

20 Janvier 2022

ENGAGEMENT ET MOBILITÉ INTERNE : COMMENT METTRE EN PLACE UNE STRATEGIE D'EVOLUTION OBJECTIVE DES TALENTS?

<https://myrhline.com/replay-webinar-rh/webinar-talents/development-center-mettre-en-place-une-strategie-d-evolution-objective-des-talents/amp/>



Compte rendu de Webinar réalisé par Mélanie BRGAN, Lucie GRANIE, Angélique RAMBOANIAINA, Romane GUIOT Hermine MAZET, Geoffroy VERNET
Toulouse School of management - Master 2 Management des ressources humaines

INTERVENANTS



Christophe Patte

Fondateur et Directeur de la rédaction de myRHline.com, le média RH, Animateur du webinar



Alberic Boitrel

Group Human Resources Director au sein du groupe Descours & Cabaud



Arthur Ollivier

Directeur des Ressources Humaines, au sein du Laboratoire Sodilac



Céline Labaune

Consultante en développement RH au sein d'Act4skills by CCLD, et spécialiste de l'évaluation des compétences



PRÉAMBULE : QU'EST CE QU'UN TALENT?



Les notions de « talent » et de « gestion des talents » sont au cœur des préoccupations des entreprises et des enjeux de gestion des ressources humaines.

*Le « talent », selon les auteurs incontournables du domaine, est « la somme des capacités d'une personne - les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère ».**(Michaels et al., 2001, p 12).

Inhérent à chaque personne, le **talent** n'est pas une notion stable que l'on peut analyser ou définir de manière clairement établie.

On retiendra en revanche qu'en chaque individu, repose cette notion d'une manière ou d'une autre.

Inné, immuable, omniprésent mais également rare, ayant besoin d'être développé, on peut donner différentes formes au talent.

Dans le cadre de l'Entreprise, et dans la compréhension de cette restitution, on entendra le talent sous la définition suivante :

« Une caractéristique propre à un individu, qui se développe au cours de son parcours professionnel et de ses souhaits d'évolution. Elle peut être exploitée ou non. »

Comment mettre en avant le talent d'un collaborateur si celui-ci est assigné à des tâches qui ne lui permettent pas de le montrer ?

Si l'on devait résumer le thème principal soulevé dans ce webinar, il s'agit de répondre à la question : « Comment mettre en avant le talent d'un collaborateur si celui-ci est assigné à des tâches qui ne lui permettent pas de le montrer ? »

Gardons en tête que ce n'est pas la seule !

En effet, de nombreuses questions annexes seront ici soulevées quant à la nécessité de repérer les talents, d'évaluer des talents supposés, de l'importance de la restitution des évaluations, de la rétention de ces derniers et plus encore...

DEVELOPMENT CENTER : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Comme évoqué plus haut, le **talent management** est un **atout stratégique** majeur pour une entreprise. Pour rester compétitives et performantes, les organisations doivent veiller à faire émerger et cultiver le **potentiel** de tous, leur permettre d'évoluer, de développer leurs **compétences** et leurs **connaissances**.

C'est donc dans ce contexte que le **development center** prend tout son sens...

LE DEVELOPMENT CENTER : KÉSAKO ?

Le **development center** est un processus qui vise à évaluer de la manière la plus **objective** possible les **compétences attendues** dans le cadre d'une évolution pour une **mobilité interne**, ou bien pour le **développement personnel** et **professionnel** d'un talent.

Il est constitué de divers exercices (entretiens, questionnaires, tests) et se déroule en général sur une journée.

LES ÉTAPES DU DÉVELOPMENT CENTER

Dans la pratique, c'est un processus qui nécessite du **temps**, notamment au niveau de la préparation.

En effet, il est nécessaire d'être au clair sur les **compétences attendues**, soit sur le poste sur lequel la personne se trouve soit sur lequel elle voudrait évoluer. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur un **référentiel de compétences** ou encore se rendre directement sur le **terrain** pour interroger plusieurs personnes et ainsi bien comprendre les enjeux du poste.

