

Luc MARSAL

L3.11

M4

3423

la détection des potentiels

pour une gestion anticipée des
ressources humaines et des carrières

COLLECTION FORMATION PERMANENTE
séminaires mucchielli



ESF
éditeur

024144112

33

Luc Marsal

LA DÉTECTION DES POTENTIELS

Pour une gestion anticipée
des ressources humaines et des carrières

D2

1899-47990

23, rue Truffaut, 75017 Paris



DL-04 12 1998 5 12 11

LA DÉTECTION DES POTENTIELS

Tout une grande aventure
des ressources humaines et des carrières

© 1998 ESF éditeur, Paris

ISBN 2 7101 1296 5

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L.122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Comment se servir de ce manuel de formation

Cet ouvrage est constitué de trois parties :

1 - La première partie, intitulée *Connaissance du problème*, apporte avec ses exposés les informations théoriques et les connaissances intellectuelles indispensables sur le thème proposé.

2 - La deuxième partie, *Applications pratiques*, signalée à droite par une bande verticale, propose des exercices concrets présentés de manière progressive. A la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés correspondants.

3 - Les *Annexes*, en troisième partie, sont constituées d'outils complémentaires très utiles, tels :

- le *plan d'autoformation individuel*, véritable guide pédagogique qui alterne les exercices pratiques et les exposés théoriques de manière à organiser rationnellement l'acquisition des savoirs ;
- le (ou les) *programme(s) de session de formation* qui propose des types de programme sur 2 à 4 jours avec une dizaine de participants ;
- le *lexique* des termes techniques utilisés et, éventuellement, un index ;
- la *bibliographie*.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur - Service Lecteurs
23, rue Truffaut
75017 Paris

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

Collection fondée par Roger Mucchielli et dirigée par Lionel Bellenger

DEPUIS 1966, LA COLLECTION « FORMATION PERMANENTE » A PUBLIÉ LES CONTENUS DE SÉMINAIRES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN SCIENCES HUMAINES, AVEC UN SUCCÈS CROISSANT, PUISQUE LES PREMIERS TITRES PARUS DÉPASSENT AUJOURD'HUI LEUR 10^E ÉDITION, ET SONT TRADUITS DANS LE MONDE ENTIER.

DANS LE SILLAGE DE ROGER MUCCHIELLI, TOUS CEUX QUI S'INTÉRESSENT À LA PSYCHOLOGIE SOCIALE OU QUI VEULENT PRÉVOIR EUX-MÊMES LEUR FORMATION CONTINUE, SERONT HEUREUX DE SAVOIR QUE LA COLLECTION S'ENRICHIT CONSTAMMENT DE NOUVEAUX AUTEURS SPÉCIALISTES DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.

PUISQU'ON NE PEUT SUIVRE TOUTES LES SESSIONS DE FORMATION ET DE RECYCLAGE, LA FORMULE ORIGINALE DE NOS OUVRAGES PERMET À CHACUN DE TRAVAILLER SUR LEUR CONTENU THÉORIQUE ET PRATIQUE ET D'EFFECTUER AINSI EN PERMANENCE SON AUTOPERFECTIONNEMENT.

► **Vous trouverez, en fin d'ouvrage, la liste complète des ouvrages parus dans la collection « Formation Permanente ».**

Table des matières

Partie connaissance du problème

Introduction	9
Exposé 1. Le potentiel, une notion à préciser	11
Ch. 1. Le potentiel : un concept ambigu	11
Ch. 2. Quelques notions à différencier	13
Ch. 3. Des potentiels pour quoi faire : les types de potentiels	17
Ch. 4. Les potentiels : innés ou acquis ?	21
Exposé 2. La détection des potentiels	25
Ch. 1. L'utilité de la détection des potentiels	25
Ch. 2. La place de la détection des potentiels dans la gestion des carrières	27
Ch. 3. Les critères d'analyse des potentiels	29
Ch. 4. L'approche par les contre-indications	35
Exposé 3. Les techniques ou méthodes d'évaluation des potentiels	37
Ch. 1. Leurs raisons d'être	37
Ch. 2. Avantages et limites des techniques d'évaluation dans la gestion des carrières	39
Ch. 3. La nécessité de croiser les approches	55
Exposé 4. La gestion des potentiels	57
Ch. 1. Le rôle des acteurs	57
Ch. 2. L'implication de l'intéressé	62
Ch. 3. La périodicité des évaluations	63
Ch. 4. La gestion des parcours professionnels	64
Ch. 5. Les potentiels et la rémunération	65
Exposé 5. Le développement des potentiels	67
Ch. 1. Les préalables au changement	67
Ch. 2. Les moyens à mettre en œuvre	70
Ch. 3. Ce qui limite les potentiels ou leur expression	72

