

LA DÉTECTION DU POTENTIEL MANAGÉRIAL DANS LE CONTEXTE DU TRAVAIL QUOTIDIEN

Mireille FESSER

DRH

et Arnaud PELLISSIER-TANON

Maître de conférences,

université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Cergor

Introduction

Le temps manque, les budgets sont insuffisants, mille contingences font qu'il n'est pas toujours possible de recourir à des méthodes d'évaluation ayant fait la preuve de leur prédictibilité (C. Levy-Leboyer, 1990). La question se complique, dans le cas du potentiel (P.G. Hourquet et V. de Saint-Giniez, 2001), car il ne s'agit pas d'évaluer la compétence qui sous-tend une performance constatée mais de détecter celle qui pourra sous-tendre une performance attendue. Pour éviter de se tromper, l'évaluateur peut se rabattre sur des signes qui auraient l'avantage d'être objectifs, tel le diplôme ou la mobilité. Mais le fait est que certains hauts potentiels démontrent une performance inférieure à celle que leurs évaluateurs attendent d'eux. Qui n'a pas constaté des promotions décevantes, où des personnes présentant un profil pourtant prometteur ne faisaient pas preuve des compétences requises par leurs nouvelles fonctions ?

Nous cherchons à comprendre pourquoi une évaluation fondée sur des critères aussi objectifs que le diplôme ou la mobilité peut s'avérer trompeuse alors même que l'évalué présente bien les signes reconnus dans l'entreprise. Nous formulons l'hypothèse que, quand ces signes ne retracent que l'apparence des choses, ceux qui cherchent plus à se mettre en avant qu'à contribuer à l'entreprise peuvent donner l'illusion d'avoir du potentiel : ils peuvent se mettre en lumière sans avoir à se mettre en situation d'apprentissage. En bref, les biais qui entachent le regard porté par l'évaluateur sur l'évalué, la stratégie de l'évalué et les pièges que l'estime de soi lui tend font que des signes apparemment objectifs sont en fait équivoques. Nous formalisons en conséquence des critères d'évaluation indépendants de l'image du potentiel que tous, dans l'entreprise, pourraient partager mais en lien direct avec le développement des compétences, telle la modestie avec laquelle l'évalué parle de sa performance ou le fait qu'il a profité de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. Ces critères présentent, de plus, l'avantage de pouvoir remplacer sans coût ceux que l'entreprise utilise quotidiennement dans sa gestion des ressources humaines.

Nous menons une observation dans une entreprise marquée par une image du potentiel prégnante (diplôme, ouverture internationale, mobilité, etc.) et une forte culture de l'élitisme (il est normal de se faire remarquer). Nous nous intéressons aux managers ayant été promus récemment. Nous cherchons à savoir s'ils présentent ou non les signes du potentiel apparents (l'image partagée par tous dans l'entreprise) et profonds (les critères que nous avons dégagés, modestie, souci de développer ses compétences). Nous comparons, à l'aide de la définition qu'en donne l'entreprise, leur performance managériale attendue à leur performance managériale réalisée. Un écart de performance dans les cas de discordance entre les signes apparents et les signes profonds validerait notre hypothèse et conforterait l'opérationnalité de nos critères de détection du potentiel.

Étant donné l'avancement de notre recherche, cette communication résume notre revue de littérature, développe notre problématique et détaille notre plan d'expérience.

1. Revue de littérature

Nous définissons le potentiel comme la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur. Tout comme la compétence, le potentiel rend performante l'accomplissement de telle tâche ou de telle mission. Mais à la différence de la compétence, il n'a pas encore fait ses preuves. Aussi est-il l'objet du pronostic qu'il fera ou non ses preuves lors d'une tâche ou d'une mission nouvelle, d'un degré supérieur.

Rien ne prouve donc que quiconque a du potentiel. On ne peut donc pas l'évaluer objectivement. L'évaluateur ne peut que s'en former un avis et s'appuie, pour ce faire, sur la présence de signes tel la renommée du diplôme (signe de capacité à apprendre et d'intégration sociale) et la mobilité professionnelle (signe d'adaptabilité et d'employabilité).

1.1 Le potentiel : la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur

Commençons par préciser ce que nous entendons par potentiel. Et comme on n'a du potentiel qu'en rapport à une tâche ou à une mission qu'il s'agit d'effectuer ou d'assumer avec performance¹, c'est du côté de la compétence que nous allons commencer par tourner nos regards.

1.1.1 De la compétence au potentiel

De la compétence, la littérature retient le plus souvent la définition que M. de Montmollin (1984) en a donnée : « Ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de type de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. » (p. 122.) Nulle trace de performance dans cette définition mais une insistance sur le fait que la compétence est immédiatement mobilisable. C'est que, comme le relève Claude Levy-Leboyer (1996), la notion de compétence est une nouvelle venue dans les champs de la gestion et se présente comme un démarquage des concepts d'aptitude et de trait de personnalité propres à la psychologie du travail.

Or, précise-t-elle, le gestionnaire, au contraire du psychologue, ne cherche pas à « expliquer la variance des comportements [des individus] dans l'exécution de tâches spécifiques » mais s'intéresse à ce qui leur permet de travailler efficacement, si bien que les compétences « concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu » (p. 26). La compétence est donc révélée par la performance réalisée dans l'accomplissement d'une tâche ou d'une mission précise : c'est ce qui permet à l'individu de la remplir immédiatement d'une façon satisfaisante.

C'est d'ailleurs, à l'immediateté près, la définition qu'en pionnier R. Boyatzis (1982) a donné de la compétence : « Ensemble des caractéristiques d'une personne qui la rend capable de fournir un travail excellent ou de tenir parfaitement une fonction donnée, parce qu'elle adopte les comportements adéquats. »² Si on cherche à définir la compétence, et a fortiori le potentiel, on ne peut donc faire l'économie d'une analyse de ce qui assure la performance³, à savoir les savoirs requis par la tâche ou la mission.

