

La fabrique de l'évaluation des hauts potentiels, un travail politique ?

Par Pascal BRAUN

Chercheur associé au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po-CNRS)

L'abondante littérature sur l'évaluation des hauts potentiels reste très centrée sur les outils de détection du potentiel, mais peu de recherches appréhendent l'évaluation des hauts potentiels comme un « processus », allant de la construction des politiques d'évaluation jusqu'à la discussion des résultats de l'évaluation dans les comités de carrière. L'analyse empirique d'un processus d'évaluation de hauts potentiels dans une étude de cas approfondie (2 ans d'observation non participante, 58 entretiens semi-directifs) nous a permis d'étudier le travail opéré par les différents acteurs impliqués dans l'évaluation, notamment les acteurs RH centraux. Prenant appui sur le cadre d'analyse élaboré par Braud (2018) pour analyser la professionnalisation des acteurs politiques, nous interprétons le travail des acteurs RH centraux comme un travail politique, visant à légitimer le processus d'évaluation vis-à-vis de leur direction générale, et dans une moindre mesure vis-à-vis des salariés évalués. Nous montrons que ce travail comporte trois dimensions : un travail de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation avec le projet stratégique, un travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation par la direction générale et les salariés évalués, et un travail de médiation auprès des acteurs impliqués dans la mise en forme et la discussion des évaluations.

Introduction

Depuis les années 1990, de nombreuses grandes entreprises françaises ont mis en place des pratiques de gestion prévisionnelle des hauts potentiels pour préparer le renouvellement des équipes dirigeantes (Falcoz, 1999 ; ANDRH-Féfaur, 2013). Dans le même temps, une abondante littérature s'est développée en psychologie du travail et en sciences de gestion sur la question de l'évaluation des cadres à potentiel. On peut distinguer dans cette littérature les approches normatives centrées sur la question de la détection du potentiel *via* des outils psychométriques (Hardesty et Jones, 1968 ; Lévy-Leboyer, 2011) ou questionnaires (Mirallès, 2007), et les approches institutionnalistes analysant les pratiques d'évaluation des hauts potentiels au regard de spécificités nationales (Bournois et Roussillon, 1998 ; Janand *et al.*, 2016) ou de conventions locales d'évaluation (Guerlach, 2013).

En revanche, peu de travaux appréhendent l'évaluation des hauts potentiels comme un processus, amenant à déplacer le problème de la détection du potentiel à un problème d'attribution du potentiel (Braun, 2016). Ce déplacement de perspective invite à étudier quels sont les mécanismes de sélection implicites effectivement à l'œuvre, et donc à ouvrir la boîte noire d'un processus soumis à un affichage d'objectivité, d'équité et de technicité. Cela amène à s'intéresser à la dimension politique du travail opéré par les acteurs impliqués dans l'évaluation des hauts potentiels, et plus précisément par les acteurs RH situés au siège de l'entreprise. En effet, la tension entre l'affichage d'objectivité et de neutralité et

l'impossibilité d'une évaluation totalement objective et neutre engendre des risques de contestation : une partie du travail de la fonction RH au siège consiste donc à anticiper ces risques pour légitimer l'évaluation auprès des différentes parties prenantes ayant des perceptions et intérêts divergents. S'intéresser au travail de ces acteurs RH apparaît d'autant plus important que des recherches empiriques (Falcoz, 2001 ; Guerlach, 2013) ont souligné leur rôle clé dans la validation du potentiel, identifié localement par le manager hiérarchique.

Or, une revue de la littérature des travaux en GRH montre que la dimension politique du travail des acteurs RH est parfois mise en avant dans le cadre de modèles de GRH (Brabet, 1993 ; Cadin *et al.*, 2012), mais que les modalités concrètes associées à cette dimension politique sont rarement étudiées comme telles.

Dans notre article, nous analysons le travail des acteurs RH centraux dans l'évaluation des hauts potentiels. Comment qualifier le travail politique joué par la fonction RH dans le processus d'évaluation des hauts potentiels ?

L'article comprend cinq parties. La première partie présente une synthèse de la littérature sur l'évaluation des hauts potentiels, et une explicitation du cadre théorique mobilisé pour appréhender le travail des acteurs RH centraux dans l'évaluation des hauts potentiels. La deuxième partie porte sur la description du cas et de la méthodologie utilisée. Nous décrivons ensuite de façon approfondie le processus d'évaluation

et les jeux politiques associés. Enfin, nous présentons nos principaux résultats, que nous discutons dans une cinquième partie. Nous montrons ainsi que le travail politique se décline sur trois modalités : un travail de mise en cohérence et d'arbitrage, un travail de médiation et un travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation. Cela nous permet alors de préciser l'enjeu de ce travail politique dans le processus d'évaluation.

Revue de la littérature

Une littérature centrée sur les outils d'évaluation, peu portée sur le travail concret opéré par les acteurs RH

À partir de la revue des théories de l'évaluation de la performance individuelle proposée par Gilbert et Yalenios (2017), on peut distinguer dans la littérature sur l'évaluation des hauts potentiels les théories normatives et les théories institutionnalistes. Les premières s'attachent à prescrire des actions pour les praticiens dans l'évaluation, tandis que les secondes appréhendent l'évaluation comme une construction collective (sociale et sociétale).

Dans le cadre des théories normatives, notamment issues de la psychologie du travail, l'accent est mis sur la validité prédictive des dispositifs d'évaluation (Furnham, 2008 ; Lévy-Leboyer, 2011). En complément des méthodes d'évaluation psychométriques, des travaux produits par des chercheurs en sciences de gestion ou des praticiens (Mirallès, 2007) recommandent l'utilisation de dispositifs de gestion, tels que les comités de carrière ou les entretiens croisés.

Les approches institutionnalistes de l'évaluation du potentiel adoptent souvent une démarche comparative, en identifiant et comparant les dispositifs d'évaluation selon les entreprises (Derr *et al.*, 1988 ; d'Armagnac *et al.*, 2016) ou les pays (Bournois et Roussillon, 1998 ; Janand *et al.*, 2016). En revanche, les analyses empiriques de terrain portant sur les jeux politiques dans la sélection des hauts potentiels et l'accès aux postes de cadres dirigeants restent rares (Villette, 1975 ; Braun, 2016).

En résumé, il ressort de la revue des travaux existants que le point focal porte principalement sur les dispositifs d'évaluation des hauts potentiels, et que le travail opéré par la fonction RH est peu considéré comme un objet d'étude en soi.

L'évaluation des hauts potentiels comme processus : une forte dimension politique pour les acteurs RH

Parmi les approches institutionnalistes, l'approche conventionnaliste (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Marchal, 2015), fondée en partie sur l'économie des conventions, apporte un éclairage précieux pour appréhender l'évaluation comme un processus devant faire l'objet d'un accord. Ce cadre théorique suppose de s'intéresser aux façons de juger des évaluateurs, et par là même aux « contraintes de justification » pesant

sur le jugement (Boltanski et Thévenot, 1991). Son originalité consiste à déplacer l'analyse des qualités des candidats vers celle de la construction du jugement des évaluateurs sur les qualités des candidats.

Dans ce cadre, l'évaluation des hauts potentiels revêt une forte dimension politique. Cette dimension soulignée par Eymard-Duvernay (2008) tient, entre autres, à l'enjeu de légitimation de l'évaluation auprès des différentes parties prenantes du processus qui ont des rationalités distinctes : membres de la direction générale, managers, salariés identifiés comme hauts potentiels. Cet enjeu se pose avec une acuité particulière pour les services RH centraux en charge de piloter le processus d'évaluation des hauts potentiels, et de rendre des comptes à la direction générale. Cela nous amène maintenant à interroger le travail politique de la fonction RH dans le processus d'évaluation.

De la dimension politique de l'évaluation à l'étude du travail politique de la fonction RH dans le processus d'évaluation

Des recherches en sciences de gestion, adoptant une approche compréhensive, rendent compte de la dimension politique dans la GRH. En particulier, les travaux de Brabet (1993) ont conduit à distinguer trois types de modèles de GRH : le modèle instrumental (convergence entre objectifs économiques et responsabilité sociale), le modèle de l'arbitrage managérial (divergence entre plusieurs enjeux et logiques, ce qui met l'accent sur la nécessité d'arbitrage par les acteurs RH), et le modèle de gestion des contradictions (postulat d'ambivalence, de contradiction interne des acteurs de l'entreprise).