Exposé 6. L'exemple du potentiel commercial	77
Ch. 1. Une problématique d'actualité	77
Ch. 2. Les critères de potentiel	81
Ch. 3. Les indicateurs d'observation	87
Ch. 4. La grille d'analyse du potentiel commercial	90
Ch. 5. Les contre-indications	91
Ch. 6. Les différents types de profil	92
Ch. 7. Les actions de préparation	97
Conclusion	99

Partie applications pratiques

Exercice 1. « Vous avez dit potentiel ? »	103
Exercice 2. Différencier les notions d'expérience, de performance, de compétence et de potentiel	104
Exercice 3. Avantages et risques de la détection des potentiels	105
Exercice 4. Analyse critique d'une grille de critères	106
Exercice 5. Intérêts et inconvénients des techniques d'évaluation ...	107
Exercice 6. Une pénurie de potentiels	108
Exercice 7. Un gros problème de communication	110
Exercice 8. Se préparer à l'évaluation	112
Exercice 9. Quels indicateurs pour quels critères ?	113
Exercice 10. Le cas Alain F.	114
Corrigés des exercices	117

Annexes

Plan d'autoperfectionnement individuel	129
Programme de session	131
Lexique	135
Bibliographie	137
Liste des ouvrage de la collection	139



Première partie CONNAISSANCE DU PROBLÈME

Pour les auteurs de ce livre, la connaissance du problème est la première étape de la recherche. Elle est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage. Elle est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage.

Cette connaissance du problème est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage.

Cette connaissance du problème est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage.

Cette connaissance du problème est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage.

Cette connaissance du problème est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage.

Cette connaissance du problème est le point de départ de toute réflexion et de toute action. Elle est le socle sur lequel se construit le reste de l'ouvrage.

PREMIERE PARTIE
CONNAISSANCE
DU PROBLEME

Introduction

Pour les entreprises, l'idée d'identifier et de gérer les potentiels de leur personnel semble être une préoccupation relativement récente.

Dans un monde toujours plus complexe et incertain, exigeant davantage de souplesse et de réactivité, les plus lucides d'entre elles constatent qu'il ne suffit plus d'ajuster au quotidien les compétences du personnel ou d'attendre que les talents se révèlent par eux-mêmes.

Comme dans d'autres domaines, elles prennent conscience qu'il leur faut anticiper leurs évolutions pour préparer l'avenir et construire au présent les compétences du futur.

Ces dernières décennies démontrent néanmoins qu'il a fallu du temps pour que cette question s'ancre de manière effective et durable dans leur politique de gestion des ressources humaines.

Loin d'être simplement un phénomène de mode venu d'outre-Atlantique, les années soixante-dix voient apparaître une nouvelle espèce de cadres, qualifiés de *hauts potentiels*. Les entreprises réalisent qu'elles disposent en interne d'une ressource rare, appelée demain à prendre les plus hautes responsabilités. Soucieuses de fidéliser les meilleurs, elles s'efforcent, avec plus ou moins de professionnalisme mais toujours beaucoup de mystères, de dresser leur liste de *cadres à potentiel*.

Au milieu des années quatre-vingt, du temps où les entreprises font encore une cour soutenue aux jeunes diplômés et où la France se persuade qu'elle manque cruellement d'ingénieurs, quelques esprits éclairés et pratiques se penchent sur le potentiel de populations plus modestement diplômées, persuadés d'y trouver un bon gisement de futurs cadres.

Se dessine ensuite la vague plus sombre des restructurations où la recherche de compétitivité s'accompagne d'inévitables réductions d'effectifs et plans sociaux. Durant cette phase de profonds bouleversements, il s'agit surtout de repérer et préparer ceux qui pourront, quitte à changer radicalement de métier, s'adapter aux évolutions de leur entreprise et aux nouvelles technologies mises en œuvre.

