

EN DEUX MOTS L'évaluation des cadres et la détection des potentiels sont des préoccupations sensibles pour tous les secteurs d'activité : les pratiques rencontrées dans différents secteurs économiques peuvent

avoir valeur d'exemples. Ainsi les Laboratoires Roche privilégient la collégialité et la transparence de la démarche ; la Marine nationale dissocie l'évaluation des services rendus et celle concernant le potentiel.

RESSOURCES HUMAINES

COMMENT ÉVALUER SES CADRES



Christine Manoury-Bette

directeur
Eurogroup

L'évaluation des cadres est un outil de gestion des carrières. Elle revêt donc une importance particulière. Pour être pertinente, elle doit respecter certains principes directeurs. Mode d'emploi.

L'évaluation des cadres est un outil de gestion des carrières, surtout s'il est conçu comme un contrat gagnant/gagnant pour l'entreprise et les collaborateurs. Sa pertinence est avérée si l'outil s'intègre dans la gestion globale des ressources humaines et s'il permet aux collaborateurs de s'approprier le diagnostic en participant activement au processus.

FIABILISER LES DÉCISIONS

Les finalités des évaluations sont multiples. Elles permettent en premier lieu un regard différent et complémentaire à celui des managers. Ceci peut ainsi fiabiliser les décisions des managers en argumentant sur des critères objectifs et spécifiques. Elles établissent également un diagnostic du potentiel des collaborateurs et un pronostic d'évolution : cela conduit assez directement à détecter les hauts potentiels. Les évaluations peuvent être pratiquées en interne ou confiées à un ca-

binet extérieur. Elles contribuent dans l'un ou l'autre cas à professionnaliser les entretiens d'évaluation. Lorsque la démarche est réalisée par un cabinet extérieur, ceci autorise néanmoins plus facilement une meilleure appréhension de ses aptitudes et comportements professionnels.

LES PRINCIPES DIRECTEURS

Les évaluations représentent des enjeux forts pour l'ensemble des intervenants. Il convient donc de respecter certains principes directeurs. Un travail en amont est à mener sur le

référentiel de compétences utilisé lors de l'évaluation : il s'agit en effet de réaliser des évaluations sur mesure en fonction des critères propres de l'entreprise. Ainsi, dans les banques, les référentiels sont communs à un métier donné, compte tenu de la diversité des postes représentés. Il n'y a guère que les hauts potentiels qui soient soumis à des critères d'évaluation plus transversaux et spécifiques aux cadres dirigeants.

Le dispositif doit prendre en compte les besoins des personnes et de l'organisation avec une définition des

ÉVALUATION

L'exemple de la banque de détail

<p>■ Les évaluations peuvent servir à détecter les candidats pour certaines fonctions essentielles des entreprises. C'est aujourd'hui le cas dans les banques de réseau, pour les responsables des directions sectorielles d'agences : ces titulaires encadrent des équipes qui regroupent souvent entre 200 et 300 collaborateurs et doivent leur insuffler une dynamique commerciale qui permettra de faire la différence sur le terrain. Il s'agit donc pour les</p>	<p>établissements financiers de postes réellement stratégiques. L'enjeu est double : d'une part attirer de jeunes diplômés âgés de 30 à 35 ans sur des postes qui ont pourtant parfois du mal à être pourvus. D'autre part, il s'agit de ne pas faire "d'erreur de casting" sur des postes aussi importants. Les évaluations permettent de détecter les collaborateurs <i>ad hoc</i>. Elles consistent à juger d'une part l'expertise et les performances déjà</p>	<p>acquises : c'est souvent le rôle des managers de l'entreprise. Elles portent également sur les aptitudes managériales, et consistent à évaluer le potentiel dans un poste à responsabilité élargie. Ce volet peut être confié à un cabinet extérieur qui organise des <i>assessment centers</i>, l'objectif n'étant pas de juger les candidats mais de préciser les contours des profils adéquats et de pouvoir énoncer un pronostic de réussite dans le poste.</p>
---	--	--

ÉVALUATION OBJECTIVE DES COLLABORATEURS

Franck Felix

Responsable des
ressources humaines
Laboratoires
Roche France

formats de restitution au début de l'intervention, notamment une restitution personnalisée aux collaborateurs. Ceux-ci doivent naturellement respecter un principe de confidentialité. L'appropriation de la démarche passe en outre par une communication claire et sans ambiguïté dès le démarrage de l'intervention.

