

## Elite d'entreprise ou élitisme en entreprise?

Une nouvelle tendance de gestion des compétences se développe dans les entreprises. Effet de mode ou pas, les sociétés mettent en place de plus en plus d'outils permettant la détection des «talents» des cadres, ou de futurs cadres à fort potentiel de développement. L'objectif d'une telle démarche est de répondre aux exigences d'une gestion prévisionnelle des compétences dans les strates supérieures de l'entreprise par la création d'un vivier de cadres ayant des compétences semi-dormantes ou dormantes. En dehors des biais résultant directement de la conduite de cet outil, il est important de dissocier tous les aspects qui constituent cette démarche de gestion spécifique ainsi que les interférences qu'elle crée sur la gestion globale de la compétence.

### De la compétence

En amont de la notion de potentiel, il faut revenir sur celle de compétence. De façon usuelle, une personne compétente est celle qui sait faire face à des situations complexes ou qui sait résoudre des problèmes en mettant en œuvre ses connaissances. Avoir des compétences signifie posséder des caractéristiques professionnelles et personnelles qui conduisent à une réalisation en s'adaptant à une situation dans un environnement donné. Par conséquent, la démarche d'identification nécessite de la part des assessseurs une analyse de tous les facteurs endogènes et exogènes liés à l'expression de la compétence permettant de déduire son efficacité in situ sur plusieurs axes. Ces répertoires d'observations devront ensuite être synthétisés sur

des échelles aboutissant à la validation opérationnelle. Etant donné que la compétence inclut l'efficacité face à des situations problématiques et qu'elle n'est identifiable que par son observation, les assessseurs doivent développer plusieurs types de scénarii permettant de conclure à son appréciation et à ses éventuelles exploitations dans une strate managériale définie. Cela permettant de valider la probabilité de relève du cadre et de qualifier son potentiel.

### Minimum requis

Or, outre les difficultés directement liées à la lourdeur ainsi qu'aux coûts d'une telle démarche, la problématique liée à la complexité technique de ce processus est d'une ampleur considérable et inadaptée dans le cadre d'une entreprise. Afin de contourner cette difficulté et pour répondre à des exigences fonctionnelles et économiques, la grande majorité des entreprises ont mis en place un certain nombre de mesures destinées à limiter lesdites contraintes par la création de processus «allégés». Tous ces différents processus ont en commun, entre autres, la notion de «prérequis» sur une certification minimale. Le prérequis est un postulat cohérent dans un processus de présélection, toutefois le minimum requis doit être une valeur de compétence validée et pas nécessairement une compétence certifiée. Cette systématique est malheureusement souvent orientée sur des exigences en termes de certification, et cet aspect limite l'admission à toutes les personnes possédant un véritable potentiel mais ne disposant pas forcément d'une

reconnaissance officielle, validée par un diplôme d'aptitudes ou de niveau de formation, d'expertise ou de connaissances techniques. Dès lors, la notion de «détection de talents» est préteritée par la certification et n'est manifestement plus en réelle adéquation avec les objectifs de la démarche. De fait, on peut déceler ici les contours d'un processus relevant d'un certain élitisme.

### Contourner le processus de sélection classique

Ces contours se précisent lorsque l'on identifie une problématique bien plus préjudiciable et directement liée aux aspects politiques inhérents à l'entreprise, offrant à une certaine catégorie de personnes la possibilité de contourner le processus de sélection classique orienté sur l'empirisme. Cette nouvelle «voie royale» offre l'avantage d'accéder à des fonctions-clés, de les verrouiller et d'accélérer de manière significative l'ascension dans l'entreprise. Soutenue inconsciemment par la strate dirigeante, cette pratique de connivences relationnelles fait partie intégrante des fonctionnements implicites sociétaux et donc, sous l'effet de réactions sécuritaires, ne peut que difficilement être l'objet de contestations ouvertes. Cette création artificielle d'une nouvelle élite managériale dans un système social fermé reste toutefois en rapports de force cachés, souvent orientés sur l'aspect de statuts avec une élite managériale issue d'un système social ouvert. De ce fait, les outils de «gestion des talents» n'ont pas la possibilité de contrôler leur application correcte sur l'entier de la

population théoriquement concernée et subissent une dissolution de leur pertinence opérationnelle.

### **Scission inévitable**

A terme, on observe la coexistence de deux systèmes de gestion de compétences, l'un construit pour l'encadrement intermédiaire avec comme fondement la compétence et l'expérience inhérente à celle-ci, et l'autre, pour l'encadrement supérieur, construit sur l'aspect de sélection absolue avec des critères devenant souvent arbitraires. On distingue alors clairement les aspects contre-productifs au niveau de toute la population de cadres,

car ces deux approches sélectives sont intrinsèquement en opposition de valeurs et, par effet de ricochet, scindent le corpus des managers. Dans le temps, on observe une véritable scission en termes de culture d'entreprise avec toutes les conséquences que cela implique. En outre, force est de constater que la «gestion de talents» dissociée d'une gestion de compétences globale développe uniquement de la valeur ajoutée en termes d'image, et celle-ci est largement exploitée dans la communication de certaines entreprises, pour lesquelles sa possession est plus importante que son utilisation.

En fait, il n'est souvent pas nécessaire de réinventer la roue en créant un nouvel outil RH. En effet, grâce à une gestion de type prévisionnel des emplois et des compétences, il est possible d'utiliser une palette d'outils existants et déjà éprouvés permettant d'atteindre ses objectifs d'une manière plus efficace. Une démarche certainement moins valorisante en termes de communication, mais plus rentable en termes de gestion d'entreprise.

■ *Marco Barbera  
et Jean-Louis Felfli,  
Equidem SA, Analyse & Stratégie  
en Ressources Humaines*