ses facultés de communication pour impulser et faire adhérer au changement</p> <p><b>o</b> Développe et encourage les bonnes pratiques de communication</p> <p><b>p</b> Assure la coordination et la diffusion de l'information auprès des groupes de son entité</p>
Signes inquiétants		Signes encourageants	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Montre de la timidité et du trac dans sa communication</li> <li>■ Ne donne pas de feedback</li> <li>■ Ne communique pas au moment opportun</li> <li>■ Fait de la rétention de l'information et n'y facilite pas l'accès</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Répond aux demandes et sollicitations en temps opportun</li> <li>● Ouvert et prêt à discuter et recueillir les idées novatrices</li> <li>● Très attentif à son image et à soigner ses présentations</li> <li>● Se donne le temps pour préparer et communiquer ses interventions</li> </ul>	

## Autonomie

<b>Définition</b>			
Capacité à déterminer dans le cadre de ses attributions, son propre jugement, son propre comportement ou sa propre décision face à un événement nouveau ou une situation nouvelle			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Définit la manière de faire face à un problème lié à son poste</p> <p><b>b</b> Exprime son point de vue concernant les changements liés à son poste</p> <p><b>c</b> Arrive à prendre les décisions selon la latitude dont il dispose</p> <p><b>d</b> Cherche à apprendre plus sur son poste pour se prendre en charge</p>	<p><b>e</b> Trouve et met en œuvre les solutions aux difficultés liées à son poste</p> <p><b>f</b> Se prononce explicitement sur les aspects nouveaux de son poste</p> <p><b>g</b> Sait prendre les décisions liées à son poste</p> <p><b>h</b> Saisit toute opportunité pour améliorer la maîtrise des aspects liés à son poste</p>	<p><b>i</b> Améliore les procédures et les règles pour faire face aux changements</p> <p><b>j</b> Assure avec succès la gestion et le traitement des difficultés liées à des situations inhabituelles</p> <p><b>k</b> Prend des décisions importantes impactant ses collaborateurs et/ou son entité</p> <p><b>l</b> Cherche à rendre autonome ses collaborateurs</p>	<p><b>m</b> Développe un dispositif de benchmark pour se prononcer face à des événements nouveaux</p> <p><b>n</b> Réussit à assurer la gestion des situations critiques dans l'intérêt de l'entreprise</p> <p><b>o</b> Tranche et prend des décisions stratégiques qui affectent toute ou partie de l'entreprise</p> <p><b>p</b> Développe et renforce l'autonomie de ses collaborateurs</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cherche l'appui des autres</li> <li>■ Indécis face à des situations inhabituelles</li> <li>■ Cherche à traîner une action quand il n'en a pas la maîtrise</li> <li>■ Demande toujours de l'assistanat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se prend en charge dans son travail</li> <li>● A l'aise quand il s'agit de travailler seul</li> <li>● Très confiant face à des situations complexes</li> <li>● Cherche à améliorer son degré d'autonomie</li> </ul>	

## Orientation action / résultat

<b>Définition</b>			
Capacité à œuvrer et agir vers l'obtention des résultats de l'organisation en respect des normes et obligations avec une meilleure optimisation des ressources pour gagner en compétitivité, efficacité et efficience			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Organise son travail en choisissant les actions efficaces à mettre en œuvre</p> <p><b>b</b> Relie les actions à entreprendre aux résultats attendus</p> <p><b>c</b> Cherche à optimiser les ressources mises à sa disposition pour réaliser les actions conférées</p> <p><b>d</b> Tend à améliorer ses résultats actuels par rapport à ses précédentes réalisations</p>	<p><b>e</b> Traduit les idées et améliorations proposées en actions concrètes visant plus d'efficience</p> <p><b>f</b> Atteint les résultats souhaités en optimisant les ressources mises à sa disposition</p> <p><b>g</b> Participe à la redéfinition et l'adaptation des actions d'amélioration pour faire face à l'évolution de l'environnement</p> <p><b>h</b> Pousse et agit pour la réalisation des résultats du groupe et le développement de la performance collective</p>	<p><b>i</b> Planifie les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités</p> <p><b>j</b> Met en œuvre les plans d'actions dans le respect des conditions de coût, de délai et de qualité</p> <p><b>k</b> Encourage les bonnes pratiques qui visent à mieux faire et agir afin d'améliorer les résultats</p> <p><b>l</b> Fait un bilan des plans d'actions de son entité pour capitaliser sur ses précédentes réalisations</p>	<p><b>m</b> S'enquiert et suit les résultats des différents plans d'actions de son entité via des tableaux de bord et des check-lists</p> <p><b>n</b> Prend les décisions appropriées qui s'imposent pour rectifier le tir et accélérer le rythme des réalisations</p> <p><b>o</b> Evalue et analyse les réalisations de son entité et en fait sortir les points forts et les points faibles</p> <p><b>p</b> Encourage et récompense les meilleurs rapports actions / résultats</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insiste sur les détails et perd de vue l'essentiel</li> <li>■ Cherche à justifier ses contre-performances en attribuant la faute aux autres</li> <li>■ Est toujours hors délai</li> <li>■ A un faible engagement pour les résultats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rappelle toujours l'objectif de son action</li> <li>● Fait une check-list et suit ses réalisations</li> <li>● Cherche à s'améliorer par rapport à ses précédents résultats</li> <li>● Contribue aux résultats des autres</li> </ul>	