UNE ÉVALUATION OBJECTIVE

L'évaluation passe aussi par la mise en place d'une démarche impartiale et équitable. Cette objectivité renforcée peut être obtenue par le regard croisé de deux consultants : l'un intervient, l'autre observe au cours de plusieurs mises en situation professionnelles, sur les mêmes critères pour optimiser l'objectivité.

Ces évaluations ont un apport certain pour l'ensemble des parties prenantes : pour l'entreprise, classiquement, c'est une meilleure connaissance des collaborateurs et de leurs potentialités. Pour les salariés, cela peut être une opportunité pour faire le point sur leur carrière professionnelle, anticiper sur l'avenir et bâtir un projet professionnel en cohérence avec leurs aspirations. Ceci permet de conserver son employabilité par une meilleure connaissance de soi, de ses compétences et des axes de travail à développer. Un objectif majeur au moment où la durée de la vie professionnelle s'allonge... ■

L'évaluation passe dans les Laboratoires Roche par une démarche collégiale, gage d'une objectivité et d'une décision consensuelle. La procédure doit par ailleurs être transparente pour mettre en confiance les collaborateurs évalués.

■ Comment fonctionnent vos systèmes d'évaluation ? Qu'en attendez-vous ?

Chaque début d'année, pour chacun des collaborateurs un entretien de carrière est réalisé. À cette occasion, l'appréciation élaborée par le manager fait l'objet d'un débat avec son auteur, mais également le responsable des ressources humaines, ainsi que le responsable de formation. Cette rencontre tripartite permet de ne pas enfermer le collaborateur dans un profil, qui ne lui correspondrait pas. Il s'agit de confronter la vision du manager à l'analyse des autres protagonistes. Ceci permet de lisser la subjectivité individuelle de l'évaluateur, et donne l'occasion de sonder son implication pour la défense de la notation de son collaborateur.

Impliquant un certain niveau d'exigence de la part des directeurs régionaux (DR), ce processus décisionnel sous forme collégiale permet de compenser l'évaluation par le manager, élaborée selon un système de valeurs qui est propre à chaque notateur, et par conséquent empreint d'une certaine subjectivité. Or, dans la mesure du possible, la performance de chacun doit pouvoir être évaluée sur des critères objectifs. En cas de divergence de points de vue, l'ensemble de l'équipe cherchera un consensus, la décision devant demeurer collégiale.

■ Quelles réponses apportent l'entretien de carrière ?

Sur la base de l'appréciation de la performance élaborée et discutée avec le manager, la discussion de la performance individuelle en collège détermine l'évolution de la rémunération, les besoins en formation, et l'évolution de carrière. Cet entretien devient la pierre angulaire de l'augmentation de salaire, et reste intégrée à l'ensemble du processus. De la même manière, l'évaluation de la performance s'établit par rapport au potentiel du collaborateur : quels sont les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, de quelle manière le manager se remet en cause ? Les

cadres de l'entreprise sont appréciés selon les mêmes méthodes : leurs managers sont reçus par le président de l'entreprise et le responsable du développement en charge de la formation, ce qui représente une quinzaine de personnes. Cette politique permet de détecter le besoin par rapport à des problématiques quotidiennes et de concevoir les plans de formation adéquats pour l'ensemble de l'entreprise.

■ Quels sont les principaux aspects balayés lors de l'entretien annuel ? Quelle part occupe l'analyse de la performance et comment la mesurez-vous ?

Le bilan de l'année s'inscrit dans une approche bien concrète. Il est basé sur l'entretien individuel, qui formule les attentes du collaborateur à court et moyen terme, de ses motivations vis-à-vis de l'entreprise, de ses souhaits de mobilité internationale, le ressenti du collaborateur par rapport à son manager. L'objectif d'un tel exercice est d'aboutir à un consensus global et juste pour chacune des parties.

Pour l'appréciation de la performance, il existe un outil très puissant qu'est le 360°, limité aujourd'hui dans l'entreprise qu'à une trentaine de cadres et réalisé tous les deux ans. Dans son principe, il s'agit de faire évaluer la personne par ses collaborateurs subordonnés, les collatéraux (cadres de même niveau hiérarchique) et par son responsable direct. Une quinzaine de personnes porte ainsi un regard sur le travail d'un collaborateur de l'entreprise. L'exercice fait l'objet d'un rapport émis par un cabinet extérieur qui commente, rapporte les résultats au collaborateur concerné, et pose les bases d'une réflexion sur un plan d'action. Au final, ce procédé permet de gagner du temps sur soi en participant à une prise de conscience, peut mettre en exergue la nécessité d'un changement de poste, ou celle d'une formation pour renforcer ou compléter certaines failles.