Mais ce qui distingue le potentiel de la compétence c'est le délai dans lequel la performance devient satisfaisante : elle n'est pas immédiate. Mais ce délai peut être plus ou moins long :

1. Le potentiel auquel nous consacrons notre recherche correspond à la "capacité à occuper un poste précis" et, par extension, à la "capacité d'exercer des responsabilités plus importantes", au "niveau hiérarchique maximal atteignable" et au "cadres à haut potentiel" (les futurs dirigeants éventuels) que P.-G. Hourquet et V. de Saint-Giniez (2001) ont distingués, parmi les différentes conceptions du potentiel d'évolution, comme celles correspondant à des formes de pronostic ou de prévision.

2. Cité par C. Levy-Leboyer (2000), p. 67 & 68.

3. Certes, c'est au regard des attentes qu'elles se forment et des exigences qu'elles font peser sur lui que des instances extérieures à l'individu juge de sa performance. Mais que la performance soit elle-même une notion relative aux critères de jugement retenus par ceux qui la jugent ne change rien au fait que la compétence soit toujours spécifiée par la tâche ou la mission à accomplir.

sont, de fait, considérés comme ayant du potentiel⁴ ceux qui développent des compétences d'un degré supérieur avec une rapidité satisfaisante.

1.1.2 Les savoirs de la performance

Il est devenu habituel de distinguer trois types de savoir, le savoir proprement dit, le savoir-faire et le savoir-être. C'est de la nuit des temps que date, en fait, cette distinction : les philosophes grecs distinguaient déjà la science, d'une part, des procédés et tours de main et, d'autre part, de la sagesse de la conduite humaine. Autrement dit, la connaissance diffère, d'une part de la production et, d'autre part, de l'action. La performance découle de l'exercice des savoirs de ces trois types requis par la tâche ou la mission. Elle révèle la compétence : les savoirs restent lettres mortes s'ils ne sont pas exercés. Et elle confirme le potentiel, si la tâche ou la mission était d'un degré supérieur à celle exercée jusqu'alors. La compétence est bien l'exercice immédiat des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour l'accomplissement d'une tâche ou d'une mission. Le potentiel est l'exercice, dans un délai satisfaisant, des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour l'accomplissement d'une tâche ou d'une mission d'un degré supérieur.

Reste à savoir comment et avec quelle rapidité on acquiert les savoirs requis. C'est un lieu commun de constater que les sciences s'acquièrent par l'étude et se conservent par un effort de la mémoire : on dit d'un élève qu'il est intelligent s'il comprend vite ses leçons et n'a pas besoin de beaucoup les répéter pour les apprendre. C'est un autre lieu commun que de constater que les procédés et tour de main s'acquièrent par l'apprentissage et se conservent par une pratique régulière : on dit d'un artisan qu'il est habile s'il trouve rapidement le geste qui convient. Et c'est un autre lieu commun de constater que les qualités du caractère se développent par l'expérience de la vie et se maintiennent par la pratique : on dit d'un homme qu'il est sage s'il mesure spontanément la vivacité de ses impulsions au bonheur qu'il entend retirer de l'action qu'il mène. Les savoirs requis s'acquièrent donc par l'étude et la répétition, l'apprentissage ou l'expérience de la vie, ce qui se fait d'autant plus aisément et rapidement qu'on est intelligent, habile ou sage.

Bien sûr, c'est en vain qu'on chercherait à acquérir certains savoirs si on ne détenait pas les aptitudes prérequis, à savoir ces dispositions de l'intelligence, du corps ou du caractère qui prédisposent à connaître, fabriquer ou agir sans avoir à y appliquer longtemps son intelligence, son habileté ou sa sagesse. Par conséquent, il n'est pas faux de dire qu'on développe une compétence plutôt qu'on ne l'acquiert : ce qui importe, c'est de maîtriser assez les savoirs requis pour être performant. Et, pour ce faire, d'avoir appliqué son intelligence, son habileté et sa sagesse à mettre en œuvre ses aptitudes. Mais chacun a besoin d'un temps d'exercice plus ou moins long pour transformer ses aptitudes en savoirs, si bien que plus d'intelligence, d'habileté ou de sagesse permet de compenser sans doute moins d'aptitudes. On peut donc dire qu'à aptitudes intellectuelles, corporelles et du caractère données, on aura d'autant plus de potentiels qu'on aura plus d'intelligence, d'habileté et de sagesse. Et symétriquement.

Or l'important pour l'entreprise est le délai dans lequel l'exercice des savoirs devient performant. Le potentiel recouvre donc l'ensemble a) des aptitudes intellectuelles, corporelles et du caractère et b) de l'intelligence, de l'habileté et de la sagesse qui permettent de développer, dans un délai satisfaisant, les savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour faire preuve d'une performance d'un degré supérieure. En bref, on définira le potentiel comme la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur.

4. Véronique de Saint-Giniez (1997) préfère dire, qu'en entreprise, on attribue du potentiel à quelqu'un plutôt qu'on ne détecte son potentiel : ayant adopté une perspective constructiviste (elle situe sa recherche sur le plan des représentations partagées), elle analyse comment les supérieurs hiérarchiques émettent un pronostic sur le style et le niveau des postes que leurs collaborateurs sont susceptibles d'occuper à un horizon temporel donné. Aussi définit-elle le potentiel comme la capacité à évoluer dans l'entreprise, sous-entendant par là que le développement de compétences nouvelles est principalement une affaire de motivation. Loin de nier ce fait, il nous semble tout de même qu'aptitudes et intelligence, habileté et sagesse y sont pour quelque chose aussi. Si bien qu'évaluer un potentiel c'est reconnaître qu'une compétence ne demande qu'à être développée et motiver son détenteur à le faire. Nous préférons donc définir le potentiel non comme la capacité à évoluer mais comme la capacité à développer des compétences d'un degré supérieur.