Il faut également déterminer des **misés en situation** et **exercices** de manière à faire sortir le candidat de son univers et de sa zone de confort. Les évaluateurs sont particulièrement attentifs au comportement du candidat face **aux défis** qui lui sont lancés. Les exercices dans le cadre du development center vont donc permettre de déterminer si le candidat se prête à ce type de poste à responsabilité, **indépendamment de ses qualifications professionnelles**.

Ensuite, il faut concevoir la journée d'évaluation en **conjuguant** des **misés en situation** (jeux de rôle, sketches..) à un **entretien** structuré et des **tests** (de personnalité, d'intelligence émotionnelle...)

Enfin, il est essentiel pour la réussite de ce processus, qu'il comporte plusieurs **interlocuteurs** afin de permettre une conjugaison de regards. C'est cette combinaison de **multiples tests et observateurs** qui permettra de rendre une décision objective.

A RETENIR

Finalement, le but du **development center** est d'avoir une photo la plus **objective** possible de où en est la personne sur les **compétences** attendues et de **l'accompagner** au mieux dans sa progression de carrière. C'est aussi un moyen de professionnaliser la démarche en donnant du sens à une décision, qu'elle soit positive ou négative.

Le development center nous a permis de rendre la démarche de promotion la plus juste possible et de mettre nos talents au contact de professionnels de l'évaluation.

Arthur OLLIVIER, DRH chez Sodilac



DEVELOPMENT CENTER ET ASSESSMENT CENTER : QUELLES DIFFERENCES ?

L'**Assessment center** est un concept étroitement lié à celui de **Development center**, que nous avons évoqué précédemment. En effet, la distinction entre ces deux notions est parfois difficile car similaire sur la forme, mais sur le fond l'**objectif n'est pas le même**.

L'**Assessment Center** consiste à **évaluer** des aptitudes, sur la base des comportements adoptés lors de simulations professionnelles et ainsi de faire un **diagnostic individuel** précis sur le mode de fonctionnement de l'évalué.

Toute évaluation entraîne quasi-systématiquement un **recrutement** ou un **processus de développement** possible : promotion interne, intégration dans un graduate program, plan de carrière et de formation pour les hauts potentiels, ou pour un repositionnement dans l'entreprise.

C'est donc dans ce contexte que le **Development Center** a été créé : Alors que le **Development center** va constituer une base solide pour accompagner le **plan de développement** d'un collaborateur, l'**Assessment center** va mettre l'accent sur l'**évaluation**.

Ceci explique pourquoi les notions d'évaluation et de développement sont étroitement liées et par conséquent, pourquoi les Assessment et les Development Center le sont également.

C'est la différence principale entre un development center et un assessment center : dans un development center on est nécessairement en train d'évaluer des personnes dans le but d'un développement professionnel.

Céline LABAUNE, consultante chez Act4skills



DANS QUEL CONTEXTE METTRE EN PLACE UN DEVELOPMENT CENTER?

Chez Sodilac

Arthur et son équipe ont mis en place le development center dans une logique de **promotion interne**, dans le but d'identifier et d'objectiver les soft skills. Ce processus permet d'apporter un **regard extérieur** et est ainsi la clef pour justifier objectivement une promotion auprès des collaborateurs. De plus, le principe de mettre les collaborateurs d'une équipe au contact de professionnels du recrutement externes leur permet d'évoluer.

Chez Descourd & Cabaud

Chez Descourd & Cabaud est recensé un fort besoin de **plan de succession** qui nécessite d'être enrichi grâce à l'identification des bons potentiels. En effet, au sein d'un groupe avec une organisation très filialisée, il est parfois complexe de détecter les collaborateurs avec un potentiel évolutif et avec les compétences nécessaires. Dans ce cas-ci, le processus du development center va être l'occasion de tester et d'observer dans une phase de temps courte si le collaborateur est capable de mettre en jeu ces nouvelles compétences.