## Orientation client

<b>Définition</b>			
Capacité à faire preuve d'un grand engagement vis-à-vis de ses clients aussi bien internes qu'externes en leur offrant des services et prestations répondant à leurs besoins et attentes dans le respect des normes et exigences de qualité			
<b>Application</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Amélioration</b>	<b>Innovation</b>
<p><b>a</b> Accueille et écoute ses clients</p> <p><b>b</b> Se contente de satisfaire les besoins et attentes exprimés</p> <p><b>c</b> Conscient des effets de la qualité de son travail sur la satisfaction des clients</p> <p><b>d</b> Fait remonter les besoins exprimés quand il n'a pas la latitude pour y répondre</p>	<p><b>e</b> Cherche à comprendre les attentes de ses clients</p> <p><b>f</b> Offre une réponse adéquate aux besoins détectés</p> <p><b>g</b> Améliore la qualité des prestations offertes par des actions et des initiatives personnelles</p> <p><b>h</b> Remonte les besoins exprimés auxquels il ne peut y répondre avec des propositions</p>	<p><b>i</b> S'assure que les besoins exprimés sont satisfaits dans les meilleures conditions de qualité et de délai.</p> <p><b>j</b> Conseille ses clients</p> <p><b>k</b> Anticipe les besoins non exprimés et cherche à les satisfaire</p> <p><b>l</b> Entrepren des actions d'amélioration continue</p>	<p><b>m</b> Mesure le degré de satisfaction de ses clients</p> <p><b>n</b> Développe une culture de la qualité au sein de son entité</p> <p><b>o</b> Encourage et récompense l'excellence</p> <p><b>p</b> Projette et prend en compte les attentes de ses clients dans ses futurs projets</p>
<b>Signes inquiétants</b>		<b>Signes encourageants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fait juste ce qui est demandé</li> <li>■ Essaie de se débarrasser vite d'un travail n'importe comment</li> <li>■ Ne répond pas aux besoins et sollicitations des autres</li> <li>■ Très satisfait de ce qu'il fait et croit que c'est suffisant</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Va au-delà des besoins exprimés</li> <li>● Cherche à améliorer les prestations rendues en recourant à des techniques novatrices</li> <li>● Soucieux de la qualité de son travail</li> <li>● Se remet en cause et accepte le feedback des autres dans un souci d'amélioration</li> </ul>	