1.2 Les deux signes du potentiel, la renommée de la formation et la mobilité de la carrière

Les définitions étant posées, il nous faut préciser comment l'entreprise détecte le potentiel de son personnel. Le fait est que l'entreprise sait très bien évaluer les compétences de son personnel, du moins ses performances, mais rencontre des difficultés à en évaluer le potentiel : autant est-il possible, pour le $n + 1$, par exemple, d'évaluer la performance de ses collaborateurs, autant personne ne peut affirmer en toutes certitudes si quelqu'un possède les compétences requises par tel poste qu'il n'a jamais rempli ou par telle fonction qu'il n'a pas encore assumée car personne n'en a été témoin. Aussi ne peut-on rien dire de certain sur le potentiel de quiconque, ce qui n'empêche pourtant pas de formuler des pronostics sur le potentiel d'un tel ou d'une telle. Des différentes méthodes développées pour évaluer le potentiel⁵, nous ne retenons que celles qui ne demandent pas d'expertise technique et peuvent donc être mises en pratique dans le cadre de travail quotidien, à savoir non, par exemple, les tests psychométriques ou de QI mais les entretiens et les évaluations par les collègues du type "360 degrés". L'entreprise ne dispose alors que de ses propres ressources d'évaluation et s'appuie, comme le rapporte C. Falcoz (2002), sur le diplôme et la mobilité.

1.2.1 La renommée de la formation

Quand le travail comportait principalement des tâches simples, modifiées à la marge au rythme d'une évolution technique assez lente, le savoir-faire était acquis, une fois pour toutes, lors de l'apprentissage. Quand les relations interpersonnelles de travail présentaient une forte similitude avec celles, fortement hiérarchisée, prévalant entre les classes sociales, le savoir-être était développé par osmose, avec l'éducation des règles et des normes. Restait le savoir. Les entreprises eurent recours, en matières scientifiques et techniques, aux diplômés des écoles que l'État avait fondées pour se constituer des corps techniques compétents puis, en matières managériales, aux écoles qui se fondèrent sur leur modèle : le diplôme était le signe des savoirs acquis par son titulaire et de sa capacité à en acquérir tout au long de la vie. Aussi était-il et est-il toujours un signe de capacité de travail et d'intégration sociale. Et donc de potentiel.

Le diplôme ouvrait et ouvre toujours, en France, les portes de l'entreprise. Aussi l'ambition sociale se concentrait-elle, lors de la période de hiérarchie sociale et de stabilité des techniques que nous venons d'évoquer, sur l'instruction des enfants, d'autant plus que la forme du concours qu'elle prenait pour sélectionner les plus brillants d'entre eux pouvait laisser croire à une réelle mobilité sociale. Aussi, la motivation de la plupart des personnes à potentiel n'était pas tant la contribution à l'entreprise que l'ascension sociale. Mais ce fait était sans conséquence pour l'entreprise: pour mieux se mouler dans la hiérarchie sociale que reflétait celle de l'entreprise, ils adoptaient une personnalité conforme au comportement qu'ils pensaient devoir adopter si bien que les diplômés que l'entreprise embauchait avaient effectivement développé, après un temps d'adaptation, les savoir-être requis. Le diplôme est encore signe de potentiel, précisément d'intégration sociale au monde de l'entreprise.

Restait à vérifier que le parcours professionnel confirme le signal apporté par la renommée du diplôme, notamment que le plan de carrière se déroule conformément aux aspirations attendues d'un potentiel du type considéré. La norme était une progression en termes de responsabilités assumées, accompagnées d'une grande fidélité à l'employeur. Et si, depuis une ou deux générations, la hiérarchisation sociale s'efface peu à peu et est accompagnée d'un affaiblissement de l'éducation donnée dans la famille, notamment de l'esprit de service, les écoles, du moins les grandes écoles, notamment celle de commerce, jouent de plus en plus un rôle d'intégration au monde de l'entreprise, au fur et à mesure que des promotions de plus en plus nombreuses sont recrutées par les entreprises, si bien que le diplôme demeure un signe de potentiel certain, les activités d'initiation à la vie professionnelle, tel les stages, servant à confirmer que le savoir-être requis est bien détenu. En bref, la formation, précisément la renommée du diplôme, est toujours signe de capacité de travail et d'intégration sociale.

5. Pour une présentation critique des pratiques de détection et de sélection du potentiel, cf. E. Brissot (2000). Pour une analyse de leur validité prédictive, cf. C. Levy-Leboyer (1996), et une synthèse de la question, cf. P.G. Hourquet et V. de Saint-Giniez (2001).

1.2.2 La mobilité de la carrière

La renommée du diplôme et le "sans faute" du parcours professionnel prenaient toute leur portée de signe de potentiel dans l'organisation taylorienne : l'idéal "scientifique" de maîtrise du "facteur" humain exige une seule compétence, à côté des savoirs et savoir-faire dédiés à la production, le savoir du spécialiste de l'organisation du travail. Ils le prenaient encore dans le modèle d'organisation prôné par l'école des relations humaines : la prise en compte des aspirations individuelles ne fait qu'enrichir de savoir-être la palette des compétences requises de l'encadrement. Mais deux faits sont venus ébranler ce modèle d'entreprise, d'une façon telle que le diplôme et le déroulement du plan de carrière perdent un peu de leur portée.

Premièrement, l'évolution des techniques, l'internationalisation des marchés et la mobilité des hommes provoquent une certaine obsolescence des compétences, sur les trois plans des savoirs, savoir-faire et savoir-être, si bien qu'il ne s'agit plus seulement d'apprendre dans sa jeunesse à connaître, produire et agir, mais tout au long de la vie, au fur et à mesure qu'on change de contexte de travail⁶. Maintenir le potentiel de son personnel permet à l'entreprise d'envisager avec sérénité des mutations d'envergure. Elle fait donc peser sur son personnel une exigence d'adaptabilité. Et toute personne ayant un tant soit peu d'ambition de carrière se doit de maintenir son potentiel, précisément cette capacité à apprendre tout au long de la vie qui lui permet de répondre à cette exigence d'adaptabilité.

