

ÉVALUATION DU TALENT : HAUT PERFORMANTS VERSUS HAUT POTENTIEL

PAR: TIM ROBINSON, Ph.D.

*Il s'agit du 4e article de la série développement professionnel de la PGA du Canada:
Améliorer les résultats de gestion des talents de votre club.*

Peut-être la seule décision liée aux personnes qui est plus importante que l'embauche, c'est à qui offrir une promotion.

La promotion du personnel existant à des postes plus élevés et/ou à des postes nouvellement créés conçus pour aborder des objectifs opérationnels clés est une décision qui force l'équipe de direction du club à évaluer la base de ses employés actuels et à décider sur «qui parier» pour combler ces postes importants.

Les décisions de promotion envoient également des messages explicites au personnel existant ainsi qu'à ceux qui envisagent de postuler pour travailler au club ou au sein de l'organisation, à propos des aptitudes, attitudes et valeurs qui sont vraiment importantes pour l'équipe de direction. Oubliez les slogans qui sont affichés sur les sites Web du club, ou ce qui est dit lors des discussions de performance, ceux promus sont le reflet le plus fidèle des comportements, des valeurs et du type d'employé que l'équipe de direction estime être le plus important pour le succès du club dans l'avenir.

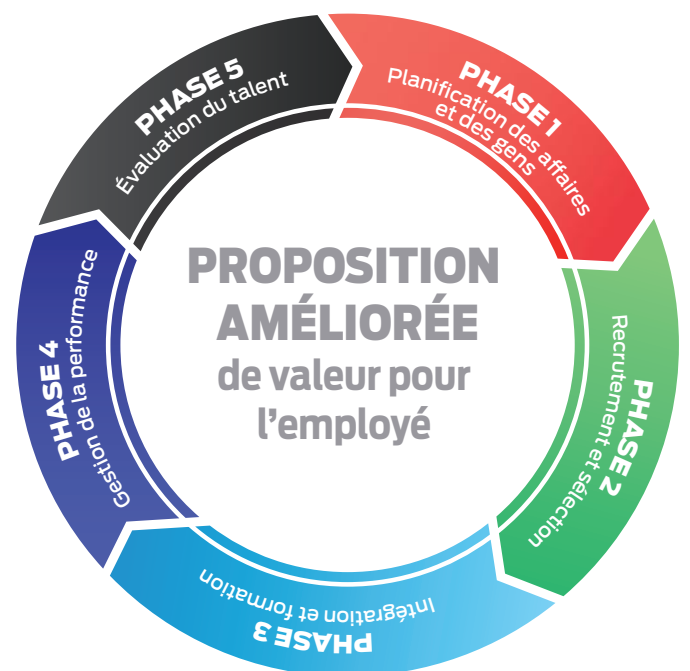
Étant donné l'importance de ces décisions de promotion, cet article a été rédigé pour fournir une approche fondée sur la recherche que les membres de la PGA du Canada peuvent utiliser pour améliorer la probabilité que ceux qu'ils favorisent réussissent dans leur nouveau rôle.

Comme l'illustre la conception du cadre de gestion des talents pour les membres de la PGA du Canada (voir la figure 1 ci-dessous), l'évaluation du personnel existant d'un club aux fins de reconnaissance et de promotion est la cinquième et dernière phase du processus de gestion des talents.

Si l'équipe de direction d'un club ou d'une organisation réussit dans la planification, la dotation en personnel, l'encadrement, la formation et la gestion du rendement de son personnel, non seulement les objectifs d'affaires du club seront atteints, mais quelques-uns de ces employés seront capables et motivés à assumer des fonctions plus importantes au sein de l'entreprise.

FIGURE 1

La gestion stratégique
améliore la PVE



RESSOURCES HUMAINES

La performance actuelle n'est pas un indicateur du potentiel futur

Alors, quelle est la meilleure approche à utiliser pour sélectionner lequel de vos employés doit être promu et « recevoir les clés du nouveau bureau »?