Ces trois modèles ont ensuite été complétés par un quatrième. La combinaison du modèle de gestion des contradictions et de celui de la GRH hyper-partagée de Cadin *et al.* (2012) nous paraît constituer une brèche importante vers l'examen de la dimension politique de la GRH. Cadin *et al.* évoquent même une dimension « politique » du travail du professionnel de la GRH (2012, p. 645). Ils insistent sur le fait que le jeu politique autour de la GRH s'est élargi, englobant à présent de nouveaux acteurs, dans et hors de l'organisation. Cette multiplication des parties prenantes, soulignée dans le modèle de la GRH hyper-partagée, affecte le travail de la fonction RH en lui conférant une dimension politique. En effet, ces parties prenantes peuvent présenter vis-à-vis de la fonction RH des attentes nombreuses et pas forcément compatibles, ce qui est le cas pour l'évaluation des hauts potentiels, comme mentionné précédemment.

Cependant, ces modèles n'explicitent pas l'idée de dimension politique de la GRH. Ils rendent peu compte du travail des acteurs RH pour réduire les tensions et contradictions au cœur des transformations des organisations. Plus généralement, si des travaux universitaires s'intéressent aux dimensions politiques de la GRH ou aux jeux politiques dans lesquels sont pris les DRH, notamment dans le cas des plans sociaux (Barès et Cornolti, 2006 ; Chappelier et Fabre, 2011), peu analysent explicitement la dimension politique de la GRH.



Photo © Philippe Lissac / GODONG-AKG IMAGES

L'Échelle de l'ascension vers le Ciel avec les élus et les damnés, monastère de Kikkos, Chypre.

« La validation comme haut potentiel permet d'accéder à des accompagnements individuels et spécifiques, mais aussi à des postes clés de l'entreprise. »

Pour appréhender le travail politique des acteurs RH centraux, nous mobilisons la grille de lecture élaborée en sociologie politique par Braud (2018), qui analyse le travail politique dans le cadre de la professionnalisation de la vie politique. Il suggère d'étudier la dimension langagière (c'est-à-dire les effets du langage) de l'action politique en lien avec le travail de terrain. En ce sens, il distingue deux modalités complémentaires du travail politique : agir au niveau de la situation elle-même (politique gestionnaire, action sur les situations) ou agir sur les représentations du réel, de façon à resserrer l'écart entre la perception de ce qui est et la perception de ce qui devrait être (politique symbolique, action sur les représentations). En reprenant le cadre théorique de Braud, comment qualifier le travail politique des acteurs RH centraux dans les processus d'évaluation des hauts potentiels ?

Méthode de recherche et étude de cas

Le cas étudié : un processus d'évaluation externalisé à un cabinet de conseil

Pour répondre à la question de recherche, nous mobilisons une étude de cas approfondie, que nous appellerons Technologie. Le cas Technologie concerne une multinationale spécialisée dans le secteur des nouvelles technologies. À la suite d'une importante crise sociale, l'ensemble des politiques RH, dont les

politiques d'évaluation, sont redéfinies. Dans ce cadre, l'entreprise a recours à un cabinet de conseil spécialisé en ressources humaines (dénommé Consulting).

Dans l'entreprise Technologie, les candidats sont présélectionnés parmi 10 000 managers au sein de l'entreprise par le manager hiérarchique lors de l'entretien annuel d'évaluation, puis par un « comité Talents » de l'entité locale. La liste des personnes identifiées comme « hauts potentiels » est ensuite présentée par le Talent manager local à la directrice du Talent management au niveau du siège. Celle-ci sélectionne parmi cette liste les personnes pouvant être considérées comme hauts potentiels. La sélection prend appui sur les notes attribuées en fonction du référentiel de compétences managériales, mais aussi sur des critères de genre et de nationalité⁽¹⁾. Les salariés présélectionnés par l'entreprise comme hauts potentiels sont ensuite envoyés aux consultants du cabinet externe Consulting, chargés de valider ou d'invalider la sélection opérée en interne. Consulting évalue ainsi environ 100 candidats par an, et valide la sélection de l'entreprise pour à peu près 60 % des présélectionnés. La validation comme haut potentiel permet d'accéder à des accompagnements individuels et spécifiques, mais aussi à des postes clés de l'entreprise.

⁽¹⁾ En lien avec sa stratégie d'internationalisation et de diversification des cadres dirigeants, l'entreprise souhaite appliquer des quotas liés au genre et à la nationalité dans la sélection des hauts potentiels.

L'évaluation opérée par les consultants est réalisée dans des « centres d'évaluation », lieu où sont organisés des entretiens, des mises en situation et la passation de tests de personnalité. Une large part des exercices comporte des mises en situation, au cours desquelles les consultants observent et évaluent les comportements des candidats. L'évaluation des comportements des candidats prend appui sur le référentiel de compétences managériales de Technologie (chaque compétence est notée sur une échelle de 0 à 4, 4 étant la note maximale). La note finale conditionne la validation comme « haut-potentiel » et l'accès à des postes à responsabilités. Les résultats du cabinet sont présentés devant le « comité Talents », composé des membres du comité exécutif de l'entreprise. Cet article est focalisé sur l'étape d'évaluation des candidats par le cabinet et l'étape de restitution de l'évaluation à l'entreprise (Figure 1).

Ce cas nous semble pertinent pour étudier le travail politique des acteurs RH centraux. En effet, il renvoie à un contexte de crise sociale, conduisant à une refonte du processus d'évaluation et exacerbant les tensions dans l'évaluation des hauts potentiels, tensions habituellement moins visibles lorsque l'évaluation s'inscrit dans des processus d'évaluation routiniers. Autrement dit, l'étude d'un contexte de crise permet de mettre en lumière les tensions dans les processus d'évaluation, et par là même le travail nécessaire à la réduction de ces tensions.

La méthode de recherche : observation non participante, entretiens semi-directifs et analyse documentaire

L'étude approfondie du cas Technologie s'est opérée dans le cadre d'une thèse de sociologie en convention CIFRE, financée par le cabinet Consulting. La présence dans le cabinet nous a offert un point d'observation privilégié pendant deux ans du processus d'évaluation en partie externalisé par l'entreprise Technologie au cabinet Consulting. L'enquête s'est déroulée

chez Consulting et chez Technologie, et se fonde sur de l'observation non participante et des entretiens semi-directifs.

Observation non participante

Nous avons pu observer le déroulement du processus d'évaluation dans le cabinet pendant les différents exercices, mais aussi lors des restitutions à l'entreprise et au candidat. Nous avons pu être présent aux réunions d'équipes avec les consultants et le chef de projet chez Consulting responsable du contrat et de la relation client avec Technologie. Nous avons ainsi pu observer des conversations informelles et secrètes, structurantes pour la fabrique de l'évaluation. Nous avons retranscrit ces éléments dans un journal de bord. Les notes de terrain ont été reprises dans un laps de temps très court, généralement le soir même, afin de conserver le maximum d'informations. Les éléments marquants des situations observées ont été recueillis à chaud (verbatim du candidat et du consultant, expressions, morceaux de dialogue, etc.). Une description plus globale des situations a ensuite été opérée sur la base de ces observations, mais aussi à partir de notre interprétation de la situation. Elles ont ensuite fait l'objet d'une analyse thématique.

Au cours de notre travail d'observation, nous avons été confronté à des difficultés fréquentes pour des chercheurs étudiant les prestations de conseil, notamment par de l'ethnographie (Bourgoin, 2013) : engagements de confidentialité des cabinets sur leurs pratiques, mais aussi explicitation limitée sur les problèmes internes qui justifient le recours à des consultants. En l'occurrence, le recours à la prestation du cabinet se comprend en partie à l'aune des difficultés pour la fonction RH de maîtriser seule les tensions pouvant résulter du processus d'évaluation (et dans un contexte de crise sociale).

Comme cela a déjà été souligné dans d'autres travaux (Bourgoin, 2013 ; Villette, 2014), l'ethnographie en entreprise permet un accès privilégié aux « coulisses », mais la prise de recul constitue un exercice complexe.