Puis, certaines entreprises à forte culture technique ou administrative découvrent qu'elles ont des clients et qu'il leur faut s'adapter à un marché progressivement plus concurrentiel. Ne pouvant jouer, de par leur histoire ou leur statut, au jeu des vases communicants entre licenciements et recrutements, il leur faut redéployer une grande partie de leur personnel vers des fonctions plus proches de la clientèle en tentant d'identifier et d'attirer ceux qui en ont les potentiels.

Enfin, quelques grandes entreprises, axant leur stratégie sur un développement à l'international, comprennent qu'elles ne peuvent plus se contenter d'une gestion d'expatriés recrutés pour la circonstance. Là aussi, il leur faut agir plus en amont pour préparer de futurs responsables chargés de les représenter hors des frontières, dans des contextes souvent plus exigeants tant sur le plan de l'adaptabilité que de la capacité d'autonomie.

Ce rapide historique illustre le rôle essentiel de la gestion des potentiels pour s'adapter aux multiples changements auxquels les entreprises doivent faire face. Il s'agit maintenant qu'elles se donnent les moyens d'optimiser au mieux la ressource la plus coûteuse mais aussi la plus riche qu'est la ressource humaine en organisant ce que nous appelons une véritable *gestion anticipée des potentiels et des carrières*.

Le potentiel, une notion à préciser

Le monde de l'entreprise, comme d'autres univers structurés un peu repliés sur eux-mêmes, génère et développe son propre langage, avec ses modes, ses habitudes et une tentation constante à réduire la richesse de son vocabulaire.

On y retrouve, comme ailleurs, l'utilisation souvent abusive de « mots-valises » censés être compris par tout initié mais dont les ambiguïtés de sens suscitent bon nombre d'incompréhensions.

Ainsi des expressions comme « *il a du potentiel* » ou « *c'est un jeune plein de potentiels* » continuent à avoir beaucoup de succès sans que personne ne soit bien sûr que leurs significations soient partagées par tous.

Même si l'on pressent qu'il s'agit certainement de compliments, on aimerait en savoir un peu plus sur ce que recouvre le concept de potentiel et à quoi il peut bien servir.

Aussi, pour mieux cerner cette notion et en préciser les contours, ce premier exposé se donne pour objectifs de :

- faire le point sur la diversité des définitions proposées par les auteurs qui abordent ce sujet en prenant l'initiative d'y apporter notre propre contribution,
- la différencier des autres concepts couramment utilisés par les entreprises en matière d'appréciation ou d'évaluation des hommes,
- démontrer la nécessité de clarifier, en fonction du problème posé, de quel type de potentiel il s'agit,
- poser, dès le départ, la question de l'origine des potentiels afin d'éviter toute tentation déterministe.

1. Le potentiel : un concept ambigu

Le terme de « potentiel » est à la fois séduisant et terriblement ambigu, ce qui amplifie l'aura qui l'entoure.

Les dictionnaires nous apprennent qu'il peut recouvrir des sens différents selon qu'il est employé comme substantif ou comme adjectif.

Dans le premier cas, il signifie « *capacité d'action, de production* » (Robert) ou « *force, puissance dont on peut disposer* » (Larousse). En effet, on parle volontiers de potentiel économique, de potentiel militaire ou de potentiel industriel.

Dans le second, il est défini comme ce « *qui existe en puissance* » (Robert) ou, sous une forme plus limitative, « *qui n'est qu'en puissance* » (Larousse). Le Robert nous propose les termes voisins de « *virtuel* » ou de « *possible* » et va jusqu'à opposer le terme de « *potentiel* » à celui d'« *actuel* ».

Ces définitions font apparaître un curieux paradoxe entre quelque chose de réel, qui existe, qui est même une force, une puissance, axée vers l'action ou la production et quelque chose qui n'existe pas – du moins pas encore – et qui nécessite pour exister d'être dévoilé, d'être révélé.

En outre, plusieurs auteurs intègrent dans cette notion tout un ensemble de composantes.

Pour Bonnardel, elle est la synthèse de tous les constituants fondamentaux de l'individu : morphologie, physiologie, tempérament, aptitudes, connaissances, expériences, caractère, intérêts, motivations, etc.