Deuxièmement, l'exacerbation de la concurrence plonge les entreprises dans une profonde incertitude sur la pérennité de leurs marchés, si bien qu'aucune d'entre elles ne peut plus promettre à quiconque un emploi à vie, que toutes doivent simultanément licencier, muter, recruter des personnes pour qui ce sont autant de traumatisme de carrière. Si quelqu'un a effectivement du potentiel, s'il en a appliqué l'intelligence, l'habileté et la sagesse à développer des compétences qui ne sont pas spécifiques à son entreprise, il pourra les faire valoir dans d'autres organisations : il aura développé son employabilité. Il est loyal, pour l'entreprise, de favoriser le développement de telles compétences et c'est d'ailleurs son intérêt : elle ne peut prétendre recruter autrement des personnes ayant un tant soit peu d'ambition de carrière puisqu'elle ne peut promettre un emploi à vie. L'employabilité est devenue ainsi l'une des facettes de la mobilité.

Employabilité et adaptabilité, avons nous relevé. Il n'est plus tant question de diplômes renommés, il n'est plus question de plan de carrière rectiligne, il est question d'une carrière faisant preuve de mobilité, à savoir toute forme de changement permettant d'élargir son champ professionnel, localisation, métier, responsabilité⁷.

2. Problématique

Renommée de la formation et mobilité de la carrière, tels sont les signes que chacun peut donner de son potentiel et sur lesquels l'entreprise s'appuie pour détecter au quotidien la capacité des uns et des autres à développer des compétences nouvelles. Mais les biais qui entachent le regard porté par l'évaluateur sur l'évalué, la stratégie de l'évalué et les pièges que l'estime de soi lui tend font que ces signes sont équivoques et doivent être interprétés.

Cette analyse nous conduit à dégager deux signes du potentiel, que nous qualifierons de profonds par opposition au diplôme et à la mobilité qui nous qualifierons d'apparent.

6. Cf. Claude Levy-Leboyer (1996) p. 16.

7. Certains vont jusqu'à percevoir dans ces évolutions un nouveau modèle d'entreprise. Pour Vincent Merle (1997), l'irruption de l'exigence de compétence à tous les niveaux de la hiérarchie est signe d'un changement profond : la source de la performance est de moins en moins « l'efficacité de la procédure et de l'organisation » mais de plus en plus « la réactivité et la coordination de salariés autonomes » (p. 141). D'un voyage d'étude à San Francisco en 1997, il ramène la conclusion suivante : « Derrière la gestion des compétences, se dessine, un univers dans lequel la définition des places, la détermination des bonnes procédures, s'estompent au profit d'une souplesse fondée sur les aptitudes des personnes et leur capacité à coopérer. L'entreprise se fait et se défait en fonction de l'évolution des marchés et des produits. Elle n'a d'existence que pour autant qu'elle rassemble les compétences et qu'elle les agence autour d'une position concurrentielle sur un marché. » (p. 139 et 140). Et de faire référence à la théorie des core competencies de C. Prahalad.

2.1 L'équivoque des signes du potentiel

Les signes du potentiel sont équivoques. C'est que, du fait même qu'une certaine image du potentiel est partagée par tous dans l'entreprise, certains cherchent, consciemment ou inconsciemment, à acquérir la réputation d'avoir du potentiel et se dote en conséquence de la formation et de la mobilité qui permettent à leurs évaluateurs de leur accorder cette réputation : ils se mettent ainsi en lumière. L'évaluateur qui ne serait pas conscient de ce travers risquerait de se tromper. Il se doit de dépasser l'apparence du potentiel qu'apportent diplôme et mobilité pour mieux regarder si l'évalué cherche vraiment à développer des compétences nouvelles, notamment s'il tire profit, pour ce faire, de toutes ses expériences et s'il porte un regard modeste sur sa performance.

2.1.1 Les biais de l'évaluateur

On pourrait croire que le $n + 1$ est le mieux à même de juger du potentiel de ses collaborateurs. Se trouvant en première ligne, il est mieux à même que quiconque pour juger de leur performance. Il est donc le plus à même de savoir s'ils disposent bien des compétences requises par leurs postes ou leurs fonctions. Mais il a intérêt que son équipe ou son service atteigne ses objectifs. Aussi a-t-il tendance à conserver les collaborateurs performants et coopératifs mais non les ambitieux, qui partent d'eux-mêmes, ni ceux qui manquent d'esprit d'équipe, qu'il ne retient pas. Aussi aura-t-il tendance à répondre que ceux qu'il désire conserver ont moins de potentiel qu'il ne le pense, au contraire de ceux qu'il laisserait partir sans regret⁸. Pire : s'il lui est demandé de juger si tel de ses collaborateurs a le potentiel de le remplacer, il est à craindre qu'il réponde par la négative : qui ne s'est jamais jugé indispensable ? C'est un fait d'expérience que le $n + 1$ ne semble pas pouvoir évaluer le potentiel de ses collaborateurs d'une façon impartiale.

C'est donc à une personne dont la position ne fait peser sur elle aucune incitation à biaiser ses évaluations que la mission d'évaluer les potentiels devrait revenir. On pourrait croire que les gens de RH sont à même de le faire : ayant pour responsabilité de chercher à faire coïncider l'intérêt de chacun des membres du personnel avec celui de l'entreprise, en termes de carrière et de développement personnel, ils veillent à mettre en adéquation les compétences et les fonctions, les potentiels et les fonctions futures éventuelles. Défendant l'intérêt de l'entreprise, ils vérifient les compétences et la capacité à développer des compétences nouvelles. Défendant l'intérêt de chacun des membres du personnel, ils s'attachent à mettre en œuvre une mobilité qui développe leur employabilité et favorise leurs carrières. En fait, une telle vision des choses est quelque peu angélique : si des objectifs leur sont assignés, notamment, en terme de formation, pour l'embauche, ou de mobilité, pour la gestion des carrières, les gens de RH ne chercheront pas à savoir ce que les signes du potentiel recouvrent réellement mais les considéreront plutôt comme un moyen de remplir ces objectifs, si bien que leur évaluation ne sera pas aussi objective qu'elles le seraient autrement.