Un objectif commun : la **mobilité interne**

QUELLES SONT LES COMPÉTENCES ÉVALUÉES?

- Les **softs skills** avec des déterminants importants tel que l'agilité car c'est un indicateur fort du potentiel d'une personne.
- La **projection managériale**

COMMENT SONT-ELLES ÉVALUÉES ?

Il y a deux **méthodes d'évaluation** complémentaires :

- La **mise en situation** : c'est à dire que fait le collaborateur et comment ?
- La **psychométrie** (par le biais de tests) : pourquoi ce dernier agit-il de cette manière ?

Ces deux méthodes sont complémentaires et leur association est essentielle pour avoir une évaluation complète.



COMMENT COMMUNIQUER SUR LE PROCESS?

Comment présenter le processus de **development center** aux salariés ? Ne vont-ils pas y aller à reculons en se demandant si ils vont être évalués, et par le comité de direction qui plus est ? Nous pouvons effectivement nous questionner, est-ce que les salariés manifestent un réel enthousiasme au départ ou faut-il actionner des **leviers de communication** pour les attirer ?

Albéric nous explique qu'il peut y avoir des réactions **variables**. Celles-ci diffèrent en fonction des personnes et de leurs expériences professionnelles, certaines découvrent ce processus et d'autres en ont déjà entendu parlé dans leurs précédentes entreprises. Il faut donc adapter le processus de **communication** à chacun, **homogénéiser** pour que ce soit compris par tous. Le but pour eux était de valoriser le processus notamment en passant par une pré sélection des candidats. Ceux-ci étant considérés comme les "**happy few**" ou personne privilégiées, ils devaient déjà recevoir un signal **positif**. Ces candidats sont ceux identifiés et validés par le comité de direction, cela renvoie donc un nouveau signal fort et positif pour eux.

Mais alors pourquoi eux ? Pour que le candidat comprenne sa sélection il faut **contextualiser**. Les salariés sélectionnés sont ceux qui peuvent être amenés à vendre des choses au comité de direction, des personnes qui aspirent à un poste à **responsabilités**. Pour atteindre ce poste et faire évoluer les compétences des talents, il est nécessaire de les évaluer avec des critères spécifiques. En parallèle il faut garder à l'esprit que les salariés doivent être préparés à une journée comme celle-ci, il faut les préparer pour éviter des situations de stress par exemple.

Pour Arthur la démarche est **différente**. Les candidatures sont libres et le principal enjeu est de faire l'annonce du poste qui va s'ouvrir. Il faut donc expliquer la démarche, qu'elle est son intention et surtout placer le **development center** au cœur de la démarche. Il faut surtout bien préciser qu'au cours du processus de **recrutement** ou de **sélection** il y aura le **development center**. Le positionner comme une réelle opportunité, que le salarié en ressorte gagnant ou non, l'entreprise leur fait en quelque sorte "**un don**". Les salariés sont potentiellement tous des **talents** et cela ressortira au cours des évaluations. Les salariés sont donc prévenus et connaissent les conditions du recrutement.

Au final, malgré leurs légères différences ces 2 stratégies se retrouvent dans de nombreux points de similitudes. Il faut simplement adapter son approche et donc sa **communication**. Le principal point de différenciation réside dans la façon dont le salarié est sélectionné. D'un côté le salarié postule à une offre en interne et ensuite il y a le **development center**. Et d'un autre côté, les salariés sont choisis par la direction directement.

Attention aux freins : les managers ne vont-ils pas être réticents et au final ne pas présenter leurs talents ?

POINTS FORTS/LIMITES

Le **development center** peut être qualifié d'**expérience** positive, la majorité du temps puisque le bilan fait un état des lieux complet du candidat et donc de **ses atouts et de ses softs skills**. Il permet d'accroître l'engagement, la motivation et de développer la marque employeur. On peut alors le qualifier comme un investissement pour l'entreprise.