## Construire des relations pour l'influence

Définition			
Capacité à nouer des relations d'influence et à contracter des partenariats et des alliances dans le but d'améliorer le positionnement, la représentation et l'image de marque de l'entreprise			
Application	Adaptation	Amélioration	Innovation
<p><b>a</b> Entretient des relations qu'implique la nature de son travail</p> <p><b>b</b> Promeut l'image de son entreprise auprès de son entourage</p> <p><b>c</b> Est conscient de l'importance du réseau relationnel sur le développement de sa carrière</p> <p><b>d</b> Véhicule un fort sentiment d'appartenance auprès de son environnement externe</p>	<p><b>e</b> Saisit toute occasion pour nouer des relations et agrandir son réseau dans l'intérêt de l'entreprise</p> <p><b>f</b> Développe son réseau relationnel aussi bien interne qu'externe dans l'intérêt de l'entreprise</p> <p><b>g</b> Fait de la promotion de son entreprise dans les forums et séminaires auxquels il prend part</p> <p><b>h</b> Utilise son réseau relationnel pour faciliter l'atteinte des objectifs assignés</p>	<p><b>i</b> Investit son réseau relationnel pour le développement professionnel de ses collaborateurs</p> <p><b>j</b> Active son réseau relationnel pour faciliter l'atteinte des objectifs de son entité</p> <p><b>k</b> Renforce le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs à l'entreprise</p> <p><b>l</b> Elargit son champ de relations publiques en vue de tirer profit des bonnes pratiques externes</p>	<p><b>m</b> Tire profit de son réseau relationnel pour développer le business de l'entreprise</p> <p><b>n</b> Contracte des partenariats et des alliances ayant un impact majeur sur l'avenir de l'entreprise</p> <p><b>o</b> Développe une culture d'appartenance au sein de l'entreprise</p> <p><b>p</b> Organise et participe activement à des manifestations et événements afin de médiatiser son entreprise et élargir sa zone d'influence</p>
Signes inquiétants		Signes encourageants	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se base sur son statut pour servir son intérêt personnel</li> <li>■ Ne donne pas d'importance à construire un réseau relationnel</li> <li>■ Cherche à fuir l'établissement de relations ayant un intérêt pour l'entreprise</li> <li>■ Ne s'investit pas dans les activités de relations publiques</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fait de la publicité à son entreprise dans ses sorties formelle et informelle</li> <li>● Saisit toute occasion pour faire valoir l'intérêt de son entreprise</li> <li>● Réponds aux sollicitations de son environnement</li> <li>● Développe des actions de relations publiques</li> </ul>	

### III – L'évaluation des Compétences Comportementales

#### 1 – Principes d'évaluation

- ▶ L'évaluation des compétences comportementales se réfère à un niveau de compétence cible éventuellement détenu par l'évalué
- ▶ L'évaluateur se prononce sur l'existence ou non du comportement de travail observé et non pas sur son degré de maîtrise
- ▶ Chaque évaluation se réfère à un niveau cible et à celui immédiatement supérieur (Par exemple le niveau cible pour la catégorie des cadres est *Adaptation* et le niveau immédiatement supérieur est *Amélioration*)
- ▶ L'évaluation du niveau immédiatement supérieur ne peut être faite qu'après satisfaction du niveau de compétence cible. Elle permet de mesurer le degré d'engagement de l'évalué dans le niveau immédiatement supérieur
- ▶ L'évaluateur est appelé à cocher ou non le comportement de travail selon l'observation qu'il a faite de son évalué
- ▶ L'évaluation des compétences comportementales doit être basée sur des données factuelles qui décrivent avec le plus de proximité et de précision le comportement observé
- ▶ L'évaluateur peut aussi consulter et demander l'avis de certaines personnes ayant des interactions avec l'évalué
- ▶ Lorsque le comportement à apprécier n'est pas observable chez l'évalué, l'évaluateur ne remplit pas la case correspondante
- ▶ L'évaluateur émet éventuellement des propositions pour mettre à niveau, développer et combler les insuffisances des compétences évaluées en soulignant les axes de progrès à mettre en œuvre (Exemple: Formation, coaching, la rotation, Job enlargement ou Job enrichment, mentoring...etc.)

## 2 – Mode d'évaluation


### 2.1 – L'évaluation des Potentiels

La démarche de détection du potentiel chez les cadres et les professionnels repose d'abord sur l'évaluation des CC (voir la fiche I – P). C'est le supérieur hiérarchique (Manager ou Dirigeant) qui est appelé à renseigner le formulaire d'évaluation des CC.

Il peut aussi consulter l'évalué ou toute autre personne jugée intéressante pour émettre un jugement bien fondé à son égard visant plus d'objectivité.

Cette évaluation fera l'objet d'une planification qui va prendre en considération les éléments suivants :

- Le bassin de l'évaluation qui désigne la population cible à atteindre ;
- La périodicité de l'évaluation. Dans un premier temps, il est recommandé une évaluation tous les deux ans en se dirigeant vers son annualisation en fonction de la montée en charge du dispositif ;
- Cette évaluation prend lieu au début de l'exercice afin de permettre la prise en considération des performances réalisées au titre de l'exercice écoulé ;
- La formation des évaluateurs à l'exercice est une condition préalable qui constitue un gage de sécurité pour avoir une appréciation objective et la plus proche de la réalité ;
- Les managers et les dirigeants procèdent à l'évaluation de leurs collaborateurs en lisant attentivement le référentiel des CC et les principes d'évaluation ci-dessus. Il est recommandé aussi de bien préparer cette évaluation et de prendre le temps nécessaire pour servir le formulaire d'évaluation des CC (Fiche 1 – P) ;
- Les évaluations sont remises dans un délai d'un mois à compter de la date d'administration du formulaire au Service GDHP (SGDHP) qui se charge de les traiter dans la confidentialité absolue.