Historiquement, la plupart des décisions de promotion sont fondées sur la « performance » de l'employé dans son rôle actuel. Les dirigeants, lorsqu'ils sont invités à défendre leurs décisions de promotion, se réfèrent généralement aux trois données suivantes:

- i) Évaluation annuelle de performance de l'employé
- ii) Résultats d'entrevue, et
- iii) Recommandations des collègues

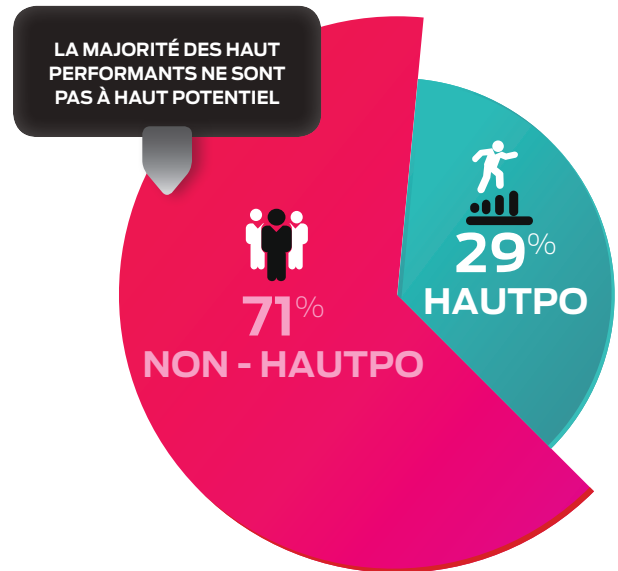
Une analyse plus approfondie a révélé que les trois sources se concentrent principalement sur la façon dont l'employé s'est acquitté de ses tâches dans son précédent poste(s). Les entrevues d'embauche sont principalement constituées de questions liées à l'historique du rendement du candidat et à la façon dont son expérience l'a préparé pour le poste en jeu. Les recommandations des autres membres du personnel se traduisent par une série de descripteurs comportementaux du candidat tels que: toujours faire le travail, être un excellent travailleur en équipe, aider les autres à faire leur travail, faire des efforts supplémentaires pour résoudre un problème, garder le calme face à l'adversité, facile à travailler avec et vivant les valeurs.

Bien qu'il soit très important pour les candidats d'avoir un rendement exceptionnel au travail et de démontrer de solides comportements en milieu de travail, la recherche

a révélé que ce n'est pas suffisant pour évaluer les employés qui ont un vrai potentiel (c.-à-d. les employés qui connaîtront du succès une fois promus).

Une étude menée par le Corporate Leadership Council a révélé que seulement 29% des employés **performants** **répondaient** aux critères des employés à **fort potentiel**. Jusqu'à 71% des personnes ayant un rendement élevé n'ont pas les caractéristiques comportementales clés requises pour obtenir un succès soutenu dans un nouveau rôle ou un rôle plus élevé (voir la figure 2 ci-dessous).

FIGURE 2 Haut performant et statut potentiel



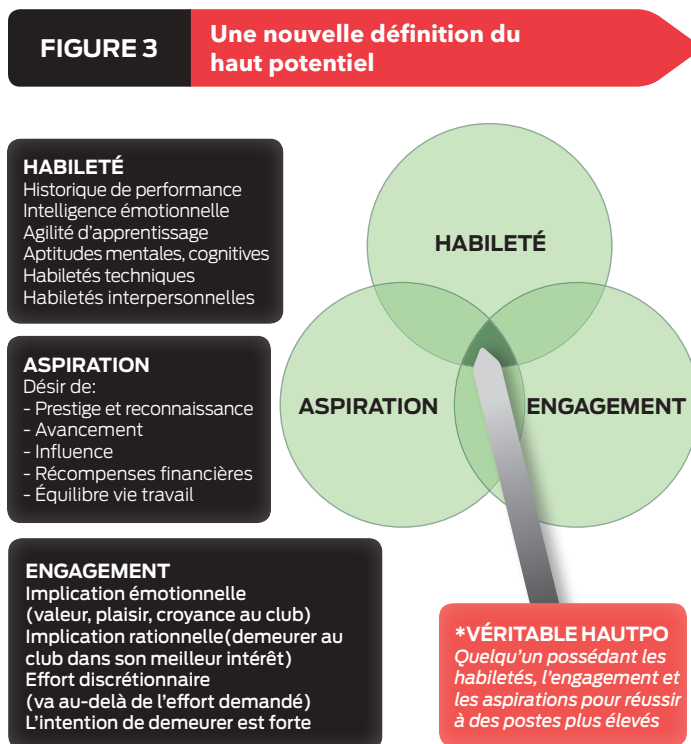
LE GRAPHIQUE EN FORME DE TARTE REPRÉSENTE LA POPULATION TOTALE DE HAUT PERFORMANTS DANS LES ORGANISATIONS (CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 2005)



Une nouvelle définition de haut potentiel

Comme mentionné ci-dessus, pour être considéré « à haut potentiel », un employé doit avoir les attributs pour être en mesure de relever les défis du poste plus élevé au cours de la première année. En d'autres termes, accomplir avec succès les principales tâches du poste et être considéré comme minimalement compétent.