Pour Claude Vermot-Gaud¹, elle regroupe chez l'individu « ses possibilités d'origine, ses composantes acquises, ses savoir-faire liés à son expérience, ses aptitudes et capacités actuelles, ses aptitudes et ses dons (encore inexplorés), sa personnalité et son caractère ».

Face à l'ampleur du sujet, Bruno Gentil² propose de faire une nette distinction entre *le potentiel* d'un individu, estimant la forme restrictive du singulier comme trop compacte et trop déterministe, et *les potentiels* dont la pluralité rend la notion plus souple, plus riche et plus évolutive.

Enfin, quelques spécialistes limitent ce concept au seul patrimoine des qualités personnelles de l'intéressé qui peuvent être ou non sollicitées dans ses activités.

Face à l'ensemble de ces tentatives de définition, il semble bien difficile de s'y retrouver ou encore de trancher. En effet, chacune d'elles paraît fondée et difficilement contestable. En revanche, la dispersion des points de vue induit la confusion et rend difficile l'utilisation pratique du concept.

Nous allons donc nous risquer à le préciser, quitte aux yeux de certains à le réduire, afin de pouvoir s'en servir comme une donnée plus homogène, plus claire et plus opérationnelle que l'on peut concrètement détecter, évaluer, gérer et développer.

1. C. Vermot-Gaud, *Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise*, Les éditions Liaisons, Paris, 1990.

2. B. Gentil, *Dossier technique sur l'analyse et la détection des potentiels*, Entreprise et Personnel.

2. Quelques notions à différencier

Notre tentative d'aboutir à un concept plus opérationnel nous conduit à bien distinguer la notion de potentiel d'autres notions, apparemment proches, fréquemment utilisées en gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, nous regrouperons sous la notion d'*expériences* l'ensemble des situations vécues par une personne, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, qui ont été pour elle l'occasion d'apprentissages, sur le plan tant théorique (*enseignements, formations, lectures,...*) que pratique (*actions réalisées*) ou relationnel (*toute occasion d'échange avec autrui*).

Nous rassemblerons sous le terme de *compétences* les connaissances théoriques, les savoir-faire techniques et les comportements personnels permettant de maîtriser et de réaliser des actions plus ou moins complexes, avec une certaine marge d'autonomie.

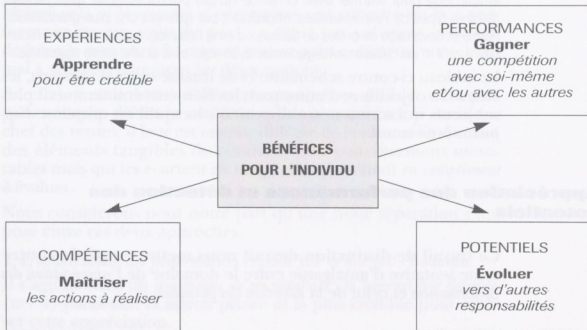
Les *performances*, quant à elles, nous renvoient à la notion de *résultats* dans la tenue d'un poste, en fonction d'objectifs préalablement définis et dont il est possible de contrôler ou de mesurer l'avancement.

Pour ce qui est des *potentiels*, nous parlerons davantage d'un ensemble de *dispositions personnelles favorables* permettant de se risquer à une *estimation des possibilités d'évolution professionnelle de l'individu*.

Pour bien comprendre cette distinction, il peut être intéressant de se placer du côté de l'intéressé et de faire le point sur le bénéfice qu'il peut attendre de chacune de ces notions.

Le tableau ci-dessous illustre les résultats de cette approche.

DIFFÉRENCIATION DES NOTIONS DU POINT DE VUE DE L'INTÉRESSÉ



Objectivité et subjectivité des différentes évaluations

Cet effort fondamental de différenciation en composantes distinctes conduit à nous interroger, pour chacune d'elles, sur *l'objectivité ou la subjectivité* de leur appréciation.

En effet, s'il est possible d'évaluer avec objectivité les expériences d'un individu (*ce qu'il a fait*) ainsi que ses performances (*les résultats qu'il a obtenus*), il semble plus difficile de juger aussi rationnellement ses compétences (*ce qu'il maîtrise*) et, de manière encore plus manifeste, ses potentiels (*ce qu'il est et pourrait faire*).