	<b>Formulaire d'évaluation des Compétences Comportementales</b>	<b>Fiche I - P</b>
Date : jj/mm/aaaa		
Etablissement :		
Evalué		Evaluateur
Nom et prénom :		Nom et prénom :
Matricule :		Matricule :
Emploi occupé :		Emploi occupé :

Compétences comportementales	Cible	Niveau de compétence								Axes de progrès proposés*				
		Adaptation				Amélioration								
		e	f	g	h	I	J	k	l	FD	CA	RO	MP	JE
Leadership	<b>Adaptation</b>													
Orientation relations humaines et esprit de groupe														
Sens de la stratégie														
Entreprenariat														
Impulsion et conduite du changement														
Développement des Talents														
Communication														
Autonomie														
Orientation action / résultat														
Orientation client														
Construire des relations pour l'influence														

\*FD: Formation Développement; CA: Coaching Accompagnement; RO: Rotation; MP: Mentoring Parrainage; JE: Job Enlargement

## **2.2 – L'évaluation des Hauts Potentiels**

Les hauts potentiels forment une population toute particulière. L'intérêt que porte l'entreprise aux jeunes HP notamment est un gage pour leur fidélisation et leur rétention. Il est de la responsabilité des dirigeants de préparer la relève et de fournir à ces HP des parcours de carrière intéressants.

Le dispositif de gestion des HP repose notamment sur l'évaluation qui va renseigner sur les capacités du HP à assumer des responsabilités supérieures. Le formulaire (Fiche II – HP) ci-dessous est à la charge du dirigeant de le renseigner.


La détection des HP repose essentiellement sur l'implication des dirigeants qui procèdent au repérage des meilleurs talents aptes à occuper des postes de direction (Chef de division et Directeur).

Cette évaluation fait l'objet d'une planification concertée entre le SGDHP, la direction des ressources humaines (DRH) et la direction générale (DG). Les trois parties se prononcent sur les objectifs attendus et les moyens à mettre en place pour les réaliser.

Pour cette planification, les questions suivantes sont abordées :

- La population cible à atteindre lors de l'évaluation des CC pour accéder au vivier des HP ;
- La périodicité à retenir : s'agit-il d'une opération continue dans le temps et dans ce cas-là sujette à un cycle bien précis ou ponctuelle en fonction des besoins, de la stratégie et des orientations de la DG ;
- La formation des évaluateurs à la détection des talents et à l'exercice d'évaluation pour s'assurer de la pertinence des informations remontées ;

- La préparation des évaluations dans les conditions de l'art qui prennent en considération le référentiel des CC et les comportements observés chez les candidats susceptibles d'intégrer le vivier des HP ;
- Les évaluations doivent arriver sous pli confidentiel au SGDHP qui se charge de les traiter dans la discrétion requise.

	<b>Formulaire d'évaluation des Compétences Comportementales</b>	<b>Fiche 2 - HP</b>
Date : jj/mm/aaaa		
Etablissement :		
Evalué		Evaluateur
Nom et prénom :		Nom et prénom :
Matricule :		Matricule :
Emploi occupé :		Emploi occupé :

Compétences comportementales	Cible	Niveau de compétence								Axes de progrès proposés*				
		Amélioration				Innovation								
		i	j	k	l	M	n	o	p	FD	CO	RO	MP	JE
Leadership	Amélioration													
Orientation relations humaines et esprit de groupe														
Sens de la stratégie														
Entreprenariat														
Impulsion et conduite du changement														
Développement des Talents														
Communication														
Autonomie														
Orientation action / résultat														
Orientation client														
Construire des relations pour l'influence														

\*FD: Formation Développement; CA: Coaching Accompagnement; RO: Rotation; MP: Mentoring Parrainage; JE: Job Enlargement

## IV – La gestion des viviers des Potentiels et des HP

### 1 – Le vivier des Potentiels

#### 1.1 – Les raisons d’être du vivier

L’instauration d’un vivier des Potentiels s’inscrit dans une démarche prospective d’anticipation qui consiste à disposer en temps opportun de ressources qualifiées capables de répondre aux besoins exprimés. En effet, le comblement des postes de management se fait en puisant dans le vivier.

A l’occasion de toute vacance, le service GDHP procède à une présélection des candidats qui répondent le plus aux exigences du poste en jeu.