Les recherches menées par le Corporate Leadership Council ont conclu qu'en plus d'être des acteurs performants et possédant les compétences et les aptitudes nécessaires, les employés à fort potentiel doivent aussi avoir l'aspiration de réussir au niveau suivant et être pleinement engagés auprès de l'organisation (voir la figure 3 ci-dessous). Les employés doivent obtenir une note élevée dans les trois domaines pour être considérés comme à haut potentiel; Les employés qui manquent dans l'un des domaines auront du mal à remplir leur rôle nouvellement assigné.



*High potential management survey, Corporate Leadership Council, 2005.

La discussion de haut potentiel

De nombreuses organisations ont maintenant séparé la discussion sur la « performance » de la discussion sur le « potentiel » au cours de l'année civile. Les discussions ou

les examens de rendement sont conçus pour évaluer le rendement global d'un employé et entraîner l'attribution d'une notation à mi-parcours et / ou à la fin de l'exercice. Les discussions sur le rendement sont généralement plus formelles et se produisent au cours du mois suivant la fin de l'année. Les notes assignées au personnel peuvent être étalonnées par rapport à une courbe de distribution et utilisées pour attribuer des primes de performance de fin d'année.

Les discussions sur le potentiel, comme décrites ci-dessus, visent à déterminer quels employés ont le potentiel de passer au niveau suivant et devraient se produire à un moment différent de l'année civile. La raison pour laquelle il y a un écart dans le temps par rapport aux examens de rendement est d'aider la direction à se concentrer sur les trois aspects du potentiel et de ne pas biaiser la discussion en insistant trop sur les données sur le rendement.

Et maintenant ? Comment prendre des décisions par rapport au potentiel

ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES POSTES À COMBLER

- Lister les postes (nouveaux ou existants) devant être comblés
- Examiner et mettre à jour les exigences du poste en fonction des objectifs futurs
- Décider si le poste doit être comblé à l'interne ou à l'externe

ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES ACTEURS DU CLUB LES PLUS PERFORMANTS PAR POSTE

- En utilisant les résultats du processus de notation du rendement de votre club, identifiez tous les acteurs performants (c.-à-d. ceux qui atteignent constamment des notes élevées année après année).
- Pour chaque poste que vous avez identifié et qui peut être occupé par un candidat interne, sélectionnez tous les acteurs performants que vous estimez avoir le potentiel pour le rôle.

Remarque: le potentiel d'un employé est spécifique au poste; en d'autres termes, un employé peut être à «fort potentiel» pour un poste mais pas pour un autre. Il est donc très important que, lors de l'évaluation du potentiel d'un employé, ce soit fait dans le contexte des exigences du poste considéré



RESSOURCES HUMAINES

ÉTAPE 3 : ÉVALUATION DU POTENTIEL

- a) Remplir le Questionnaire d'évaluation du potentiel élevé (voir Figure 4), pour chaque intervenant de haut rendement identifié comme remplaçant possible au poste vacant
- b) Rencontrez les candidats qui ne peuvent répondre à toutes les questions; Les questions liées à l'aspiration et à l'engagement sont généralement celles qui nécessitent des informations supplémentaires; Vous êtes encouragé à partager le questionnaire avec le candidat
- Pointage: 50-60 - indique un potentiel **élevé** de réussite dans le rôle
 - Pointage: 40-50 - indique un potentiel **moyen** pour réussir dans le rôle
 - Pointage: inférieur à 40 - indique un **faible** potentiel de réussite dans le rôle

FIGURE 4

Questionnaire d'évaluation du haut potentiel

NOM ICI :

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants

		Complètement en désaccord					Ni en ni en désaccord					Totalemment en accord				
HABILITÉ	A rencontré ou surpassé les exigences des postes actuels (et passés)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Possède les habiletés et aptitudes techniques nécessaires pour le poste	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Est émotionnellement conscient de son impact sur les autres et peut s'adapter / s'ajuster pour bâtir des relations de travail de confiance	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Est ouvert à la critique, recherche et utilise la rétroaction et apprend de ses erreurs	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ASPIRATION	Valorise le prestige et la reconnaissance que le nouveau poste offre	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Attend avec impatience l'augmentation du niveau d'influence, de leadership requis dans le nouveau rôle	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Motivé par les récompenses financières (incluant les avantages) offert par le nouveau poste	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Les responsabilités, les exigences de temps, etc. du nouveau poste augmenteront la jouissance globale et la satisfaction retirées du travail	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ENGAGEMENT	Croit à l'objectif du club, à ses valeurs et ressent un lien fort avec l'équipe de direction et les camarades de travail	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Croit que le club offre le bon environnement et la stabilité pour lui-même et sa famille	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Démontre la volonté d'aller au-delà des attentes du rôle actuel pour accomplir des tâches d'importance organisationnelle	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	A clairement indiqué son engagement à demeurer au club à long terme (min. 5 ans)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Pointage: /60



RESSOURCES HUMAINES

Une précaution

Le pointage qu'un candidat reçoit sur le questionnaire d'évaluation du potentiel élevé est juste cela, un « pointage ». Il devrait être considéré comme une donnée supplémentaire pour déterminer quel candidat interne est le meilleur pour le poste considéré.