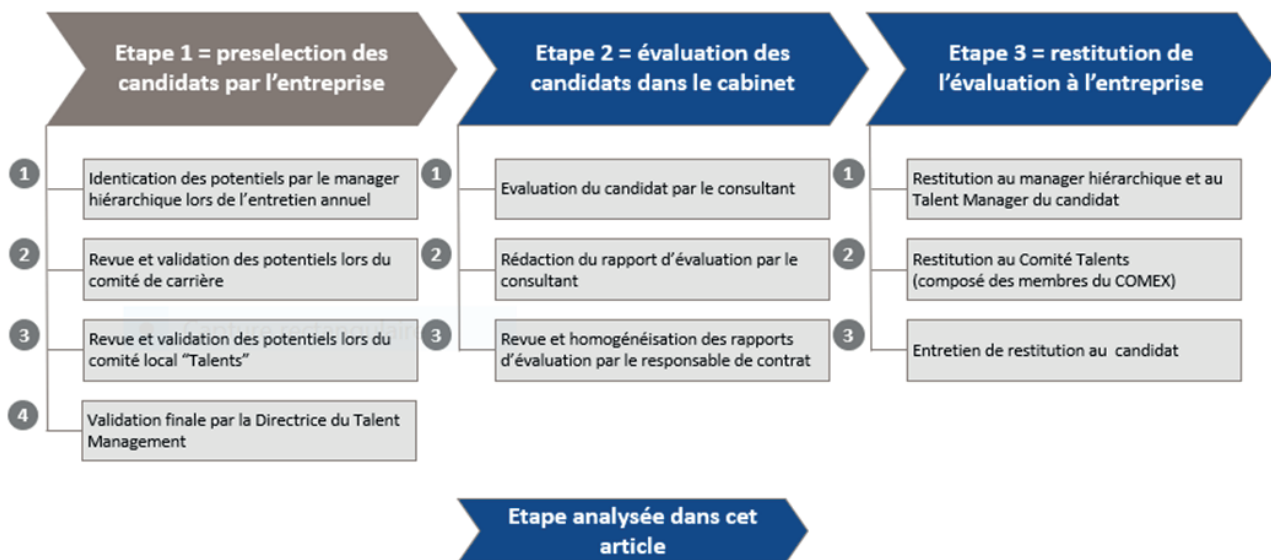


Figure 1. Procédure d'évaluation des hauts potentiels étudiée dans cet article

Dans le cas des thèses CIFRE, la difficulté tient en partie au fait que le doctorant appartient à l'organisation dans laquelle il mène ses investigations (Coron, 2015). Dans notre cas, nous avons favorisé cette distanciation, notamment en complétant cette observation par un nombre important d'entretiens.

Entretiens semi-directifs

Outre les observations non participantes, nous avons pu réaliser 58 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 2 heures avec les différents acteurs (Tableau 1 : certains acteurs ont été interviewés plusieurs fois) impliqués dans le processus d'évaluation :

- acteurs de l'entreprise Technologie : directrice du Talent management, gestionnaires de carrière (« Talent managers »), candidats évalués ;
- acteurs du cabinet : chef de projet en charge du contrat avec Technologie, responsable commerciale, consultants.

Le matériau des entretiens a tout d'abord été codé de manière systématique en mobilisant comme unités d'analyse des paragraphes. Le travail d'analyse a suivi les étapes suivantes :

- lecture et analyse des matériaux sous l'angle théorique envisagé (approche conventionnaliste des compétences et cadre d'analyse de Braud) ;
- analyse visant à identifier plusieurs grandes modalités du travail politique des acteurs RH centraux ;
- réflexion sur une typologie des modalités de ce travail politique, pouvant être mobilisée dans des travaux de recherche ultérieurs.

Au-delà des entretiens et observations, nous avons pu analyser les différents dispositifs utilisés dans le processus d'évaluation (référentiel de compétences et échelle de notation associée, guide méthodologique sur l'évaluation des candidats, rapports d'évaluation, etc.).

Description des jeux politiques autour du processus d'évaluation

Pour rendre compte du travail politique opéré par la fonction RH, il convient au préalable de décrire la dynamique à l'œuvre dans le processus d'évaluation étudié. Pour ce faire, nous décrivons les jeux politiques (relation interne entre la direction générale et les commanditaires RH, relation commerciale entre les commanditaires RH et le chef de projet du cabinet, relations internes au cabinet entre le chef de projet et les consultants) aux trois moments-clés de cette procédure : construction des dispositifs d'évaluation (notamment le référentiel de compétences managériales et l'échelle de notation), mise en œuvre des outils d'évaluation par le cabinet, discussion des évaluations (restitution des évaluations à l'entreprise et prise de décision en comité Talents).

Les jeux autour de la construction des dispositifs : référentiel de compétences managériales et échelle de notation

À la suite d'une importante crise sociale, la direction générale s'efforce d'apaiser rapidement le climat social. Pour la fonction RH, cette préoccupation se traduit notamment lors de la définition du référentiel de compétences managériales. Le référentiel comprend huit compétences avec un souci explicite d'équilibre entre quatre compétences "business" (« orientation résultats », « orientation client », « orientation stratégique », « conduite du changement ») et quatre compétences "people" (« coopération et influence en transverse », « leadership d'équipe », « développement des collaborateurs », « ouverture à la diversité »). Cet équilibre vise à montrer que la logique sociale est aussi importante que la logique économique de l'entreprise. Il s'agit pour le DRH Monde d'afficher une réponse aux dénonciations remontées lors de la crise

Acteurs interviewés (nombre d'entretiens)	Thèmes abordés dans le guide d'entretien
Directrice du Talent management (2)	Définition de la politique d'évaluation des hauts potentiels suite à la crise sociale Relations entre le siège et les divisions ; et relations entre l'entreprise et le cabinet dans le processus d'évaluation
Talent managers (2)	Relations entre le siège et les divisions locales, et entre l'entreprise et le cabinet dans le processus d'évaluation Perception de l'évaluation du cabinet
Candidats évalués (7)	Présélection dans l'entreprise Perception de l'évaluation dans le cabinet
Chef de projet côté Consulting en charge du contrat avec Technologie (5)	Construction des dispositifs d'évaluation au début du contrat Gestion de la relation avec la directrice du Talent management Relecture et harmonisation des rapports d'évaluation avec les consultants Restitution de l'évaluation au comité Talents
Responsable commerciale chez Consulting (2)	Gestion de la relation commerciale
Consultants (40)	Évaluation du candidat dans le cabinet Rédaction et restitution du rapport d'évaluation

Tableau 1. Entretiens semi-directifs.

sociale sur les pratiques managériales, et notamment la pression sur la réduction des coûts ayant généré de forts risques psychosociaux. Par ailleurs, le choix et l'intitulé des compétences ont fait l'objet d'un travail d'écriture minutieux pour éviter toute connotation qui pourrait faire écho à la crise sociale.

« Parmi les 15 compétences du référentiel (proposé par un cabinet extérieur), 8 ont été retenues puis les mots "choquants" pour Technologie ont été retirés. On a également souvent rajouté le mot "écoute" » (DRH Monde, extrait d'une présentation PowerPoint).

Par ailleurs, lors des premières évaluations, des notations par le cabinet ont fait l'objet de contestations de la part des candidats et de leurs managers, remontées jusqu'à la direction de l'entreprise. Celles-ci fragilisent le DRH Monde, le commanditaire RH, mais aussi la relation commerciale. En conséquence de ces contestations, certains dispositifs sont ajustés par le cabinet, à la demande du client. Par exemple, le seuil de validation (initialement fixé à 28 sur 32) est ramené à 24 sur 32. L'interprétation de l'échelle de notation est également revue. Obtenir la note 0 sur une des compétences était initialement considéré comme une note éliminatoire, invalidant le candidat. La directrice du Talent management a tenu à faire disparaître cette règle, ce qui a pu s'interpréter comme le souci d'éviter toute élimination définitive. Dans l'extrait suivant, le chef de projet du cabinet rend compte des ajustements opérés à la demande du client.

« Les cotations, ça a été un vrai sujet de discussion avec le client. Le niveau 0, c'était le carton rouge et éliminatoire pour le candidat. Et ça a été transformé en carton jaune. C'est du grand n'importe quoi ! C'est l'expression d'une culture où ils ont peur. Moi, je n'ai pas peur de dire au candidat : "En orientation résultats, ce n'est pas la peine". Eux, ils vont dire : "C'est carton jaune, c'est temporaire, tu peux revenir" » (chef de projet).

Ces ajustements sur la grille de notation peuvent se comprendre à l'aune de la recherche de paix sociale par la direction générale et les services RH centraux, critiqués au cours de la crise sociale pour le manque d'humanisme dans les politiques RH.

La difficile mise en forme et homogénéisation des évaluations

Pour la directrice du Talent management et les Talent managers au niveau des directions, l'acceptabilité de l'évaluation du cabinet par le salarié évalué et son manager constitue un enjeu central, précisé de façon explicite dans le cahier des charges visant à sélectionner le cabinet :

« L'objet de la demande actuelle : référencer des cabinets susceptibles d'"assesser" avec équité et professionnalisme des candidats au vivier des Leaders et dont l'avis sera perçu comme légitime par les candidats et par leur manager » (extrait du cahier des charges).