#### 1.2 – Les conditions d’accès au vivier des Potentiels

Pour garantir une meilleure gestion du vivier, l’élaboration de conditions d’accès clairement définies est un préalable. Les conditions d’accès doivent prôner les vertus de la méritocratie et de la performance. En effet, un ensemble de règles à respecter pour l’intégration du vivier s’impose.

Pour accéder au vivier, tout candidat doit :

- Réunir au moins une année d’ancienneté
- Disposer d’un diplôme de type bac+4 ou une expérience probante dans un poste d’encadrement
- Satisfaire aux compétences spécifiques requises par l’emploi occupé que stipule le référentiel des emplois et des compétences
- Avoir satisfait tous les items du niveau de compétence cible en l’occurrence "*Adaptation*" et au moins un item du niveau immédiatement supérieur,

c'est-à-dire "**Amélioration**" lors de l'évaluation des compétences comportementales (voir Fiche I – P)

- Avoir atteint un taux de réalisation des objectifs (TRO) supérieur à 90% au titre du dernier exercice de référence pour l'évaluation des CC

Ces conditions sont cumulatives. Toutefois, le SGDHP pourrait proposer des candidats qui ne remplissent pas toutes les conditions, mais qui dénotent d'un grand potentiel de développement.

C'est à charge du comité de revue des carrières de statuer sur les candidats ne répondant pas aux conditions requises. Il s'agit de dérogations faites à des candidats, qui faute de diplôme ou de performance élevée, ne sauraient intégrer le vivier. Toutefois, ils offrent un potentiel exceptionnel de développement qu'il faut entretenir et exploiter sur le moyen et le long terme.

### **1.3 – Les modalités de gestion du vivier des Potentiels**

#### **1.3.1 – Les règles de gestion**

Le vivier des Potentiels est soumis à certaines règles qui lui confèrent un rôle décisif dans le dispositif de gestion de carrières. Ces règles sont les suivantes :

- La durée de séjour moyenne au sein du vivier est de deux ans maximum ;
- Chaque Potentiel admis au vivier devient éligible aux postes de responsabilité (postes de chef de service) selon les vacances de postes ;
- Le SGDHP élabore en fonction des candidats admis des plans de succession dans le cadre d'une gestion de carrière personnalisée ;
- L'intégration du vivier donne droit directement à l'ouverture d'un Dossier de Carrière qui contient toutes les données qui se rapportent au Potentiel (CV, les évaluations, les formations, un track record des principales réalisations...)

- La planification d'actions ciblées pour le développement personnel et professionnel des Potentiels ;
- Le suivi régulier de la réalisation des actions planifiées dans le cadre du parcours de carrière retenu ;
- Suivi de l'évolution du Potentiel par des évaluations programmées et éventuellement le recours aux services d'un consultant externe pour plus d'exhaustivité.

### 1.3.2 – Les actions en faveur des Potentiels

L'admission au vivier des potentiels donne droit au privilège de bénéficier d'actions ciblées dans le cadre d'une gestion de carrière individualisée.

Dans le cadre du vivier, il est procédé à la planification et la réalisation d'actions qui visent à préparer et accompagner les Potentiels dans la perspective de les promouvoir à des postes de responsabilité (Postes de chef de service).

- **La formation** aussi bien métier liée à des insuffisances en matière de compétences techniques que diversifiée, notamment, celle relative au développement des compétences comportementales. Ce dernier volet est plus important au regard de la dimension managériale que requièrent les postes de responsabilité.

Ces formations développement visent à renforcer le capital des potentialités que recèlent un Potentiel et les aspirations exprimées en matière de développement personnel

- **Le coaching** est un acte de management qui consiste en ce qu'un coach accompagne individuellement un coaché pour lui permettre de progresser et de s'améliorer.

Par ce procédé, le coach cherche à obtenir le meilleur du coaché et de renforcer son potentiel managérial moyennant la mise à sa disposition des moyens nécessaires. Le coaching s'exerce dans le cadre d'une relation entre le manager et ses collaborateurs.

- **Le job Enlargement** est une technique qui consiste à étendre le champ de responsabilité du Potentiel soit verticalement ou horizontalement.

Il y a élargissement vertical lorsque le Potentiel continue d'exercer dans le même poste mais en ayant des responsabilités supplémentaires. Un élargissement horizontal se fait lorsque le Potentiel assume d'autres responsabilités qui n'ont pas de lien direct avec le poste occupé. (Ex : l'attribution de conduire d'un projet transversal.)

- **Le mentoring** ou **le parrainage** est un processus de transfert de compétences d'un confirmé à un Potentiel.