■ Prenons l'exemple d'une secrétaire que je connais bien.

Objectivement, je peux dire qu'elle possède aujourd'hui huit ans d'expérience après un BTS d'assistante de direction. Par ailleurs, je sais qu'elle a suivi, dans le cadre de la formation continue, un stage de traitement de texte et une centaine d'heures de cours d'anglais.

Tout aussi objectivement, je suis bien placé pour dire qu'elle tient les délais que je lui impose pour traiter mes documents, qu'elle me retrouve ceux-ci instantanément plusieurs mois après, que mes clients me complimentent pour la qualité de son accueil, qu'elle n'a jamais fait aucune erreur dans la tenue de mon agenda... Bref, tous les indicateurs de *performance* que l'on peut souhaiter d'une secrétaire sont positifs et je me félicite de ce privilège.

Persuadé que je tiens une « perle rare » aux performances irréprochables, je suis tenté d'en déduire automatiquement que j'ai une secrétaire compétente et très certainement évolutive.

Mais ce n'est pas si simple. En fait, je dois reconnaître que j'ai une vision partielle de ses réelles *compétences*. Par exemple, je ne suis pas sûr qu'elle maîtrise toutes les fonctionnalités du traitement de texte. Je ne sais pas non plus jusqu'à quel point elle est capable de se débrouiller dans le maniement de la langue anglaise ou encore quelles sont ses connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise.

Pour ce qui est de ses *potentiels*, je peux aujourd'hui dire qu'elle est fiable, certainement bien organisée, assez habile sur le plan relationnel... Bref, que ses qualités personnelles sont apparemment bien adaptées à sa fonction actuelle. Je suis plus embarrassé pour affirmer avec certitude qu'elle pourra assumer avec réussite d'autres types de responsabilités, nécessitant par exemple une plus grande autonomie et davantage de prises de décision. J'en ai l'intuition, mais je dois bien reconnaître qu'il m'est difficile de l'argumenter avec rationalité et une totale objectivité.

Le tableau ci-contre schématise cette dualité entre d'une part, les éléments objectifs et d'autre part, les éléments éminemment plus subjectifs qui sont à notre disposition lorsqu'il est question d'*apprécier le personnel*.

Appréciation des performances et détection des potentiels

Ce travail de distinction devrait nous mettre en garde contre toute tentative d'amalgame entre le domaine de l'*appréciation des performances* et celui de la *détection des potentiels*.

la détection des potentiels

pour une gestion anticipée des
ressources humaines et des carrières



Psychologue de formation, Luc MARSAL est consultant en ressources humaines et fondateur du cabinet AURA Management.

Il intervient comme expert auprès des entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique d'appréciation, de gestion des carrières et d'orientation professionnelle. Il exerce par ailleurs un rôle de praticien de l'évaluation des potentiels et du conseil en développement professionnel auprès de cadres et dirigeants.

Dans un monde en évolution permanente où la concurrence s'avère toujours plus rude, où les entreprises et les hommes doivent sans cesse s'adapter pour survivre et réussir, il devient chaque jour plus urgent d'optimiser la gestion de cette précieuse ressource qu'est la ressource humaine.

Pour affronter les multiples changements à venir, il n'est plus suffisant de miser sur la seule émergence naturelle des talents individuels.

Dans un domaine trop souvent critiqué pour ses approximations et son manque d'équité, il devient plus que jamais nécessaire d'agir avec rigueur et professionnalisme.

L'auteur apporte des repères concrets permettant de :

- clarifier la place de la détection des potentiels dans la gestion des ressources humaines,
- faire le point sur les pratiques et techniques utilisées dans ce domaine,
- réfléchir aux possibilités de gérer et développer au mieux les potentiels de ceux qui feront, à tous les niveaux de l'entreprise, l'avenir de celle-ci.

Cet ouvrage s'adresse à tous les acteurs qui participent à cette démarche :

- dirigeants, responsables des ressources humaines, gestionnaires ou conseillers en carrières, responsables hiérarchiques,
- toute personne qui souhaite s'impliquer activement dans le développement de son propre avenir professionnel.



9 782710 112969



946316.5



BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE

3 7502 04104642 8

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en vertu d'une licence confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