Cet enjeu se traduit par des attentes fortes sur la mise en forme et l'homogénéisation des évaluations dans le cabinet (l'homogénéité des évaluations par rapport

aux critères d'évaluation et aux normes d'écriture et de notation est associée par la directrice du Talent management comme un gage d'équité dans l'évaluation). L'exigence d'homogénéisation se heurte à la diversité des façons d'évaluer, de noter et de rédiger le rapport selon les consultants. L'extrait d'observation ci-dessous rend compte des difficultés rencontrées par le chef de projet face au sentiment de surnotation systématique des candidats par deux consultantes.

Au cours des trois vagues précédentes, les candidats évalués en Pologne obtiennent systématiquement les meilleures notes. Pour les consultants à Paris et le chef de projet, il existe un problème d'homogénéisation des évaluations et des incertitudes sur la façon dont les consultantes polonaises opèrent localement. Il décide de reprendre deux ou trois cas où les consultantes défendent leur jugement. Il souhaite demander les vidéos de mise en situation et les brouillons des candidats sur l'étude de cas stratégique pour avoir une validation par une consultante à Paris.

- Pierre (chef de projet) : « Tu lui dis "Anna [consultante en Pologne], on en a vu 100 [candidats] en tout. Tu te rends compte que tu as vu les 2 meilleurs de la vague 3 et 4 ?" Elle te dit : "Oui". Et tu restes stupéfait. Il faut reprendre les 3 meilleurs et vérifier avec elles. [...] Il faut qu'un expert vérifie si elles [consultantes polonaises] cotent bien les observations à partir du référentiel. »
- Aline (Consultante 1) : « Le problème, c'est qu'il faut récupérer vite leurs prises de notes. Et c'est en polonais. Le seul matériau qu'on pourrait avoir, c'est le PowerPoint du candidat sur l'étude de cas, et les vidéos de jeux de rôle. Ce n'est pas assez. »
- Pierre : « Il faudrait une experte qui fasse un *assessment center* avec elles. On l'envoie en Pologne, et elle vérifie si elles font de la bonne manière. »
- Julia (consultante 2) : « Non, parce que tu n'aurais pas la représentation locale du problème. »
- Pierre (chef de projet) : « Le problème, c'est qu'au bout de deux séances, ça commence à se voir. Les patrons au comité Talents quand je leur dis que ce sont les Polonais qui ont eu encore les meilleures notes, ça les fait rire. Ils [assesseurs polonais] se sont défendus, maintenant je vais voir [...] ceux qui soutiennent *mordicus*. Je pense qu'il faut reprendre les 2-3 meilleurs et voir avec eux. Il faut récupérer les vidéos et l'étude de cas. Et sur cette base, les amener à revoir leur notation » (extrait d'observation).

Face à ces difficultés d'homogénéisation, le chef de projet renforce son contrôle sur les rapports d'évaluation établis par les consultantes, et notamment sur l'interprétation et la notation du référentiel de compétences, à la demande des commanditaires RH de Technologie. De ce fait, le chef de projet opère un contrôle plus méthodique des dossiers avant que ceux-ci ne soient transmis à l'entreprise. Son travail consiste à anticiper les objections du client lors de la relecture. La relecture mobilise trois supports écrits : le rapport, la fiche de synthèse et le référentiel de compétences de l'entreprise. Se considérant comme un « avant-client », il vérifie que l'évaluation prend appui sur le référentiel de

compétences de l'entreprise. Pour ce faire, il regarde simultanément la note attribuée par le consultant sur chaque compétence, et les comportements attendus dans l'échelle de notation du référentiel de compétences. Il vérifie la cohérence entre la note donnée et la description du comportement observé. Pour s'assurer de la reprise du référentiel de compétences, il regarde en outre si les mots utilisés dans le référentiel apparaissent dans le rapport détaillé. Le contrôle consiste aussi à vérifier la conformité du rapport aux règles d'écriture : la longueur du paragraphe (entre 8 et 12 lignes), l'absence de mention des exercices du protocole, l'utilisation d'un ou deux exemples maximum par paragraphe, l'écriture d'une phrase de synthèse à la fin du paragraphe précisant les limites et les « points de progrès »... Pour chaque paragraphe, le chef de projet confie qu'il se pose deux questions : le consultant peut-il argumenter pourquoi le candidat a atteint ce niveau de compétences à partir du référentiel ? Peut-il argumenter pourquoi le niveau supérieur n'a pas été atteint ? La relecture porte aussi sur le vocabulaire utilisé. Il vérifie que les mots ne revêtent pas une connotation négative pour Technologie et ne font pas référence à la crise sociale. Enfin, à l'issue de chaque session de candidats, il remplit un tableau qui comprend les notes pour chaque candidat et chaque consultant sur chaque compétence (Figure 2). Cela lui permet de repérer des variations fortes entre consultants et de voir qui a tendance à surnoter ou au contraire à sous-noter. Cette comparaison s'inscrit dans une logique d'harmonisation des notes rendues par les consultants.

Des actions préventives pour la restitution de l'évaluation à l'entreprise

Dans le cadre de la sélection du cabinet pour réaliser l'évaluation des hauts potentiels, la procédure de restitution des évaluations proposée par le cabinet est redéfinie en profondeur à la demande des commanditaires RH (DRH Groupe et directrice du Talent management).

Selon la proposition initiale du cabinet, la restitution des rapports au candidat et à l'entreprise est prévue en trois temps : une première restitution de l'évaluation est organisée avec le candidat ; une deuxième restitution s'opère avec le manager hiérarchique et le Talent manager local du candidat ; une troisième restitution se déroule au comité Talents, composé des membres du comité exécutif. L'idée de restituer l'évaluation d'abord au candidat vient du fait que les consultants considèrent

important de voir la réaction du candidat à la restitution pour apprécier sa capacité de remise en question.

Cependant, cette proposition est transformée par la directrice du Talent management. Tout d'abord, des réunions préparatoires entre la directrice du Talent management et le chef de projet sont instaurées avant les restitutions jugées sensibles et susceptibles de générer des contestations. Une réunion est ainsi prévue avant la restitution aux managers des candidats pour faire le point sur les avis défavorables, anticiper les objections possibles et préparer les argumentaires de l'évaluation. Dans la même logique, une réunion préparatoire est mise en place avant le comité Talents, pour vérifier les argumentaires et se préparer à des objections.

Ensuite, l'ordre des restitutions est inversé par le client : l'avis du cabinet est restitué d'abord au manager et au Talent manager, puis au comité Talents, et enfin le cabinet restitue à la fois l'évaluation et la décision du comité Talents au candidat. Cela change les responsabilités, car ce sont alors les consultants (et non les acteurs RH de l'entreprise) qui sont chargés d'annoncer la décision finale au candidat, et de prendre en charge les éventuels désaccords.

Par ailleurs, la nouvelle procédure stipule que seuls les avis favorables seront présentés devant les membres du comité Talents, par le chef de projet (dans la proposition du cabinet, c'est la directrice du Talent Management qui est chargée d'effectuer cette tâche). Cela signifie que la prise en charge des risques de désaccord repose sur le cabinet.

Enfin, les possibilités d'expression laissées au candidat sont réduites dans la nouvelle procédure. Il était initialement prévu que le candidat puisse donner son avis par écrit à la fin du rapport d'évaluation, ce qui revenait à figer et à rendre publiques les éventuelles critiques du candidat. Cette proposition du cabinet est rejetée par le commanditaire RH, qui préfère éviter de donner de la visibilité aux critiques des candidats.

Au cours de la restitution au manager, le consultant présente l'avis du cabinet (favorable, favorable avec réserves, défavorable), puis présente son évaluation pour chacune des huit compétences du référentiel. Pour chaque compétence, il argumente son évaluation à partir des observations et des résultats du test de personnalité, puis demande au manager s'il reconnaît le salarié dans l'évaluation rendue. S'ensuit un échange sur les actions de développement pertinentes pour améliorer le cas échéant le niveau sur certaines compétences.

CANDIDATS	COMPETENCES									Total	Recommandation	Consultant
	Orientation résultats	Orientation stratégique	Orientation client	Conduite du changement	Coopération et influence	Leadership d'équipe	Développement des personnes	Ouverture à la diversité				
Corinne Lavas	4	3	3	2	2	2	3	2	21	Réserves	PE	
Jean Borra	4	4	4	4	3	3	2	2	26	OK	CM	
Philippe Naves	4	3	3	2	3	3	3	4	25	OK	MS	
Emmanuel Wason	2	3	3	3	4	3	4	3	25	OK	TD	

Figure 2. Tableau de notation des compétences managériales⁽²⁾

⁽²⁾ Pour respecter la confidentialité des informations, les noms indiqués dans le tableau sont fictifs.

