



GERER LES " H. P. "

Le Haut Potentiel est une personne susceptible de devenir un individu clé dans l'entreprise, amené demain à prendre les plus hautes responsabilités.

La notion de "Haut Potentiel" suppose donc une comparaison entre individus.

Déceler les Hauts Potentiels, c'est pour l'entreprise une véritable démarche à long terme afin d'assurer son développement et sa pérennité, un véritable enjeu STRATEGIQUE.

Adapter ses ressources à sa stratégie

Variables externes

Secteur d'activité / taille de l'Entreprise

- Attractivité
- Visibilité à moyen terme, clarté des objectifs
- Moyens financiers, enveloppe budgétaire

Composition de l'actionnariat

- Possibilité d'ouverture du capital
- Nationalité de la Maison-Mère : managers plus portés par les normes internationales que par une culture nationale

Orientations stratégiques



Nécessité d'anticiper



Déterminer
quels seront
les futurs
dirigeants

Les segments
stratégiques
dans lesquels
l'entreprise
sera présente

Variables internes

Caractéristiques organisationnelles

Elles déterminent la nature et les moyens accordés au dispositif de gestion des cadres

Age de l'entreprise

Les usages et les conditions ont changé ce qui nécessite un renouvellement des ressources humaines en termes d'innovation, d'expertise, de stratégie et d'encadrement

Culture de l'Entreprise

Les cadres dirigeants d'aujourd'hui sont issus des politiques antérieures de gestion des H.P... leurs méthodes de management sont la résultante du vécu de l'Entreprise et des anticipations effectuées par le passé

VEILLER A LA COHERENCE AVEC LA STRUCTURE EN PLACE ET LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

1. LA DETECTION

La détection va s'opérer généralement de deux manières :

- Le "HP" a effectué un début de carrière dans l'entreprise avant d'être détecté.
Le repérage dans ce cas est fortement lié aux résultats obtenus dans le poste tenu
- De façon de plus en plus courante, l'entreprise mène une politique anticipative en favorisant un repérage dès la phase de recrutement extérieur

Les moyens utilisés

La définition du profil

Il s'agit, à ce stade, d'élaborer des profils de compétences et d'apprécier par rapport à ces profils le potentiel standard et le haut potentiel (*étude reliée au niveau de performance défini*).

La sélection

Les moyens les plus couramment utilisés : bilans de carrière ou de potentiel, 360 °, mise en situation, ...

Les principaux critères retenus vont concerner :

Les capacités managériales

Les comportements

L'adéquation aux valeurs de l'entreprise



2. LA FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT

Objectifs : Assurer l'éclosion totale du potentiel

Par la formation : au moyen d'actions nombreuses et intensives pour compléter les connaissances managériales et assurer la pluridisciplinarité

Par l'accompagnement : par un coach externe ou interne à l'entreprise et par une intégration progressive au réseau des cadres dirigeants afin qu'il ait une bonne visibilité des décisions stratégiques de la Direction

3. L'EVALUATION

Les évaluations régulières (*tel que l'entretien annuel par exemple*) permettent :

- d'apprécier la manifestation du potentiel ou les éventuels dysfonctionnements sur le plan comportemental ou attitudes psychologiques,
 - de fixer les objectifs concrets et mesurables,
- qui restent en effet le meilleur moyen d'évaluer le candidat sur le terrain, et de mesurer le développement du potentiel



4. LA POLITIQUE DE REMUNERATION

Outre le package réellement attractif intégrant variable et avantages en nature (*véhicule, ...*), l'entreprise se doit de mettre en place un système de rétribution spécifique servant alors à couvrir les risques de départ d'un personnel considéré comme un investissement à long terme. Le plus courant : l'accès au capital de l'entreprise, soit de manière directe soit par le biais de stock-options

Pour conclure

La principale difficulté à laquelle doivent faire face les Entreprises réside dans la sélection (*le recrutement*) du potentiel. La gestion des "HP" est une politique qui doit s'établir sur le long terme et s'intégrer à la culture et au devenir de l'entreprise.

L'environnement, la structure et la stratégie de l'Entreprise vont évoluer dans les années à venir. Avec ces évolutions, le profil des futurs dirigeants va s'en trouver modifié... Or, le potentiel doit être détecté dès aujourd'hui. Il apparaît donc nécessaire que ces politiques évoluent avec la structure et ne restent pas attachées à des critères traditionnels (de types : *formation initiale, appartenance à certaines grandes écoles...*).