



## LES CRITERES DE RECRUTEMENT ET D'EVALUATION DES CADRES DIRIGEANTS

Ce sujet a été abordé autour des 4 questions suivantes :

1. ***Pourquoi est-ce un sujet important/intéressant ?***
2. ***Quels sont les critères et à quoi servent-ils ?***
3. ***Il y a-t-il des changements ou début de changement ?***
4. ***Que peut-on faire alors pour aider les dirigeants ?***

### **I - Pourquoi est-ce un sujet important/intéressant ?**

Les fondamentaux d'une entreprise n'ont pas changé : « faire croître le plus possible le chiffre d'affaires et maximiser les profits ». Après la révolution industrielle et la révolution informatique c'est le capital humain qui demeure un des derniers leviers de compétitivité actuels. Il est perçu comme une vraie richesse et plusieurs facteurs poussent les entreprises à s'y intéresser. On peut citer le marché avec les fusions et acquisitions (il est nécessaire de connaître les gens), l'internationalisation (il faut se comparer entre dirigeants venant du monde entier), les actionnaires (ils regardent de près la stratégie des Ressources Humaines des entreprises où ils investissent), les cadres eux-mêmes (ils veulent être valorisés et voir leur carrière gérée)....

Dans un tel contexte la mesure du capital humain est recherchée et donc il est fondamental d'établir des bons critères de recrutement et d'évaluation de cadres dirigeants.

### **II – Quels sont les critères et à quoi servent-ils ?**

Les critères permettent d'établir un cadre de mesure commun : l'entreprise peut ainsi assurer l'homogénéité et la cohérence des recrutements et des évaluations. A partir de ce cadre le potentiel est évalué et des plans de développement individuels définis.

La liste des critères est souvent appelée le « Référentiel de Compétences » ou « Modèle de Leadership ». Ce référentiel tient compte des enjeux stratégiques du groupe ainsi que de ses valeurs/culture. A chaque critère est associé une définition.

Parmi les compétences citées le plus souvent nous pouvons évoquer :

- Efficacité Commerciale/ Orientation Client : penser constamment client pour améliorer le service rendu.
- Capacité à décider : décider vite et bien
- Orientation résultats : avoir envie de gagner.
  
- Communication : savoir partager les informations clairement et au bon moment et au bon interlocuteur.
- Initier et conduire le changement : savoir remettre en cause le statut quo.
- Capacité stratégique : avoir une vision, savoir la formuler.
- Coopération/adaptabilité : savoir travailler avec d'autres cultures, les comprendre et s'adapter. Coopérer en interne et en externe.
- Développer les compétences/Construire des équipes efficaces : s'intéresser aux autres et les faire grandir professionnellement.

A la lecture ces critères sont tout à fait connus et si l'on se réfère à des Référentiels de Compétences de grandes organisations au début des années 90 on se rend compte qu'effectivement cette liste est fondamentalement la même depuis longtemps.

### III – Il y a-t-il des changements ou débuts de changements ?

En regardant de près ce qui a changé c'est le niveau d'exigence attendu sur l'ensemble des critères. Cette exigence est variable selon le type d'entreprise, elle est probablement plus forte dans le « consumer electronics ».

Ce changement est dû à l'environnement où évoluent les entreprises. En effet les sources de tensions se multiplient et font augmenter le niveau de tension globale au sein de l'organisation et donc sur ces employés. Les deux sources de tensions principales sont la concurrence (plus omniprésente avec la globalisation : explosion récente de pays comme la Chine et l'Inde) et le chasse au nouveau produit (les entreprises doivent mettre sur le marché des produits de plus en plus fréquemment).

Nous constatons donc que la plupart des dirigeants font face à des paradoxes (demandes court versus long terme ; demande globale mais aussi spécificité locale...) et par conséquent subissent des exigences/pressions contradictoires (chasser les coûts mais donner le meilleur service au client, savoir influencer et persuader mais décider vite...). Ils essaient donc d'exceller sur l'ensemble des compétences.

Tout ceci à l'air bien compliqué et à tous les échelons de l'entreprise : même le poste de PDG ne fait plus autant rêver.

### IV – Alors que peut-on faire pour aider les dirigeants ?

Pour soulager les dirigeants nous avons deux dimensions sur lesquelles agir : une dimension organisationnelle et une individuelle. Seule la dimension individuelle est ici abordée. Elle consiste à réfléchir sur comment modifier les comportements et donc la définition des critères du référentiel de compétences.

Si on admet que les pressions sont nombreuses et les contradictions difficiles alors peut être un cadre dirigeant pour réussir doit accepter que la connaissance est aussi importante que l'autorité, que le travail en équipe a le même poids que le travail individuel, et que collaborer/partager en interne et externe est aussi important que protéger ses idées....

Tout ceci demande donc de réagir de façon non naturelle. Par exemple accepter qu'une équipe efficace soit une qui favorise aussi l'ouverture et les conflits, que décider c'est choisir entre deux bonnes options....

Pour aider donc les dirigeants il faut :

- augmenter leur capacité à agir de façon non naturelle
- développer leur aisance/tolérance dans l'ambiguïté et l'incertitude permanente
- les pousser à collaborer avec des populations internes et externes très variées
- leur faire accepter qu'on ne puisse être au top systématiquement et qu'il faut savoir optimiser certaines dimensions plutôt que toutes les maximiser.