La directrice du Talent management et le chef de projet accordent une place accrue à la préparation des restitutions au manager hiérarchique considérées comme risquées. Ce travail préparatoire vise à mieux maîtriser les désaccords pouvant survenir lors de la discussion. Il se traduit par la mise en place de « réunions de débriefing » à l'issue de chaque session de candidats. Ces réunions ont pour objet de réaliser avec les consultants un retour d'expérience à l'issue de chaque session de candidats. Par ailleurs, est aussi mis en place un « devoir d'alerte ». La directrice du Talent management demande au chef de projet de la prévenir lorsqu'il anticipe des difficultés lors de la restitution au manager. Lorsque le chef de projet est prévenu par un consultant d'un potentiel litige, il prend contact avec son interlocutrice RH pour préparer le terrain avec le manager hiérarchique. Dans la citation suivante, le chef de projet raconte le cas d'une anticipation réussie, permettant de « déminer le terrain » :

« Je [chef de projet] fais le point avec la consultante. Je lui dis : "Alors, celle-là ?" Elle me dit : "Je suis très embêtée. J'ai un avis favorable avec réserves avec un score assez faible, à 1 sur le développement des collaborateurs". [...] J'ai téléphoné à la cliente. Elle m'a dit : "Ah, bah tiens ça tombe bien, il y a justement son manager qui est en réunion avec moi cet après-midi", donc elle lui en parle de ce sujet-là, avec cet exemple. Et voilà, [lors de la restitution avec le manager] la consultante a fait sa conclusion dès l'entrée, et le manager a dit : "Oui, je comprends, je suis d'accord." Et au lieu de faire une restitution scolaire, compétence par compétence, on a parlé de ces sujets-là, avec ses points faibles, ses points forts, avec les questions sur son potentiel de développement. Et on s'est vraiment posé les questions de faire rentrer la candidate maintenant, plus tard, jamais, comment... En quoi c'est dangereux pour la candidate, pour Technologie ? Bref, on a abordé tous les sujets d'une manière apaisée. Et j'ai senti que la consultante avait un vrai rôle de conseil pour tout le monde, pas que pour Technologie, mais aussi la candidate qui nous avouait dormir quatre heures par nuit » (chef de projet).

La construction d'un consensus apparent en comité Talents

Fragilisés par la crise sociale, les gestionnaires RH centraux, et plus encore le DRH Monde, cherchent à montrer devant les membres du comité de direction que le processus d'évaluation des hauts potentiels est maîtrisé et ne génère pas de tensions dans l'entreprise. De son côté, le chef de projet Consulting cherche à mettre en valeur la prestation du cabinet.

Pour les avis favorables présentés au comité, des réunions préparatoires sont systématiquement organisées entre la directrice commerciale, le chef de projet et la directrice du Talent management pour s'accorder sur les argumentaires et les mots utilisés.

« Les membres du COMEX, tu sens qu'ils ont la peau bien dure et qu'ils n'ont pas peur de mordre. Quand tu leur donnes un avis et qu'ils écoutent, tu ne sais pas les jeux politiques [entre eux], tu ne peux pas

comprendre... Nous, ce qu'il faut faire, c'est être clairs et précis, pas utiliser des "mais", des adjectifs qui peuvent être mal interprétés, être factuels, ne pas rentrer dans la justification... Avec la cliente, on s'entraîne » (responsable commerciale).

Le fac-similé de la fiche de synthèse (Figure 3) illustre en partie ce travail préparatoire. Cette fiche de synthèse a été annotée par le chef de projet, en amont du comité. Sur cette fiche, il a annoté des points en anticipant certaines questions des membres du comité : sur le parcours du salarié, sur sa perspective de carrière. Il a également mis des croix pour les compétences à développer (« développement des collaborateurs », « orientation stratégique », « leadership d'équipe »). Pour ces compétences, le chef de projet appelle le consultant qui a opéré l'évaluation pour disposer au besoin des observations du candidat étayant l'évaluation. Il a également souligné dans l'évaluation des compétences les points à développer pour le candidat (par exemple « être vigilant sur la dimension affective qui peut être pénalisante pour la gestion du conflit »). En lien avec ces éléments, il annote une synthèse de l'évaluation (« bon soldat/scolaire », « différent de dirigeant » ; « peur du conflit »). Ces éléments annotés et ce travail préparatoire montrent l'importance du choix des mots et la recherche de concision dans la présentation de l'avis du cabinet. Pour le chef de projet, ces annotations visent à permettre une présentation factuelle de l'évaluation et à se préparer à d'éventuelles objections.

Toutefois, malgré ces actions préventives, l'évaluation peut faire l'objet de contestations dans les restitutions au comité Talents. Dans ces cas-là, le DRH Monde fait valoir la contrainte de temps et précise que la discussion sera éventuellement reportée lors d'un prochain comité. Le DRH Monde effectue une synthèse orale des éléments qui ressortent à ses yeux de la discussion. Cette interprétation vaut décision dans les faits, car personne n'ose remettre en cause le rôle d'animation du débat opéré par le DRH Monde. Nous interprétons cette stratégie de maîtrise du temps à l'aune du souci du DRH Monde de construire une décision par « consensus apparent » (Urfalino, 2007) : la discussion n'est pas suivie d'un vote, mais par l'émission d'une proposition ou d'une série de propositions censées correspondre à un consensus. Cette façon de procéder permet de construire une décision prise en apparence collective.

« Un problème dans la discussion, c'est le temps. Deux minutes par candidat, c'est une plaisanterie. Et quand il y a des questions, le DRH rappelle les points clés et qu'on doit avancer sur les autres candidats » (chef de projet).

Principaux résultats : les différentes modalités du travail politique

L'analyse du cas Technologie nous permet à présent d'identifier trois grandes modalités de la dimension politique du travail des RH centraux dans l'évaluation des hauts potentiels : travail d'arbitrage et de mise en

*Crisis depuis 1993 84 → 96 = 12 ans de marketing
 a fait de sa carrière dans le marketing 96 → 06 = 10 ans de communication
 a déjà occupé plusieurs postes de leader 07 → 10 = 3 années de management opérationnel et 20 ans de management
 depuis 2014 = 3 années de marketing opérationnel*

Prénom Nom : *[redacted]* Date : 6 Mars

Pour la suite, voudrait évoluer dans le cadre de la CO de l'entreprise ou de l'industrie

Poste actuel : Directrice du marketing opérationnel
 Niveau de responsabilité : *[redacted]*
 Nationalité : Française
 Date de naissance : 15/05/60

12 ans, dans le management et de l'industrie

récompense

elle peut bien attendre la relève

Referentiel management

	1	2	3	4	5	6	7
Orientation résultats	■	■	■	■	■	■	■
X Orientation stratégique	■	■	■	■	■	■	■
Orientation client	■	■	■	■	■	■	■
Conduite du changement	■	■	■	■	■	■	■
Coopération et influence	■	■	■	■	■	■	■
X Leadership d'équipes	■	■	■	■	■	■	■
X Développement des personnes	■	■	■	■	■	■	■
Ouverture à la diversité	■	■	■	■	■	■	■

Potentiel

Ambition / Motus personnel : Fabile - Moyen - Fort *Fort*

Capacité d'apprentissage : Fabile - Moyen - Fort *Fort*

Orientation vers le futur : Fabile - Moyen - Fort *Fort*

à déjà occupé des postes de leader. Petite réserve

Non plus poste, mais 10 ans 1 mandat qu'elle porte.

POINTS FORTS

- une collaboratrice qui met au service de son ambition une forte implication et un sens marqué des responsabilités.
- une capacité à tisser des contacts et à lever le travail d'équipes
- un intérêt pour autrui qui favorise l'empathie, l'écoute et la proximité, voire le soutien
- un management à dominante participative
- une bonne orientation résultats qui met l'efficacité et la cohérence au cœur des actions menées. Une bonne capacité de décision sur les sujets maîtrisés.
- des qualités d'analyse factuelle et raisonnée

POINTS DE DEVELOPPEMENT

- Equilibrer davantage les enjeux managériaux, qui restent majoritairement participatifs.
- Renforcer la capacité à encadrer une vision pour assurer une rigueur de leader
- Ces valeurs sur la dimension affective qui peut être précieuse en termes de performance.

PROJET PROFESSIONNEL ET ASPIRATIONS

Faisait preuve de beaucoup d'ambition et avait besoin de variété dans les défis à relever. *[redacted]* se projette dans une évolution, soit vers l'RH dans des responsabilités de gestion de carrière, soit vers la distribution.

[Don solide, solide + dirigeant] pour le conflit

Figure 3. Exemple de fiche de synthèse annotée pour le comité Talents.

cohérence, travail de médiation, travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation par les membres de la direction générale et les salariés évalués.