Bien sûr, de tels objectifs ne sont pas fixés arbitrairement mais correspondent à la ligne directrice que la direction générale se donne en matière de recrutement ou de gestion des carrières. Ils reposent sur l'image, partagée dans l'entreprise, du potentiel sensé répondre à ses besoins. Mais il importe peu que cette image ait été imposée par la direction ou qu'elle se soit dégagée d'une façon consensuelle. Il suffit qu'elle soit reçue dans l'entreprise comme répondant effectivement à ses besoins pour que les personnes qui évaluent les potentiels ne cherchent plus à savoir ce que les signes du potentiel recouvrent réellement. Bien sûr, cette représentation du potentiel n'est en rien artificielle mais découle de l'accord de tous sur la signification qu'il faut accorder à la renommée de tel diplôme ou la mobilité de telle carrière : on s'est entendu sur la capacité de travail, l'intégration, l'employabilité et l'adaptabilité dont ces signes sont les indices. Mais le temps passant, les évaluateurs peuvent oublier que ces signes ne sont que les indices de la réalité qu'il s'agit d'appréhender et finissent par les considérer comme la matière même de leurs objectifs.

8. Cf. Véronique de Saint-Giniez (1997), p. 108 et 202.

2.1.2 La stratégie de l'évalué

Une brèche apparaît ainsi entre les signes du potentiel et le potentiel lui-même. Et dans cette brèche, certains vont se glisser : les avantages symboliques et matériels du potentiel sont tels qu'on peut désirer en profiter sans se soucier de développer des compétences nouvelles, si bien que les personnes animées principalement d'ambition sociale ou d'ambition de carrière cherchent, plus ou moins consciemment, à acquérir la réputation d'avoir du potentiel. Elles se dotent, en conséquence, dans la mesure du possible, de la formation et de la mobilité correspondant à la représentation du potentiel reçue dans l'entreprise si bien que tous peuvent leur accorder cette réputation. Et elles apprécient cette formation et cette mobilité non pour les compétences nouvelles qu'elles pourraient leur apporter mais pour la réputation de potentiel qu'elles leur permettent d'acquérir.

C'est un lieu commun d'épingler ces bêtes à concours devenus secs à force de bachoter : leur formation indique certes une certaine capacité de travail mais fort peu d'intégration sociale, du moins une vie quelque peu hors norme. C'en est un autre que de souligner ce que l'appartenance à une communauté d'anciens peut apporter à une carrière : le prestige du diplôme peut couvrir de sa légitimité un parcours professionnel dont la véritable raison est le soutien d'un réseau actif. Ce devrait être un lieu commun d'épingler ces virtuoses de la mobilité que Maurice Thévenet (2000) croque en ces termes : « À une époque où le management se mesure aux résultats de l'action à court terme, on a vu des personnes un peu mercenaires aller d'une entreprise à l'autre pour y exercer des fonctions très temporaires consistant à réduire les effectifs, restructurer, etc. » Et de relever l'ambiguïté de cette attitude : « Bien entendu, le jeu consiste à partir avant que les résultats ne commencent à se stabiliser. » (p. 233.) Adaptabilité, sans doute, employabilité aussi. Contribution à l'entreprise ? On peut se le demander. Les signes du potentiel ne sont pas sans ambiguïté. Nous l'avons relevé pour la renommée du diplôme : elle peut indiquer plus d'ambition sociale que de désir d'apprendre mais, sauf cas extrême, l'un ne va pas sans l'autre. Il nous faut le préciser, pour la mobilité du parcours professionnel.

Des changements nombreux de localisation, de métiers, de produits, d'entreprises, accompagnés, bien sûr, d'un accroissement des responsabilités, peut refléter l'intelligence, l'habileté et la sagesse à développer aisément et rapidement les compétences requises par cette mobilité. Il sera signe d'adaptabilité et d'employabilité, à juste titre. Il peut aussi recouvrir la fuite en avant à laquelle se livre une personne plus soucieuse de soigner sa réputation que de contribuer à l'entreprise : il peut être habile de changer de mission dès qu'on en a appris assez pour valoriser ses nouvelles compétences dans un autre contexte mais avant que les résultats du travail ne permettent à quiconque de juger de la performance réalisée. Et une telle attitude peut faire illusion aussi longtemps que la réputation que la personne se forge se moule bien dans la représentation du potentiel reçue dans le milieu professionnel où elle évolue, notamment dans le modèle de carrière promu par l'entreprise.

Ainsi, la stratégie adoptée par certaines personnes animées d'ambition sociale et d'ambition de carrière pervertit la signification des signes du potentiel : un diplôme renommé, un parcours professionnel mobile ne sont pas forcément signe de potentiel, au sens de capacité à développer de nouvelles compétences, qui contribueront à l'entreprise⁹.

2.1.3 Les pièges de l'estime de soi

Ainsi, dès qu'une représentation du potentiel est reçue dans l'entreprise, les signes du potentiel deviennent équivoques et peuvent indiquer plus d'habileté à se mettre en lumière qu'ils ne reflètent de capacité à acquérir de nouvelles compétences. L'origine d'un tel comportement se trouve, nous semble-t-il, dans une estime de soi mal fondée. L'évaluateur se doit de mettre au clair ce point et recourra à des signes du potentiel plus profonds que le diplôme ou la mobilité, à savoir le souci d'approfondir ses compétences ainsi que la modestie face à la performance.

9. Les signes du potentiel indiquent toujours bien sûr une capacité à évoluer -c'est justement ce que les potentiels apparent recherchent-, du potentiel au sens de V. de Saint-Giniez, 1997.

Le fait est que chacun s'identifie peu ou prou à son organisation. Une relation amoureuse s'établit, dont les deux parties peuvent abuser. Quand l'organisation abuse de l'implication de son personnel, une dépendance psychologique peut s'instaurer, comme l'analyse S. Roussillon (1998) dans le cas des hauts potentiels : l'organisation mobilise l'amour que l'individu lui porte pour l'encourager à « rester conforme à l'image d'excellence qui lui est opposé (...) pour continuer à faire partie des HiPo. (...) De plus l'organisation renforce le lien de dépendance ainsi créé par de multiples satisfactions (salaire, honneurs, promesses de promotions...), par la protection qu'elle offre et par le sentiment de puissance personnelle que permet l'appartenance à un grand groupe et, d'autre part, par la menace permanente de ne plus faire partie de ces élus en cas de ralentissement » par tel et tel moyen qu'elle détaille (cit. p. 63). Ainsi, le désir de faire partie du petit nombre ou de bénéficier des avantages symboliques et matériels des HiPo rend certains membres du personnel de l'entreprise dépendants de l'opinion qu'on se forme d'eux et les conduit à se doter, en conséquence, des signes du potentiel partagés par tous dans leurs entreprises. Ces personnes n'ont du potentiel qu'en apparence.