Le questionnaire a pour but d'élargir la réflexion des équipes de gestion lors de la prise de décisions de promotion et tandis que le pointage d'un candidat peut élever un drapeau rouge, il ne devrait pas être utilisé isolément d'autres données pour empêcher quelqu'un d'être considéré pour un nouveau poste. Rappelez-vous, un candidat de l'interne doit être performant pour être pris en considération pour la promotion et il est important de le traiter équitablement et de continuer à l'encourager à regarder vers l'avant quant au rôle potentiel auquel il pourrait aspirer au sein du club.

Si vous suivez les étapes ci-dessus et surtout si vous prenez le temps de rencontrer vos employés pour discuter de leurs résultats de questionnaires, non seulement vous les renseignez sur les critères pris en considération pour prendre des décisions de promotion mais la discussion va renforcer la relation entre vous et l'employé.

Les résultats du questionnaire peuvent être quelque peu surprenants et informatifs pour l'employé. Bien qu'il ait pu souhaiter le nouveau poste pour les bénéfices financiers, il se peut qu'il n'ait pas tenu compte de tous les autres éléments du poste qui ne l'intéressaient pas (ex: heures supplémentaires, responsabilités accrues en matière de leadership) et qui auraient un impact négatif sur son rendement.

Deuxièmement, l'employé ne connaît peut-être pas la façon dont vous et d'autres le perçoivent quand il s'agit de son engagement envers le club par exemple. Quoi qu'il en soit, les résultats ont souvent conduit les employés à s'asseoir avec leur gestionnaire avec une perspective renouvelée pour parler d'une meilleure carrière ou de la création d'un plan de formation spécifique qui les préparerait à un rôle plus en accord avec leurs besoins et leurs intérêts.

Conclusion

L'un des rôles les plus importants d'un leader est non seulement d'embaucher des talents supérieurs, mais aussi de développer et de promouvoir ceux qui, au sein de leur organisation, sont réellement capables de trouver du succès dans leur nouveau rôle.

Cet article a contesté la notion que beaucoup de leaders organisationnels soutiennent: que vos meilleurs exécutants sont ceux qui devraient être promus. Larry Bossidy (ex-PDG de Allied Signal) a déclaré: «Les gens sont la principale source d'avantage concurrentiel. À la fin de la journée, vous pariez sur les gens, pas sur les stratégies.»

En élargissant les critères d'évaluation de la promotion en y incluant à la fois l'**aspiration** et l'**engagement**, les dirigeants peuvent améliorer les chances que ceux sur qui ils parient et à qui ils accordent la promotion aient du succès.



À propos de l'auteur

Tim Robinson possède plus de 25 ans d'expérience en développement du leadership, apprentissage et en gestion de talent et est présentement associé dans la pratique du développement des talents et du Leadership pour LHH Knightsbridge (une société internationale de développement de talents et de leadership située à Toronto).

Avant de se joindre à LHH Knightsbridge, Tim était dirigeant senior des ressources humaines d'une grande société d'état canadienne (pop 65,000) où il a occupé graduellement des postes avec de plus en plus de responsabilités pour finalement assumer la direction de l'ensemble de la gestion des talents et des fonctions d'apprentissage. Au cours de cette période, il a dirigé des équipes nationales qui ont conçu et offert une formation opérationnelle, un développement du leadership, une certification Lean six sigma, une gestion du rendement et une segmentation des talents.

Tim a aussi travaillé dans le système national de sport du Canada où il a dirigé l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national de développement des entraîneurs. Au cours de cette période, il a travaillé à identifier et à développer certains des meilleurs entraîneurs sportifs nationaux et internationaux du Canada.

Tim détient un Ph.D. en éducation de l'Université d'Ottawa et est actuellement membre du Conseil du leadership et de l'apprentissage du Conference Board du Canada. Il est un golfeur averti et membre d'un club de longue date qui a récemment brisé la barre du 80 avec l'aide de nombreux professionnels enseignants de la PGA au fil des ans!



RESSOURCES HUMAINES