Malgré le fait que beaucoup d'avantages se dégagent de ce process, il se peut que l'entreprise se retrouve face à certaines **limites** en fonction du contexte.

Les organisations se doivent donc d'être **prévisibles** sur les enjeux de ce processus afin de limiter les situations de crise, notamment lors de la restitution des axes d'amélioration..

Points Forts



Fidéliser les salariés tout en développant leurs compétences

Identifier les **forces** et **faiblesses** de chacun pour pouvoir évoluer à la suite

Augmenter sa **confiance** en soi, et son estime de soi

Clarifier son **projet professionnel** et s'ouvrir à de nouvelles opportunités

Permet aux salariés de grandir, d'être curieux et avoir une vision différente

Accélérateur de développement / évolution

Mises en Situation réalisées

Réel **feedback** donné que la personne soit sélectionnée ou non

Fiabilité du process dû à la qualité des partenaires choisis

Evaluation **neutre** et **objective**

Limites



Process assez **long** à mettre en place

En fonction du contexte, seulement une catégorie de population peut avoir accès à ce process.

Parfois besoin de recruter en **externe**

Désillusion des managers / salariés lorsqu'ils ne sont pas sélectionnés

Cela peut être vécu comme une sanction pour le salarié d'être choisi s'il n'a pas d'explications

Risque d'un **débriefing** mal réalisé

Coût Global

UN DERNIER MOT...

Au travers de cette restitution, nous comprenons tout l'intérêt que comportent ces différents outils dans l'évaluation des talents. Tout cela dans un environnement en pleine transition dans lequel la question des compétences n'a jamais été aussi centrale et les méthodes d'évaluations traditionnelles autant remises en causes.

Historiquement et rendu obligatoire par la majorité des accords collectifs, l'entretien d'évaluation annuel était l'outil de référence d'évaluation des compétences.

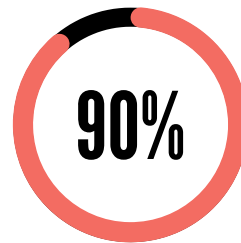
Il subit ces dernières années une perte de popularité impressionnante, décrié par le management qui le juge insatisfaisant, les employés qui l'identifient comme une perte de temps et même certains Gestionnaires RH qui le jugent inefficace.

On constate que dans le même temps le paysage des outils d'évaluation des talents s'est développé ces dernières années.

Bien que l'entretien annuel n'ait pas (encore) été abandonné par toutes les entreprises, un travail de fond s'opère chez la plupart des acteurs pour enrichir leur système d'évaluation. Il est dans certains cas totalement remplacé.

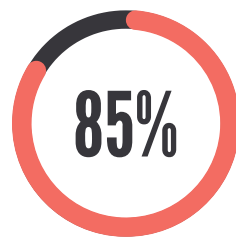
A l'image de l'entretien professionnel instauré de manière obligatoire en 2014, on s'attend à voir apparaître nombre de systèmes alternatifs permettant une évaluation optimale et objective des talents.

Pourquoi les entreprises portent-elles une si grande attention à l'exercice ?



Selon l'étude de Deloitte, 90% des entreprises qui ont retravaillé leur système d'évaluation déclarent observer une hausse du niveau d'engagement au sein de leurs équipes.

Parmi les entreprises ayant revu leur stratégie d'évaluation, citons IBM, General Electric, Goldman Sachs, L'Oréal et les GAFAs. En France, le cabinet de conseil et d'audit Mazars a décidé de s'orienter vers une approche feedback à 360°.



Selon l'étude OpinionWay pour Altays d'octobre 2021 portant sur la négociation salariale, ≈85% des salariés estiment mériter une augmentation. D'où la nécessité pour les entreprises de se munir d'outils efficaces et objectifs d'évaluation de la performance.

“Évaluer, c'est créer : écoutez donc, vous qui êtes créateurs ! C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées.”

Friedrich Nietzsche