



ORIENTATION DE CARRIÈRE

Repérer et préparer les hommes qui conduisent au succès

Comment repérer au sein de l'entreprise les hommes qui seront amenés à en occuper les postes stratégiques ? Dans le cas de cette grande société, avec l'appui de BPI, l'évolution des futurs dirigeants prend progressivement la forme d'un parcours accompagné et inscrit dans la durée.

► Le contexte

REPÉRER LES HOMMES CLÉS DE L'ENTREPRISE

Cette grande entreprise publique s'organise autour de 150 entités dont les responsables sont les hommes clés de l'entreprise.

Traditionnellement, le recrutement interne sur ces postes s'effectue à partir d'un vivier de cadres désignés par cooptation et sélectionnés sur entretien. Ils se présentent en "candidats" à cette rencontre qui, à la fois, sanctionne leur passé et conditionne leur avenir.

Ainsi, chaque année, une nouvelle "promotion" de dirigeants est mise sur les rangs des mouvements à organiser. Ce système renforce l'image d'une fonction de direction, étape finale du parcours réussi dans l'entreprise.

► La mission

CRÉER UNE VRAIE RENCONTRE

L'intervention des consultants commence par la préparation à l'entretien de sélection. Il doit, pour être plus efficace, permettre une vraie rencontre entre un cadre à fort potentiel et sa direction.

L'accompagnement est construit par BPI dans une double optique : une démarche de bilan individuel et des apports en communication interpersonnelle. Ce travail avec le consultant est souvent la première occasion de prise de recul sur le parcours professionnel.

APPRÉCIER LES COMPÉTENCES

L'entretien enrichit le dialogue, mais la direction souhaite fiabiliser le choix des personnes et les décisions d'orientation. L'idée de l'**assessment center** naît ainsi quelques années plus tard, avec celle d'apprécier les compétences des futurs dirigeants au regard de critères clés de réussite pour le développement des stratégies de l'entreprise.

ÉLARGIR LES PERSPECTIVES

L'étape de sélection n'en reste pas moins le lieu d'un verdict brutal.

Un troisième temps fort de l'adaptation du dispositif devient indispensable : créer un sas d'orientation s'inscrivant suffisamment tôt dans le cursus des cadres pour permettre le développement des potentiels et l'élargissement des perspectives d'orientation positive. De fait, il ne s'agit plus de sanctionner, mais d'évaluer des aptitudes et de définir

des axes de progrès couplés à des orientations de carrière, puis d'organiser une mise en adéquation homme/poste progressive.

► Les perspectives

ACTUALISER LES CRITÈRES

La palette des outils d'évaluation et de préparation à la fonction de dirigeant s'est ainsi, au fil des années, étoffée et sophistiquée : **assessment center**, **coaching**, bilan, construction de parcours internes de préparation ; autant de leviers pour amener la personne à développer son potentiel tout en précisant ses objectifs personnels.

Privilégier la résistance au stress ou la capacité à piloter ? Mettre en avant la créativité individuelle ou la capacité à faire s'exprimer des talents au sein d'une équipe ?

C'est en s'appuyant sur la richesse d'un accompagnement inscrit dans la durée que les critères d'appréciation peuvent être remis à plat pour élaborer un référentiel actualisé.

LEROY Consultants :
meneurs de carrières
depuis 1973

Division Carrières de BPI,
LEROY Consultants conseille
les cadres supérieurs et les
dirigeants à chaque moment
fort de leur vie professionnelle.

► Session organisée sur deux jours, dans un lieu extérieur à l'entreprise pour un groupe d'une dizaine de personnes.

► Contenu mixte : entretiens, questionnaires de comportement et mises en situation.

► Cinq ou six observateurs : un dirigeant de l'entreprise, deux ou trois dirigeants d'autres sociétés, deux consultants.

► Au terme des observations, établissement du profil de chaque participant selon 25 critères correspondant à cinq grandes dimensions managériales.

Les missions "assessment center" sont mises en place par ARNAVA, filiale spécialisée de BPI.

Accompagnement individuel favorisant l'optimisation des atouts humains et professionnels du manager pour un meilleur exercice de ses responsabilités au sein de l'entreprise.