Le travail d'arbitrage et de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation avec le projet d'entreprise

Nous avons constaté une recherche de mise en cohérence entre le nouveau projet stratégique de l'entreprise, qui valorise fortement l'apaisement et la création d'un nouveau contrat social, et le dispositif d'évaluation.

Ce constat est particulièrement prégnant concernant la construction du référentiel de compétences managériales. Les compétences choisies sont ajustées aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise (par exemple la compétence « diversité » renvoie à l'objectif d'internationalisation en Afrique). Mais au-delà du choix de compétences, c'est l'architecture du référentiel (avec quatre compétences "people" et quatre compétences "business") et la formulation des compétences qui renvoient à l'objectif d'apaisement du climat social dans l'entreprise. Cette construction du référentiel peut s'interpréter comme un arbitrage et une recherche d'équilibre entre logique sociale et logique économique, sachant que la crise sociale avait conduit

les salariés et les organisations syndicales à dénoncer le manque d'humanité dans certaines pratiques managériales et RH de l'entreprise.

Par ailleurs, la recherche d'apaisement social aboutit à une « euphémisation » des règles de notation pour limiter les risques de contestation dans l'entreprise (rabaissement du seuil de validation, par exemple). L'interprétation de l'échelle de notation est revue pour éviter toute élimination définitive, susceptible de générer des contestations dans l'entreprise.

Enfin, l'objectif de paix sociale se voit aussi dans le report des éventuelles tensions sur le cabinet et dans l'étouffement des possibilités de contestation. La directrice du Talent management a ainsi exigé que la procédure soit redéfinie : réunions préparatoires pour anticiper les restitutions difficiles aux managers, présentation uniquement des avis favorables au comité Talents, annonce de la décision finale du comité au candidat par les consultants et non les acteurs RH.

Le travail de médiation concernant la mise en forme et la discussion des évaluations

Une deuxième modalité du travail politique tient au travail de médiation. Dans le cadre de l'évaluation des hauts potentiels, les médiations entre le chef de projet du cabinet et la directrice du Talent management

prennent principalement la forme d'actions préventives ayant pour ambition d'éviter toute contestation lors de la restitution au manager hiérarchique et au comité Talents. Ces actions s'effectuent d'abord au moment de la constitution des dossiers d'évaluation. Les médiations visent alors à réduire les tensions entre la diversité des appropriations du référentiel de compétences, de l'échelle de notation et des normes d'écriture, et la recherche d'homogénéité pour que l'évaluation soit perçue comme équitable par les managers des salariés évalués, les Talent managers locaux et les membres du comité Talents. Comme l'illustre l'extrait d'observation ci-dessous, la directrice du Talent management joue alors un rôle important en demandant au cabinet des changements dans la mise en forme des évaluations.

« Au cours de l'enquête ethnographique, nous avons pu assister à un moment où les "règles du jeu" ont été changées. La directrice du Talent management demande à ce que le rapport d'évaluation décrive le candidat, indépendamment du protocole d'évaluation, ce qui suppose des formulations généralisantes à partir des comportements observés. De son point de vue, il s'agit de permettre à un manager, un RH ou un membre du comité Talents, extérieur aux centres d'évaluation, de pouvoir se prononcer sur la valeur du candidat. Le chef de projet a relayé cette demande et vérifié systématiquement le respect de cette règle par les consultants. Ainsi, nous avons assisté à une scène où le chef de projet a demandé à un consultant de réécrire les phrases "**Dans l'étude de cas stratégique**, le candidat s'est intéressé à la cause **du collaborateur mécontent** à court terme et a privilégié une vision long terme à un plan d'action à court terme. Il a prévu de faire progresser ses collaborateurs" en "L'intérêt du candidat pour le développement des collaborateurs va largement au-delà des leçons théoriques apprises et des clichés. Il privilégie **toujours** le long terme de la carrière **de ses collaborateurs** en réglant les problèmes qui peuvent se poser à eux à court terme." »

Les médiations consistent également à anticiper les risques de contestation de l'évaluation du cabinet par le manager hiérarchique et lors du comité Talents, comme l'illustre le « devoir d'alerte », selon lequel un consultant anticipant une discussion difficile de son évaluation doit remonter ce risque au chef de projet, au minimum 48 heures avant la restitution pour permettre au chef de projet de « déminer le terrain » (auprès du manager) avec la directrice du Talent management (voir Des actions préventives pour la restitution de l'évaluation à l'entreprise page 9).

Le travail symbolique sur les perceptions du processus d'évaluation par la direction générale et les salariés

En lien avec la recherche d'apaisement du climat social, l'enjeu pour le DRH Groupe est de communiquer sur un processus d'évaluation maîtrisé et sans aspérités. Cette communication risque d'être mise à mal dès lors que l'avis du cabinet ou la procédure d'évaluation font l'objet de critiques de la part du manager ou que celles-ci remontent au niveau du comité Talents. Autrement dit, il existe une tension entre l'affichage d'un

processus d'évaluation maîtrisé (affichage nécessaire pour la fonction RH en vue d'améliorer son image après la crise sociale dans l'entreprise) et de possibles contestations. Pour gérer cette tension, le travail opéré par la directrice du Talent management et le DRH consiste à mettre en place des actions pour jouer sur les perceptions des candidats et des participants au comité Talents.

Pour favoriser la perception d'équité procédurale chez les candidats, la directrice du Talent management communique dans une courte vidéo présentée à ces derniers au tout début de la journée d'évaluation. Après avoir félicité les candidats pour leur présélection, elle leur présente les garanties d'équité et d'objectivité sur la procédure d'évaluation (le suivi d'une méthodologie standardisée et scientifique pour l'évaluation, le professionnalisme et l'éthique des consultants évaluateurs, la délibération sur les avis du cabinet au cours d'un comité composé des membres de la direction générale, la possibilité pour le candidat d'exprimer son point de vue sur l'évaluation) et l'investissement du Groupe pour soutenir leur développement (pour tous les salariés, qu'ils soient validés ou non comme hauts potentiels, au cours de la journée dans les centres d'évaluation).

« Bonjour, je suis responsable du Talent management au niveau Groupe. Si vous êtes ici, c'est que vous avez été identifié(e) par votre ligne managériale. Vous avez franchi la première étape. Vous êtes ici pour un *assessment* avec la société Consulting avec laquelle nous travaillons. Pour nous, c'est un moment important. Il doit nous permettre d'enrichir et de compléter notre regard. Cet *assessment* est fondé sur une méthode scientifique et éprouvée. Il a deux objectifs. Il s'agit, d'une part, de vous évaluer avec un regard extérieur, complémentaire et impartial. Mais l'*assessment* ne s'arrête pas là, il s'agit pour nous de construire des plans de développement. Nous prenons l'engagement de vous développer quel que soit le résultat de l'évaluation. [...] La quatrième étape aura lieu avec la réunion du comité Talents qui se réunira le 15 décembre prochain. J'insiste sur le fait que cet *assessment* est important pour l'avenir du Groupe, mais il l'est aussi pour vous. C'est l'occasion d'avoir un retour factuel et étayé. Je vous souhaite une bonne journée et vous dis à bientôt. Nous serons amenés à nous revoir » (extrait de la vidéo préparée par la directrice du Talent management et présentée à chaque candidat au début de sa journée d'évaluation).

Pour favoriser la perception d'un processus maîtrisé auprès de la direction générale (il s'agit d'une nécessité pour le DRH Groupe non seulement du fait du contexte de crise sociale, mais aussi parce que la prestation du cabinet coûte plusieurs centaines de milliers d'euros par an), nous avons vu que des ajustements ont été opérés dans la restitution de l'évaluation pour limiter les risques de contestation. Le « devoir d'alerte » institué pour Consulting vise à désamorcer les éventuelles critiques du manager et éviter que celles-ci remontent au niveau du comité Talents. Par ailleurs, les règles de discussion des avis du cabinet instituées par le DRH Groupe (notamment sur la contrainte de temps, et le report de la discussion pour les éventuelles contestations) ne

permettent pas l'expression de critiques lors du comité. « Quand on faisait le "débriefing" sur le protocole d'évaluation, le DRH, il n'était absolument pas intéressé par les détails... Il était intéressé par le séminaire qu'il allait faire avec le comité exécutif et le top management. Et il se demandait "qu'est-ce que je peux dire en termes d'image ?" Pour lui, ce qui était important, c'était de communiquer que le *process* d'évaluation est maîtrisé, et que les managers de demain seront meilleurs que ceux d'aujourd'hui. Et de dire qu'on n'aura plus de crise sociale, parce qu'on va s'assurer que les managers de demain auront des compétences relationnelles meilleures qu'aujourd'hui » (chef de projet).