L'entreprise peut jouer de la dépendance où se trouvent les membres de son personnel. Ou les membres du personnel de l'entreprise peuvent être dupes d'eux-mêmes. Dans un cas comme dans l'autre, cette relation s'enracine dans une méprise : le potentiel apparent n'estime non pas la personne qu'il est réellement mais celle dont l'image lui est opposée ou éveille ses ambitions. Il ne s'aime pas lui-même mais un autre, fruit de son imagination. Il doute de lui-même quoi qu'il ait de l'ambition et qu'il affiche ses compétences et ses performances : il craint secrètement de ne pas avoir le potentiel requis ; il cherche à acquérir la réputation d'avoir du potentiel et il quête dans l'opinion d'autrui une approbation à son ambition. Il se rend dépendant de l'image du potentiel partagée par tous dans l'entreprise et de l'opinion que se forment les autres de sa conformité à cette image. Il fait carrière grâce au soutien du sérail et il se rassure, parfois, sur sa performance par mille jeux de pouvoir.

Au contraire, le véritable potentiel fait son travail sans arrière pensée. L'opinion que les autres se forment de son potentiel ne lui importe guère : il a libéré son estime de soi de l'image que lui oppose son entreprise ou qui éveille son ambition. Il est sûr de lui. Il a, précisément, une claire connaissance de ses compétences actuelles et potentielles. Il en connaît les limites et se propose de les repousser en profitant de toutes ses expériences¹⁰. Il proportionne en conséquence son ambition aux tâches qu'il sait pouvoir mener d'une façon performante. Il assume, éventuellement, sa solitude : il se présente les faits tels qu'ils sont, mesure la part qu'il y a prise, en tire les leçons, change de comportement et, éventuellement, d'entreprise. Le véritable potentiel est donc, tout à la fois, réaliste, humble et déterminé (Jim Collins, 2001). Nous comprenons pourquoi : un amour de soi mal placé¹¹ craint de prendre des risques de peur de se voir démasquer comme incompetent, au contraire d'un amour de soi bien placé qui, connaissant ses capacités, assume le risque de ses décisions et maintient sa ligne de conduite. Il y a donc des signes du potentiel plus profonds que le diplôme et la mobilité. Profiter de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences en est un. Porter un regard modeste sur sa performance, précisément reporter sur les autres ou sur la chance les raisons du succès et de s'attribuer à soi seul la cause de l'échec (Jim Collins, 2001), en est un autre.

2.2 Les deux signes profonds du potentiel

Nous pouvons formaliser maintenant notre problématique. Nous la schématisons en distinguant les postulats que nous tenons pour acquis des hypothèses que nous chercherons à confirmer. Et nous formalisons leurs corollaires qui répondent à l'objectif de notre recherche.

10. Discutant des lieux communs en matière de leadership, M. Sorcher et J. Brant (2002) s'attaquent à l'ambition et relève que la modestie apparente correspond souvent à une très forte exigence personnelle : « *We have found that many exceptional leaders are modest and display little ambition, even though on the inside they are fiercely competitive. In fact, a high degree of personal humility is far more evident among exceptional leaders than is raw ambition.* » (p. 8.)

11. C'est pourquoi, d'après C. Argyris (1991), les gens brillants ne sont pas forcément les plus apprenants : habitués au succès, ils ne savent pas dépasser leurs barrières défensives, raisonner productivement ni garder un oeil critique sur le rôle qu'ils jouent dans l'entreprise.

Postulat

- Si le potentiel est bien la capacité à développer des compétences nouvelles (précisément les aptitudes et les intelligences qui permettent de développer, dans un nouveau contexte de travail, les savoirs, savoir-faire et savoir-être requis),
- il ne se prouve pas (au contraire de la compétence, prouvée par la performance) mais se prête à un pronostic, fondé sur l'observation d'éléments factuels, tel la formation (signe de capacité de travail et d'intégration sociale) ou la mobilité (signe d'adaptabilité et d'employabilité),
- si bien que chacun a ou non la réputation d'avoir du potentiel en fonction des signes retenus dans l'entreprise.

Postulat

- Or les avantages symboliques et matériels du potentiel sont tels qu'on peut désirer en profiter sans se soucier de développer des compétences nouvelles, si bien que certains cherchent, consciemment ou inconsciemment, à acquérir la réputation d'avoir du potentiel.
- En conséquence, ils cherchent à se doter, des éléments factuels, telle formation ou telle mobilité, que tous considèrent dans l'entreprise comme étant signe de potentiel.
- Les signes du potentiel sont donc équivoques : ils peuvent être - le reflet, non désiré en tant que tel, du développement de nouvelles compétences, - tout aussi bien que le moyen, conçu en tant que tel, de conduire autrui à se former l'opinion qu'on a du potentiel. Si bien que l'évaluateur se doit de les interpréter.

Postulat

- Or, si la personne est réellement soucieuse de développer des compétences nouvelles, les succès comme les échecs sont l'occasion de progresser : elle profite de toutes les occasions d'apprendre et veille à bien mesurer les résultats de son travail pour en tirer les leçons.
- Au contraire, si l'individu est seulement soucieux de tirer profit des avantages du potentiel, il ne cherche pas vraiment à retenir quelque chose de ce qu'il fait : il bachotte pour obtenir tel diplôme dont la renommée donne des ailes et change de poste sans attendre d'avoir obtenu de premiers résultats.

Hypothèse

Une formation marquée par un renforcement de ses aptitudes et de son intelligence (mais non par la course au diplôme et à la renommée) et une mobilité rythmée par l'attente de ses résultats et par l'analyse de sa performance (mais non par la fuite vers un nouveau poste) sont signes d'un véritable souci de développer de nouvelles compétences.