Il s'agit de désigner pour un Potentiel, un mentor qui, sans avoir de relation hiérarchique directe avec son *protégé*, lui prodigue ses conseils et feedbacks sur plusieurs aspects relatifs à l'entreprise. Il l'aide aussi à gagner de la confiance et de la visibilité dans sa carrière.

## 2 – Le vivier des Hauts Potentiels

La gestion du vivier des HP est une activité capitale dont la finalité est de former et de préparer les dirigeants potentiels. D'abord il y a lieu de bien détecter et repérer les candidats susceptibles d'intégrer le vivier.

## 2.1 – Les raisons d’être du vivier des HP

La mise en place d’un vivier des HP découle de la nécessité d’avoir les futurs dirigeants qui peuvent donner un nouvel élan à l’entreprise. Les HP se distinguent par leur leadership et l’engagement qu’ils expriment vis-à-vis de la vision et la stratégie de l’entreprise.

Les demandes de cette population sont très spécifiques et les démarches utilisées sont diverses dont la première finalité demeure leur rétention et leur fidélisation. L’entreprise est appelée à bien prendre en considération les aspirations de cette catégorie qui est très assoiffée d’évolution et de responsabilités grandissantes.

## 2.2 – Les conditions d’accès au vivier

D’abord pour être labellisé HP, un passage par le vivier des Potentiels est souhaitable pour l’intégration du vivier du HP qui représente la continuité du travail préalablement entrepris.

Toutefois, la détection des HP peut être faite aussi en dehors des candidats issus du vivier des potentiels. Pour intégrer le vivier des HP, les conditions suivantes doivent être remplies :

- Avoir un diplôme minimum de bac+4 ;
- Avoir une ancienneté de trois ans minimum au sein de l’entreprise ;
- Avoir assumé un poste de responsabilité (Chef de service) pour une durée minimum d’une année ;
- Satisfaire aux compétences spécifiques requises du poste de responsabilité occupé tel qu’il ressort du référentiel des emplois et des compétences ;
- Satisfaire à tous les items du niveau de compétence cible lors de l’évaluation des CC et au moins deux items du niveau immédiatement supérieur (Le niveau de compétence cible pour les managers -chefs de

service- est "*Amélioration*" et le niveau immédiatement supérieur est "*Innovation*") ;

- Avoir atteint un TRO supérieur à 100% au titre du dernier exercice de référence pour l'évaluation des CC.

## 2.3 – Les modalités de gestion du vivier des HP

### 2.3.1 – Les règles de gestion

Pour une gestion efficace du vivier des HP, il est d'utilité de définir un certain nombre de règles qui devraient régir ce vivier. Par conséquent, les règles à regarder sont :

- La durée de séjour moyenne au sein du vivier est de trois ans maximum
- La confidentialité dans le traitement des dossiers des HP
- Chaque HP admis au vivier des HP devient éligible aux postes de direction (Chef de division et Directeur)
- Le SGDHP élabore en fonction des candidats admis au vivier des HP des plans de succession dans le cadre d'une gestion de carrière personnalisée
- Le transfert du Dossier de Carrière des candidats issus du vivier des potentiels et l'ouverture des dossiers pour les nouveaux entrants
- La planification des actions de développement et de gestion des carrières à l'égard des HP
- La réalisation et le suivi régulier des actions planifiées
- Le suivi de l'évolution des HP par des évaluations programmées
- Le recours éventuel à un consultant externe pour valider les évaluations faites en interne

### 2.3.2 – Les actions en faveur des HP

En accédant au vivier, le HP se voit octroyé une panoplie d'actions visant à renforcer son potentiel et ses capacités directionnelles et de leadership. Pour retenir et donner des signaux forts à l'égard des HP, l'entreprise mise sur les actions suivantes :

- L'inscription à des formations prestigieuses type **MBA**
- L'inscription à **l'université d'entreprise** qui offre aux HP la possibilité de développer des qualités et des compétences requises dans le cadre d'une gestion de carrière personnalisée ;
- **Le job enrichment** est une technique qui consiste à enrichir le contenu du poste occupé pour mettre à profit les compétences du HP
- **Le Job enlargement** visant à étendre les responsabilités du HP en lui accordant la délégation et le pouvoir d'assumer d'autres activités en plus des siennes (Assurer l'intérim d'un poste de direction, Conduire un projet d'envergure, Négociation pour de gros contrats...etc.)
- **La rotation** permet au HP de faire le tour de plusieurs postes pour permettre l'acquisition d'autres compétences transversales et pour élargir le champ de vision que doit avoir un HP
- Représenter l'entreprise dans des conférences et manifestations de grande importance et d'un intérêt particulier pour l'entreprise
- **Des séminaires interentreprises** pour développer les compétences, l'échange d'expérience (knowledge management) et de bonnes pratiques et la construction d'un réseau relationnel
- **Des formations développement** taillées sur mesure pour développer les compétences comportementales qu'exigent les postes de direction
- **L'octroi d'avantages en nature** ayant une portée symbolique (Ex : un abonnement illimité au téléphone portable)

## IV – La gestion personnalisée des dirigeants

Une attention particulière doit être accordée à la catégorie des dirigeants. Elle vient de l'importance du rôle primordial qu'ils jouent au niveau stratégique de l'organisation.