■ Disposez-vous d'un système d'évaluation propre à chaque pays ?

Chaque pays possède encore son propre système, mais à terme, l'objectif est de disposer d'un système commun, notamment en ce qui concerne le référentiel de compétences et la démarche de l'entretien annuel. ■

INTERVIEW

GESTION ET DÉTECTION
DES POTENTIELS DANS LA MARINE

Alain Hinden

Capitaine de vaisseau
Direction du
personnel militaire
de la Marine
Chef du Centre
d'évaluation des
ressources humaines
de la Marine
(CERHM)

Comme pour tout corps militaire, la gestion du personnel de la Marine évolue dans un cadre bien balisé, où l'intégration des nouvelles recrues implique une gestion de carrières les plus fines. Ici, le personnel ne peut être une variable d'ajustement, et les rémunérations sont fixées par grade. Des dispositifs d'évaluation assez sophistiqués sont mis en place pour assurer un suivi très précis de l'évolution de chacun et des départs, pour anticiper les besoins.

■ Au sein de la Marine, de quelle manière gérez-vous vos cadres ?

Le Centre d'évaluation des ressources humaines de la Marine (CERHM), créé en 2003, a pour mission de moderniser le système d'évaluation des officiers. L'enjeu est majeur : la Marine, recensant plus de 40 000 personnes dont près de 4 000 officiers, ne peut s'exonérer d'une gestion rigoureuse de son personnel. Elle intègre chaque année près de 200 nouveaux officiers, susceptibles de dérouler une carrière de plus d'un quart de siècle. Nous ne pouvons pourvoir nos postes qu'en interne à l'exception de besoins bien spécifiques pour lesquels nous pouvons recruter des compétences extérieures, comme celle de psychologue par exemple.

Les officiers évoluent dans une structure de carrière très balisée, le passage d'un échelon à un autre n'est possible qu'après avoir passé un certain temps dans chaque grade (voir encadré), ce qui implique une certaine progressivité dans les postes qu'un officier occupe.

REPÈRES

Chronologie de carrière dans la Marine nationale



- Capitaine de vaisseau
(CV – après au moins 6 ans de CF)
- Capitaine de frégate
(CF – après 4 à 6 ans de CC)
- Capitaine de corvette
(CC – après 4 à 8 ans de LV)
- Lieutenant de vaisseau
(LV – après 4 ans d'EV1)
- Enseigne de vaisseau de 1^{re} classe
(EV1 – après 1 an d'EV2)
- Enseigne de vaisseau de 2^e classe
(EV2 – en 3^e année d'École navale)

■ Les systèmes de notation sont parfois critiqués. Est-ce également le cas chez vous ?

Il est solide et il rend à l'institution le service attendu. Je veux dire par là qu'il est efficace, donc discriminant, donc difficile à accepter pour les officiers mal notés car ils savent l'importance de cette notation.

La notation annuelle joue un rôle central dans notre système d'évaluation. La principale difficulté provient du double objectif assigné au notateur. Il doit d'une part évaluer pour orienter et d'autre part évaluer pour classer. Or ces deux objectifs sont souvent difficiles à distinguer, et les liens entre les deux sont difficiles à établir. Dans quelle mesure les compétences appréciées dans les fonctions actuelles de l'officier interviennent-elles dans l'évaluation de son potentiel ? L'adaptation et la réussite d'un officier dans son emploi actuel sont-ils des gages de réussite dans des fonctions plus complexes ? Il est fondamental pour la cohérence et la compréhension du système d'évaluation que ces deux objectifs apparaissent aussi clairement aux notateurs qu'aux officiers notés. Les évolutions récentes du système d'évaluation vont dans ce sens.



Le notateur doit d'une part évaluer pour orienter et d'autre part évaluer pour classer.



PHOTO : MARINE NATIONALE

Au terme de la démarche d'évaluation du potentiel, certains officiers sortiront label "haut potentiel".

■ Que recouvre la gestion des potentiels au sein de la Marine ?

La structure pyramidale du corps des officiers de marine montre qu'une sélection est opérée à chaque changement de grade. Le "potentiel" d'un officier est l'évaluation de sa capacité à assumer les responsabilités liées aux fonctions du grade supérieur au sien. Ainsi le premier impératif en termes de gestion des potentiels c'est de classer les officiers selon leur potentiel, afin que ceux qui sont les plus aptes à tenir des postes de niveaux supérieurs soient promus les premiers.