En résumé, les modalités du travail politique présentées dans cette partie peuvent être reliées à trois moments du processus d'évaluation des hauts potentiels (Tableau 2).

Ainsi, lors de la construction des politiques d'évaluation, le travail politique se décline sur deux dimensions : un travail de mise en cohérence des outils d'évaluation et du référentiel de compétences avec le projet stratégique, et un travail symbolique visant la mise en avant d'une forme d'équité procédurale. Avec pour finalité de limiter deux risques principaux : un risque d'écart entre les orientations du projet stratégique et les outils d'évaluation, et un risque de contestation de l'avis rendu par le cabinet.

Lors de la mise en œuvre des outils d'évaluation, le travail politique est essentiellement un travail de médiation en vue d'harmoniser l'appropriation des outils (référentiel de compétences, échelle de notation, règles de notation et de rédaction des rapports) par les consultants.

Enfin, lors de la discussion des évaluations dans les comités de carrière, le travail politique est constitué d'actions pour favoriser l'acceptabilité de l'avis rendu par le cabinet (travail de médiation : anticipation des

discussions sur les cas avec avis défavorables, par exemple ; travail symbolique : construction d'un consensus apparent par le DRH).

Ce tableau met en évidence que ce travail politique commence bien en amont de la discussion de l'évaluation, dès la construction des dispositifs d'évaluation. Il montre aussi que les différentes modalités du travail politique se retrouvent à différents moments : par exemple, le travail symbolique (mise en avant de l'équité procédurale, construction d'un consensus apparent) est opéré à la fois lors de la construction des dispositifs d'évaluation et lors de la restitution et de la discussion des évaluations. Enfin, il montre aussi que le travail politique vise avant tout à anticiper et réduire des risques de tension.

Le cadre théorique de Braud nous permet de renforcer cette analyse en montrant que ce travail politique prend appui sur une double dimension : une dimension gestionnaire avec une action sur les situations concrètes (travail d'arbitrage et de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation, travail de médiation au cours de la mise en forme et de la restitution des évaluations) ; et une dimension symbolique avec un travail sur les perceptions du processus d'évaluation par les salariés évalués et les membres de la direction générale.

Discussion

L'étude de ce cas nous a permis d'étudier les mécanismes de sélection implicites à l'œuvre dans l'évaluation des hauts potentiels, et les différentes facettes du travail politique joué par les acteurs RH centraux pour réduire les tensions liées à l'écart entre l'affichage d'objectivité et de neutralité, et la réalité de l'évaluation. Cela nous amène à présent à entamer une discussion concernant la littérature sur l'évaluation des hauts potentiels.

	Moments du processus d'évaluation		
	Construction des politiques d'évaluation	Mise en œuvre des outils d'évaluation	Discussion des évaluations dans les comités de carrière
Tensions dans le processus d'évaluation	Écarts entre le projet stratégique de l'entreprise (recherche de paix sociale) et un dispositif d'évaluation générique Risques de contestation de l'avis rendu par le cabinet	Tensions entre la diversité des appropriations des outils d'évaluation par les consultants et la recherche d'homogénéité des évaluations	Risques de contestation de l'avis rendu par le cabinet
Modalités du travail politique pour réduire ces tensions	Travail d'arbitrage et de mise en cohérence des dispositifs d'évaluation avec le projet stratégique Travail symbolique avec la mise en avant d'une équité procédurale pour les candidats	Travail de médiation pour favoriser une interprétation commune du référentiel de compétences, de l'échelle de notation et des règles de rédaction des rapports d'évaluation	Travail de médiation auprès des acteurs pour favoriser l'acceptabilité de l'avis du cabinet sur la (non) validation du salarié comme haut potentiel et étouffer les critiques du manager ou du candidat Travail symbolique avec la construction d'un consensus apparent au comité Talents

Tableau 2. Moments du processus d'évaluation et modalités du travail politique.

Nécessité de légitimation de l'évaluation des hauts potentiels dans l'entreprise

L'analyse permet de mettre en valeur un enjeu majeur dans les processus d'évaluation des hauts potentiels, mais peu étudié empiriquement : la légitimation de l'évaluation des hauts potentiels dans l'entreprise (Guerlach, 2013 ; Braun, 2016). Cet enjeu est central dans l'approche conventionnaliste du fait des désaccords pouvant survenir autour de l'interprétation des conventions de compétences (Eymard-Duvernay, 2008). Cet enjeu apparaît renforcé pour l'évaluation des hauts potentiels, car celle-ci conditionne leur destin professionnel, mais aussi plus globalement le renouvellement des équipes dirigeantes.

Or, le cas étudié met en évidence l'impossibilité d'objectiver l'évaluation des compétences des hauts potentiels malgré la mobilisation d'outils affichés comme techniques et scientifiques. Il montre en effet l'existence de mécanismes implicites de sélection, loin de la procédure formelle affichée et des promesses d'objectivité associées. Dès lors, il existe des risques de contestation de l'évaluation par différents acteurs (direction générale, salariés, managers), ce qui pourrait conduire à une « délégitimation » de l'évaluation.

Ainsi, les acteurs RH centraux cherchent à légitimer l'évaluation auprès de la direction générale, ce qui passe par l'affichage de l'alignement des outils sur le projet stratégique et par l'invisibilisation des contestations. Dans le même temps, ils cherchent à montrer aux candidats et aux managers que l'évaluation est équitable, fondée sur des outils rigoureux, et vise le développement des salariés indépendamment de la décision finale de sélection comme hauts potentiels.

Une facette peu étudiée du travail de la fonction RH dans l'évaluation des hauts potentiels : le travail politique

Les résultats empiriques permettent alors de proposer un apport à la littérature abondante sur l'évaluation des hauts potentiels, en mettant en lumière et en analysant une autre facette du travail des acteurs RH centraux

dans l'évaluation des hauts potentiels, à savoir le travail politique (Tableau 3), comprenant une double dimension (une dimension gestionnaire et une dimension symbolique) et visant, entre autres, la légitimation du processus d'évaluation.

En effet, dans la littérature psychotechnique (Furnham, 2008), l'enjeu porte sur l'élaboration d'une mesure scientifique et neutre des aptitudes. En ce sens, le travail opéré par les acteurs dans l'évaluation n'est pas analysé frontalement, et renvoie implicitement au respect de la procédure d'évaluation. L'approche conventionnaliste (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Marchal, 2015) est centrée sur la construction du jugement par les évaluateurs, mais a pour limite de ne pas étudier les tensions et conflits pouvant survenir entre les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation.

L'approche adoptée dans cet article permet de rendre compte du travail politique des acteurs RH centraux. Ce travail politique peut s'interpréter comme un travail de réduction des tensions intervenant entre des logiques ou des intérêts distincts dans le processus d'évaluation, dans une optique de légitimation de l'évaluation : écarts entre le projet stratégique et les dispositifs d'évaluation (notamment le référentiel de compétences managériales), tensions entre les injonctions de la directrice du Talent management sur l'interprétation des dispositifs d'évaluation et leur appropriation effective par les consultants, critiques de la part des salariés évalués et des managers sur l'évaluation du cabinet, désaccords entre acteurs dans les comités de carrière.

Notre article permet par ailleurs de préciser les modalités de ce travail politique : un travail d'arbitrage et de mise en cohérence entre les outils et le projet stratégique, un travail de médiation entre les consultants et l'entreprise (visant, d'une part, à favoriser l'appropriation des outils par les consultants, et, d'autre part, à réduire les risques de contestation de l'évaluation rendue par le cabinet), et un travail symbolique avec la mise en avant d'une équité procédurale et la construction d'un consensus apparent.

Approches théoriques de l'évaluation des hauts potentiels				
	Approche normative de l'école psychotechnique	Approche culturaliste	Approche conventionnaliste	Approche conventionnaliste, complétée par le modèle de Braud
Objet d'analyse	Qualités psychométriques des outils d'évaluation	Spécificités nationales dans les dispositifs d'évaluation	Construction du jugement	Légitimation de l'évaluation
Angle d'analyse du travail de la fonction RH	Pas d'analyse explicite du travail des acteurs RH	Travail de gestion des tensions entre les spécificités nationales et la recherche d'harmonisation dans l'évaluation	Travail interprétatif des acteurs RH dans la construction du jugement	Travail politique (avec une double dimension symbolique/gestionnaire) dans la légitimation du processus d'évaluation

Tableau 3. Approche théorique de l'évaluation des hauts potentiels et qualification du travail des acteurs RH centraux.