En effet, avoir les bons dirigeants est une gageure pour le développement de l'entreprise. Le référentiel des CC fixe un niveau de compétence cible dit "**Innovation**" pour qualifier les comportements de travail innovants que doivent avoir les bons dirigeants.

Pour la gestion personnalisée des dirigeants, le SGDHP se charge de mettre en place un ensemble d'actions dédiées à leur égard. Il s'agit de :

- Formations personnalisées visant à améliorer le leadership et les capacités directionnelles
- Encourager la mobilité transversale afin de capitaliser sur les expériences et d'offrir de nouveaux challenges
- Assurer la participation des dirigeants de PM à des forums et manifestations ayant un intérêt particulier pour l'entreprise

## V – Acteurs, rôles et responsabilités

### 1 – Le Service de Gestion des Dirigeants et Hauts Potentiels

Rattaché directement au directeur des ressources humaines (DRH), le SGDHP est une entité qui assume les responsabilités suivantes :

- Planifier les évaluations en concertation avec le DRH et la DG,
- Former les évaluateurs et diffuser les outils développés,

- Animer le processus d'évaluation depuis l'administration des formulaires jusqu'à leur réception,
- Assurer le traitement des évaluations,
- Elaborer la liste des candidats admissibles aux viviers et la soumettre au Comité de Revue des Carrières (CRC) pour validation,
- Assurer la gestion des viviers et la réalisation des actions planifiées,
- Elaborer les plans de succession en fonction des candidats admis, des parcours de carrière identifiés et des vacances de poste prévues,
- Soumettre au CRC les candidats potentiels à l'occasion d'une vacance de poste,
- Planifier, organiser et assurer le secrétariat des travaux du CRC,
- Procéder à la préparation des décisions de promotion des candidats suite aux décisions du CRC.

## 2 – Les évaluateurs

Les dirigeants et les managers occupent une place importante dans le dispositif de gestion des Potentiels et HP. C'est la qualité du travail en amont qui conditionne la réussite de tout le processus.

Pour une évaluation réussie, les dirigeants et les managers sont appelés à :

- Suivre la formation dispensée par le SGDHP en matière d'évaluation des CC ;
- Préparer les évaluations dans les conditions de l'art ;
- Disposer des outils, documents et données indispensables pour la réalisation de l'évaluation ;
- Prendre le temps nécessaire et satisfaisant pour servir le formulaire d'évaluation ;
- Respecter la déontologie et la discrétion demandée pour ne pas créer des sentiments d'aversion au sein de leurs équipes ;

- Remettre les évaluations au SGDHP en temps imparti afin de permettre leur traitement dans les meilleurs délais.

Il faut noter que l'évaluation des CC est un acte de management pur et simple que les dirigeants et managers mettent à profit pour le développement et l'amélioration de leurs collaborateurs.

D'ailleurs, il est absurde de dire que cette évaluation relève du ressort de la DRH qui, en principe, ne fait que définir les outils appropriés et piloter le processus de gestion des PHPD.

### **3 – Le Comité de Revue des Carrières**

Le CRC consiste à passer en revue périodiquement les Potentiels et les HP pour décider de ce que suit :

- Entériner la liste des candidats admis à intégrer les viviers ;
- Définir les actions à entreprendre dans le cadre de la gestion individualisée de carrières ;
- Valider le programme de l'université d'entreprise et la liste des candidats devant en bénéficier ;
- Se prononcer sur la promotion des candidats satisfaisant aux exigences des postes vacants ouverts à la concurrence ;
- Se prononcer sur les candidats gérés dans le cadre des viviers soit par leur maintien ou l'exclusion en fonction des progrès réalisés par les uns ou des contreperformances des autres.