Ceci reste vrai jusqu'au plus niveau de la pyramide, mais la gestion des très hauts postes échappe naturellement au Centre d'évaluation. Elle est assumée directement par les plus hauts responsables de la Marine.

■ Sur quels critères est basée cette évaluation du potentiel ?

Je voudrais d'abord préciser que la marine offre un ensemble très diversifié de métiers (mécanicien de sous-marin nucléaire, spécialiste de l'artillerie, pilote d'avions de chasse, commando...) dans des affectations variées (embarquées, outre-mer, en état-major...). Il est primordial pour le développement du potentiel de chaque officier que son orientation le conduise vers ce qui correspond le mieux à ses motivations et à ses objectifs personnels. Ce constat de l'adaptation à son emploi est l'objet notamment d'un entretien proposé à chaque officier dans sa troisième année de grade de lieutenant de vaisseau (voir tableau). Cet exercice d'une journée, à base de questionnaires, de tests et d'entretiens avec un psychologue vient compléter une analyse des traits de sa personnalité, dans un référentiel défini selon trois axes : réflexion, action et relation. Il s'agit d'évaluer un ensemble de dimensions comportementales, en phase avec les qualités attendues chez un officier de marine. C'est ensuite l'évaluation de ce potentiel, que chacun doit en permanence démontrer, qui permet d'établir le classement des offi-

« Au-delà de l'aptitude démontrée dans son domaine d'activité et d'une bonne régularité dans les services rendus, ce sont les compétences manageriales qui sont recherchées : capacité à décider, à superviser l'action de son équipe et à l'animer. »

ciers entre eux et donc de différencier leur avancement en grade et en responsabilités, notamment vis-à-vis du commandement d'unités. Au-delà de l'aptitude démontrée dans son domaine d'activité et d'une bonne régularité dans les services rendus, ce sont les compétences manageriales qui sont recherchées : capacité à décider, à superviser l'action de son équipe et à l'animer. Ce sont ces compétences, ou du moins les qualités nécessaires pour les acquérir à court terme qu'il convient de détecter.

La première source reste le notateur. Sa proximité de l'officier noté peut influencer son appréciation, mais l'accumulation d'observations sur plusieurs années, et plusieurs notateurs, permet de fiabiliser l'évaluation.

Pour gérer ces données, nous avons créé il y a deux ans une entité en charge d'auditer le potentiel de chacun des 4 000 officiers : le "Board", composé de six officiers supérieurs représentant tous les corps de la Marine et renouvelé tous les ans. Il a pour mission de modifier le classement par corps, statut, grade et année de promotion en incorporant chaque année la nouvelle évaluation du potentiel attribué à chaque officier par son notateur actuel.

■ Quels sont les autres critères pris en considération ?

Le concours d'entrée au Collège interarmées de défense (CID) (anciennement École de guerre) qui s'adresse aux officiers justifiant de quinze ans d'ancienneté et souhaitant accéder à des fonctions managériales dans une deuxième partie de carrière. Recrutant une quarantaine d'officiers par an (sur plus de cent candidats), ce concours passe en particulier par une épreuve de grand oral. L'occasion pour le président du jury d'exprimer une appréciation sur chacun des candidats. Il est possible que certains officiers soient alors jugés remarquables, en contradiction avec leur classement par le Board. Pour ces cas, mais pas exclusivement, nous utilisons depuis cette année, un *assessment center* mené par Eurogroup. Cette approche est complémentaire des fiches "haut potentiel" établies par la hiérarchie directe, du classement du Board et de l'évaluation du jury CID. En définitive, même si la réussite au CID constitue un jalon important dans la carrière d'un officier, l'évaluation extérieure vient compléter de manière pertinente un dispositif qui était déjà assez étanche.

De cette évaluation complète, fusionnée par le centre d'évaluation, certains officiers sortiront label "haut potentiel" et rejoindront un vivier dans lequel ils resteront tant que les évaluations suivantes confirmeront ce statut particulier.

■ À quoi sert ce vivier ?

Retenus pour leur potentiel, les officiers qui composent ce vivier ne sont pas nécessairement en haut de leur classement du Board, qui présente une naturelle inertie. Cela peut servir au directeur du personnel, pour agir directement sur le parcours de ces officiers. La gestion des "haut potentiel" est actuellement en pleine évolution, en particulier dans un objectif de sélection interarmées. ■

Propos recueillis par Élisabeth Coulomb et Cécile Joly