Occultation du travail politique et affichage de l'objectivité

Central dans le processus d'évaluation étudié, le travail politique joué par les acteurs RH, et en partie délégué aux représentants du cabinet de conseil, est pourtant occulté. En effet, les acteurs abordent très peu explicitement les modalités de ce travail. Comment comprendre cette mise sous silence de ce travail ? Plusieurs hypothèses peuvent être avancées à ce sujet.

Dans le cas étudié, il nous semble que la reconnaissance du travail politique entre en tension avec l'affichage d'une évaluation objective et neutre. En effet, les commanditaires RH consentent à opérer un investissement financier et en temps conséquent pour afficher un processus d'évaluation supposé objectif et censé permettre de sélectionner des hauts potentiels et censé permettre de sélectionner des hauts potentiels sur de nouvelles compétences managériales, afin d'éviter que la crise sociale ne se reproduise. En ce sens, il apparaît très complexe pour les acteurs RH de reconnaître certaines actions jouées dans le processus d'évaluation, par exemple le travail symbolique mené auprès des candidats ou des membres de la direction générale pour donner l'impression d'un processus objectif et maîtrisé, ou encore les actions de médiation préventives pour éviter les contestations de l'entreprise.

Assumer de manière explicite un travail politique dans l'entreprise apparaît complexe pour les acteurs RH, dès lors que leurs marges de manœuvre sont réduites pour rapprocher les points de vue, ou réduire les tensions. En l'occurrence, l'histoire de l'entreprise (avec une fonction RH historiquement centralisée et centrée sur l'application de règles statutaires, et entretenant peu de relations directes avec les salariés et managers) se traduit par des interactions de proximité limitées avec les managers et les salariés. Ce faible degré de proximité contribue à nos yeux aux craintes de la fonction RH sur sa capacité à maîtriser des contestations des managers/salariés, et peut expliquer le souhait de déléguer en partie la gestion des tensions aux consultants.

Au-delà de ce cas, deux hypothèses peuvent être mises en avant. Tout d'abord, la fonction RH cherche avant tout à construire sa légitimité sur une expertise technique (droit du travail, gestion, etc.) et par rapport à des outils et des procédures dont elle serait seule détentrice (Legge, 1978), à l'inverse du travail politique qui peut être perçu comme partagé par différents acteurs et plus facilement accessible pour des néophytes. Ensuite, la fonction RH se porte très fréquemment garante d'une vision unifiée de l'entreprise, dans laquelle les conflits seraient absents et les salariés et managers partageraient sans difficulté les valeurs et objectifs de l'entreprise (voir le modèle instrumental de Brabet, 1993) ; difficile dans ce cas de valoriser un travail politique dont le sens repose avant tout sur l'existence de conflits et de luttes de pouvoir. Autrement dit, il est nécessaire pour les acteurs RH de reconnaître et de mettre en visibilité l'existence de tensions et de conflits au sein de l'organisation pour faire valoir auprès des différentes parties prenantes (notamment la direction, les partenaires sociaux et les salariés) sa capacité à opérer un travail de convergence et de conciliation.

Conclusion

En résumé, cet article met en lumière les mécanismes implicites de sélection des hauts potentiels, et l'impossibilité d'objectiver l'évaluation des compétences malgré une procédure d'évaluation lourde et onéreuse. En lien avec ces mécanismes implicites, les analyses menées permettent de mieux qualifier le travail politique des gestionnaires RH centraux dans le processus d'évaluation des hauts potentiels. Nous avons mis en évidence trois modalités de ce travail (travail d'arbitrage et de mise en cohérence, travail de médiation, travail symbolique), mais aussi comment ce travail contribue à légitimer la sélection des hauts potentiels en dépit d'un processus opaque impliquant de nombreux acteurs avec des intérêts distincts.

Ces résultats suggèrent de prendre davantage en compte cette dimension politique au sein des formations initiales en GRH (formation à l'analyse systémique des organisations, à la négociation, etc.), mais aussi d'accorder davantage d'importance à la maîtrise des interactions avec les différentes parties prenantes au-delà de l'expertise RH.

Cet article présente des limites tenant tout d'abord à la montée en généralité. L'analyse se fonde sur un seul cas d'une grande entreprise confrontée à une crise majeure. Par ailleurs, elle porte sur un sujet RH revêtant une dimension politique. Pour enrichir la réflexion sur le travail politique des acteurs RH, notamment dans une logique comparative, il serait stimulant de l'étudier dans des structures organisationnelles de plus petite taille, dans des contextes organisationnels moins sujets à des contextes de crise, et sur d'autres sujets RH présentant une dimension politique. Enfin, il serait intéressant de saisir davantage la spécificité du travail politique de la fonction RH, par rapport à d'autres fonctions gestionnaires comme la finance. On peut faire l'hypothèse que la fonction RH présente une particularité : un travail de traduction et de médiation renforcé par sa position d'interface, au sein de l'entreprise, mais aussi entre l'entreprise et la société.

Bibliographie

- ANDRH & FÉFAUR (2013), « Bilan et perspectives de la gestion des talents dans les entreprises en France », étude, mars, 20 p.
- BARÈS F. & CORNOLTI C. (2006), « Le DRH, un homme de pouvoir ? », *Revue française de gestion*, 6(165), pp. 45-69.
- BOLTANSKI L. & THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Éditions Gallimard.
- BOURNOIS F. & ROUSSILLON S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'organisation.
- BOURGOIN A. (2013), *Le conseil en management à l'épreuve de sa mise en valeur : une étude empirique*, thèse de doctorat de sociologie, Centre de sociologie de l'innovation, MINES ParisTech, 497 p.
- BRAUD P. (2018), *Sociologie politique*, Paris, Éditions L.G.D.J.
- BRAUN P. (2016), *La quête du Graal dans l'évaluation des hauts-potentiels : de la détection du potentiel à la construction de son acceptabilité*, Paris, thèse de doctorat, IEP Paris, 442 p.
- BRABET J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.

- CADIN L., GUÉRIN F., PIGEYRE F. & PRALONG J. (2012), *Ressources humaines*, Paris, Dunod.
- CHAPELLIER P. & FABRE C. (2011), « L'élaboration des plans de sauvegarde de l'emploi : l'intervention d'acteurs tiers – le rôle des DDTEFP », *Gérer et Comprendre*, n°106, décembre, pp. 4-14.
- CORON C. (2015), *L'appropriation, les effets et l'évolution de politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises. Combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Est Créteil, 446 p.
- DERR C. B., JONES C. & TOOMEY E. L. (1988), "Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U. S. corporations", *Human Resources Management*, 21(3), pp. 273-290.
- EYMARD-DUVERNAY F. & MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter*, Paris, Éditions Métailié.
- EYMARD-DUVERNAY F. (2008), « Justesse et justice des recrutements », *Formation emploi*, n°101, pp. 55-70.
- FALCOZ C. (1999), *Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation : vers l'autonomie des grandes entreprises françaises dans la détection et la préparation de leurs dirigeants ?*, Lyon, thèse de doctorat, Université Jean-Moulin, Lyon III, 497 p.
- FALCOZ C. (2001), « Les cadres à haut-potential ou l'obligation de réussite », in BOUFFARTIGUE P. (éd.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 221-239.
- FURNHAM A. (2011), "HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests", *International Journal of Selection and Assessment*, n°16, pp. 300-305.
- GUERLACH P. (2013), "Evaluation practices in internal labor markets: Constructing engineering managers' qualification in French and German automotive firm", in BECKERT J. & MUSSELIN C. (éd.), *Constructing Quality*, Oxford, Oxford University Press, pp. 12-150.
- GILBERT P. & YALENIOS J. (2017), *L'évaluation de la performance individuelle*, Paris, La Découverte.
- HARDESTY D. L. & JONES W. S. (1968), "Characteristics of judged high potential management personnel—the operations of an industrial assessment center", *Personnel Psychology*, 21(1), pp. 85-98.
- JANAND A., GUETTICHE F. & CLOET H. (2016), « Le management "européen" des talents : au-delà des typologies existantes », *Revue de gestion des ressources humaines*, 99(1), pp. 45-61.
- LEGGE K. (1978), *Power, innovation and problem-solving in personnel management*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- LEVY-LEBOYER C. (2011), *Évaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Éditions d'organisation.
- MARCHAL E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Les Éditions de l'EHESS.
- URFALINO P. (2007), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-136, pp. 47-70.
- VILLETTE M. (1975), « L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1(4), juillet, Le fétichisme de la langue, pp. 98-101.
- VILLETTE M. (2014), « Ethnographie dans l'entreprise », *Gérer et Comprendre*, n°117, septembre, p. 4-9.