Corollaire

- Par conséquent, si, dans une entreprise, la course à la renommée et la fuite à la nouveauté sont considérées comme normales au point qu'une formation moins brillante et une mobilité moins soutenue y dénotent aux yeux de tous un manque d'ambition, alors même qu'ils correspondent à un renforcement des aptitudes et de l'intelligence à l'attente de ses résultats et à l'analyse de sa performance, les évaluateurs peuvent pronostiquer que telle personne a du potentiel, alors qu'elle s'est seulement doté des signes reçus dans l'entreprise, et juger que telle autre n'en a pas, alors qu'elle développe véritablement de nouvelles compétences.
- Que l'évaluateur soit averti de l'équivoque des signes du potentiel, et que, loin de rechercher si les évalués présentent les signes du potentiel retenus par tous dans l'entreprise, il considère s'ils profitent de toutes leurs expériences pour approfondir leurs compétences, notamment si leur formation est marquée par un renforcement de leurs aptitudes et de leurs intelligences (mais non par une course au diplôme et à la renommée) et leur mobilité est rythmée par l'attente de leurs résultats et par l'analyse de leurs performances (mais non par la fuite vers de nouveaux postes).

Postulat

- Or, si la personne est réellement soucieuse de développer des compétences nouvelles, elle évalue sa formation et sa mobilité sans concession, rapportant volontiers ses succès à l'aide apportée par autrui, voire à la chance, et assumant, en cas d'échec, les erreurs qu'elle a commises, sans restriction. En bref, elle parle de ses compétences avec modestie, quoiqu'elle soit sûr d'elle et déterminé à se développer, sans se soucier outre mesure de l'opinion d'autrui.
- Au contraire, si l'individu est soucieux seulement de tirer profit des avantages du potentiel, il cherche à faire illusion sur ses performances, rapportant ses succès à ses prétendues compétences et reportant sur autrui la cause de ses échecs. En bref, il parle de ses compétences avec satisfaction, quoiqu'il doute de lui, comme pour conduire autrui à souscrire à la réputation qu'il cherche à obtenir.

Hypothèse

Un regard porté sur sa formation et sa mobilité frappé au coin du réalisme et de l'humilité est signe d'un véritable souci de développer, en toute indépendance, des compétences nouvelles, au contraire d'un regard empreint d'autosatisfaction.

Corollaire

- Par conséquent, si, lors d'un entretien d'évaluation, le discours que l'évalué porte sur sa formation et sa mobilité sonne plein d'assurance à l'oreille de l'évaluateur alors qu'il reflète seulement de l'autosatisfaction, l'évaluateur peut pronostiquer que telle personne a du potentiel, alors qu'elle s'est seulement donnée l'apparence d'être sûre d'elle-même, et juger que tel autre n'en a pas, alors qu'elle est réellement soucieuse de développer de nouvelles compétences.
- Que l'évaluateur soit averti de l'équivoque des signes du potentiel, et que, loin d'accorder crédit aux discours satisfaits de ceux qui présentent l'image du potentiel partagée par tous dans l'entreprise, il considère la modestie avec lesquels les évalués parlent de leurs performances à savoir s'ils rapportent volontiers leurs succès à l'aide apportée par autrui, voire à la chance (mais non à leurs prétendues compétences), et assument les erreurs qu'ils ont commises (mais ne les reportent pas sur autrui).

3. Recherche empirique

Pour valider nos hypothèses nous sommes en train de mener une observation participante. Nous en décrivons la méthodologie. Mais, comme nous en sommes à la collecte des données, il est trop tôt pour rendre compte de ses résultats.

3.1 Méthodologie

Nous menons donc une observation participante. Comme membre de l'entreprise, nous ressentons comment nous pourrions nous doter des signes du potentiel reçus dans notre entreprise, sans développer véritablement de nouvelles compétences. Comme évaluateur, évaluant des potentiels, nous ressentons pourquoi nous devons être avertis de l'équivoque des signes du potentiel et considérer la modestie avec laquelle les évalués parlent de leur performance et s'ils profitent de toutes leurs expériences pour approfondir leurs compétences. Notre observation risque de perdre un peu en objectivité. Mais nous pensons qu'elle gagne en finesse.

L'entreprise où nous menons cette observation est marquée par une image du potentiel prégnante (diplôme, ouverture internationale, mobilité, etc.) et une forte culture de l'élitisme (il est normal de se faire remarquer). Il semble donc que ceux qui cherchent à se mettre en lumière ont devant eux un champ de manœuvre indéfini. Certes, cette entreprise a formalisé ses procédures d'évaluation à travers le monde mais elle n'accordait pas forcément une importance primordiale à la performance managériale. Les décisions de promotion sont prises par consensus entre les supérieurs hiérarchiques et la DRH. En fait, tous les cas de figure se présentent. Notre entreprise possède une importante population de personnes présentant ou non les signes du potentiel reçus dans l'entreprise et ayant été récemment l'objet d'une promotion.

Nous nous intéressons au haut potentiel managérial. Une acception en est à peu près admise par tous, dans l'entreprise, dans la mesure où l'outil de gestion des compétences "Leadership Architect" est communément utilisé et où ce logiciel décline les compétences managériales selon leurs difficultés d'acquisition et le niveau hiérarchique où elles sont requises. Sur les douze compétences propres aux cadres dirigeants, onze comptent au nombre des compétences les plus difficiles à acquérir. Ce sont :

- "faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté",
- "prendre des décisions de qualité",
- "gérer l'innovation",
- "savoir gérer les paradoxes",
- "faire preuve de courage managérial",
- "avoir un bon jugement sur les autres",
- "avoir une grande ouverture d'esprit et des intérêts diversifiés",
- "savoir manager à distance",
- "savoir communiquer la vision des buts principaux",
- "avoir les sens politique"
- et "avoir une pensée stratégique".