Le CRC se réunit périodiquement. Il est présidé par le DG et composé des membres suivants :

- Le directeur des ressources humaines

- Le Chef de service de GDHP qui assure la planification, la préparation, la tenue et le secrétariat des travaux du CRC
- Le Directeur de développement
- Le Directeur du Réseau

## **Bibliographie**

### **Livres et Ouvrages**

- BOUMRAR, Chrif et GILSON, Olivier. *Le management des hauts potentiels*. Editions DUNOD, 2004.
- R.GREER, Charles. *Strategic human resources management*. Editions Prentice Hall, deuxième tirage 2001.
- MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : Les 10 rôles du cadre*. Editions d'Organisation, treizième tirage 2005.
- BERNARD, Alain. *Le développement des jeunes cadres*. Editions Liaison, 1992.
- HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN. *Management des organisations*. Traduction de la 5<sup>e</sup> édition américaine par Truchan-Saporta. Editions De Boeck Université, dixième tirage 2005.
- MINTZBERG, Henry. *Le management, voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation, quatrième tirage 2001.
- KERLAN, Françoise. *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Editions d'Organisation, troisième tirage 2002.
- Recueil sous la direction de C. LEVY-LEBOYER, M. HUTEAU, C. LOUCHE et JP. ROLLAN. *La psychologie du travail*. Editions d'Organisation, deuxième édition 2003.
- ORGOGOZO, Isabelle. *Les paradoxes du management, des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Editions d'Organisation, 1991.
- GUERRERO, Sylvie. *Les outils des RH*. Editions DUNOD, 2004.
- CITEAU, Jean-Pierre. *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques*. Editions Armand Colin, quatrième édition 2002.
- LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives : Les réponses à 90 questions*. Editions d'Organisation, troisième édition 2005.
- LEVY-LEBOYER, Claude. *Evaluation du personnel*. Editions d'Organisation, quatrième édition 2002.

- ABMLARD, Henry ; BERNOUX, Philippe ; HERREROS, Gilles et LIVIAN, Yves-Frédéric. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Editions Du Seuil, troisième édition augmentée 2005.
- Levitt, Théodore. *Réflexions sur le management*. Editions DUNOD, 1991.
- Drucker, Peter. *L'avenir du management selon Drucker*. Editions Village Mondial, 1999.

### Articles de périodiques et publications

- AZOUZ, Nora. *Ces cadres qui valent de l'or*. Entreprise & Carrières, Décembre 2001.
- FALCOZ, Christophe. *La carrière classique existe encore : Le cas des cadres à haut potentiel*. Annales des mines, Juin 2001.
- P. KOTTER, John. *What leaders really do?* Harvard Business Review. Décembre 2001. Pages 85 à 96.
- BENNIS, Warren. *The end of leadership*. Organizational Dynamics, 1999. Business Digest. N° 20, Octobre 1999.
- DAUNOIS, Thierry. Interview de Michel Depraetere, Directeur Général de BP Chemicals. *Manager, c'est s'engager le premier*. 1<sup>er</sup> Cercle, le magazine des décideurs. N° 1- Trimestriel 1996. Pages 52 et 53.

### Séminaires dans le cadre du mastère MRH 2006/2007

- GENOT, Claude. *Management et gestion des ressources humaines*.
- BENOUARREK, Mohammed. *La gestion des carrières*.
- DALIL, Fouad. *Le management des compétences et des carrières : de la théorie à la pratique*.
- BOUJAMAAOUI, Mimoun. *Les systèmes d'appréciation et la logique de compétence*.
- JBARA, Nouredine. *Leadership et développement personnel*.
- RBII, Zakaria. *Systèmes de rémunération et tableaux de bord*.

## **Webographie**

- [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com) ; *Evaluer un potentiel : feeling ou technique ?*
- [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com) ; *La compétence : connaissance ou pratique ?*
- [www.irsam-isg.org](http://www.irsam-isg.org) ; *cadres à haut potentiel-entreprise : une relation symbiotique ?* Par Valérie ANDRE, Professeur à l'ISG.
- [www.lexpansion.fr](http://www.lexpansion.fr) ; *Les 50 loups du capitalisme français.* L'expansion du 27/11/2002.

## **Référentiels de compétences des entreprises suivantes**

- Maroc Télécoms
- Lafarge Maroc
- Banque Populaire
- Metragaz
- Akzo Nobel
- Société Nationale du Transport et de la Logistique

# Annexes

- ⌘ Annexe 1 : Le lexique des termes employés
- ⌘ Annexe 2 : Le descriptif de poste du Chef de Service de Gestion des Dirigeants et Hauts Potentiels
- ⌘ Annexe 3 : Le référentiel des aptitudes