Nous nous proposons d'appréhender le potentiel managérial à l'aide de ces onze compétences managériales : la personne qui témoigne effectivement de ces qualités s'avère être à la hauteur du potentiel managérial qu'on lui prête. Si on appelle "performance" managériale la maîtrise de ces qualités, on peut mesurer la performance attendue avant la promotion et la performance réalisée après la promotion.

Nous trions notre population de managers selon qu'ils présentent ou non :

1) les signes apparents du potentiel, à savoir ceux qui sont reçus dans l'entreprise (diplôme, ouverture internationale, mobilité) ;

2) les signes profonds du potentiel, à savoir

2.1 - qu'ils profitent de toutes leurs expériences pour approfondir leurs compétences (quand ils portent leur regard sur leurs études, parlent-ils de ce qu'ils ont appris ou bien de la renommée de leurs diplômes ? Et quand ils portent leur regard sur leurs carrières, parlent-ils de leurs résultats et des leçons qu'ils en tirent ou bien du prestige de leurs postes et de leurs sociétés ?)

2.2 - et qu'ils parlent avec modestie de leurs performances (En cas de réussite, parlent-ils de la chance, de l'environnement ou bien de leurs propres mérites ? Et, en cas d'échec, parlent-ils de leurs erreurs ou bien du manque de chance, de l'environnement, etc. ?).

Outre la connaissance personnelle que nous avons de chacun des individus de notre population de manager, nous disposons de leurs CV et des comptes-rendus des entretiens annuels d'évaluation, avant et après promotion. Nous disposons de l'ensemble des documents rassemblés dans l'*Organizational Management Review* annuelle, une mise à plat des hommes et de la structure, qui prend la forme d'organigrammes de remplacement et d'une liste des hauts potentiels, et s'appuie sur des fiches individuelles d'appréciation des performances, qui reprennent les compétences listées par le "Leadership Architect", et sur des plans individuels de développement. L'ensemble de ces sources nous donne une information redondante et permet une triangularisation des données.

Nous observons donc la performance attendue avant la promotion et la performance réalisée après la promotion. Nous mesurons l'écart de performance. Si nos hypothèses sont exactes, l'écart doit être nul quand les occurrences des signes profonds et des signes apparents coïncident, positif dans l'occurrence des signes profonds mais non des signes apparents, négatif dans l'occurrence des signes apparents mais non des signes profonds. L'écart doit être, en fait, plus ou moins positif ou négatif selon que l'un ou les deux signes profonds du potentiel sont présents ou non,

comme synthétisé dans le tableau ci-dessous.

Écart entre la performance réalisée et la performance attendue		Profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences ?			
		OUI		NON	
		Parle avec modestie de sa performance ?			
		OUI	OUI	NON	NON
Présente les signes du potentiel reçus dans l'entreprise ?	OUI	0	-	-	--
	NON	++	+	+	0

Nous retenons, selon le critère de l'occasion d'apprendre¹², quelques individus dans chacun des huit cas distingués plus haut. Nous brossons le portrait de chacun de ces individus, rendons compte de la petite histoire de sa promotion et en analysons dans le détail la réussite ou l'échec. Nous cernons si l'usage de nos critères profonds aurait évité des promotions malheureuses ou permis d'heureuses promotions, qui auraient eu lieu, ni les unes ni les autres, si le décideur s'en était tenu aux critères apparents.

3.2 Résultats

Nous en sommes à la collecte des données. Il est donc trop tôt pour conclure sur les résultats de notre recherche. Nous espérons toutefois avoir clarifié, un tant soit peu, la notion de potentiel (à savoir, le considérer comme la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur). Nous penserons avoir avancé si nous validons les critères qui nous semblent pouvoir aider à mieux détecter le potentiel dans le contexte de travail quotidien (à savoir, le fait que l'évalué profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences et parle avec modestie de sa performance) : ces critères, inhabituel quand on s'intéresse au potentiel, pourraient remplacer le diplôme et la mobilité.

Bibliographie

- C. Argyris**, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 3, May-June 1991, p. 99-109.
- M. E. Baerh**, "Predicting success in higher level positions : a guide to the system for testing and evaluating potential", *West Port : Quorum book*, 1992.
- A. Bernard**, "Le développement des jeunes cadres", Paris, éd. Liaisons, coll. Option gestion, 1992.
- S. Bellier-Michel**, "Le savoir-être dans l'entreprise, Utilité en gestion des ressources humaines", thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences sociales de Toulouse, 29 mai 1997.
- F. Bournois et S. Roussillon** (sous la direction de), "Préparer les dirigeants de demain", Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000.
- D.E. Bowen, G.E. Ledfort et B.R Nathan**, "Hiring for an organization not the job", *Academy of management executive*, n° 3, 1991, p. 35-51.
- R. Boyatzis**, "The Competent Manager", New York, John Wiley, 1982.
- E. Brissot**, "Les pratiques des détections et sélection des cadres à haut potentiel", in F. Bournois et S. Roussillon (sous la direction de), "Préparer les dirigeants de demain", Paris : Les Éditions d'Organisation, 2000, p. 373-394.
- J. Collins**, "Level 5 Leadership, The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, January 2001, p. 67-76.
- F. Dany et Y.F. Livian**, "La gestion des cadres - pratiques actuelles et pistes d'évolution", Paris, Vuibert, 1995.
- C. Falcoz**, "La gestion des cadres à haut potentiel", *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 138, avril-juin 2002, p. 21-31.

12. Robert Stake (1994) explicite en ces termes le critère de "l'occasion d'apprendre" : « *The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality, but leaning toward those cases that seem to offer opportunity to learn. My choice would be to take that case from which we feel we can learn the most. That may mean taking the one that we can spend the most time with. Potential for learning is a different and some superior criterion to representativeness.* » (cit. p. 243).

- C. Hoffman et G. C. Thornton III**, "Examining Selection Utility where Competing Predictors Differ in Adverse Impact", *Personnal Psychology*, n° 50, 1997, p. 455-470.
- P.G. Hourquet et V. de Saint-Ginie**, "Évaluer le potentiel d'évolution des cadres", *Tous DRH, sous la direction de J.-M. Peretti, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2^e édition, 2001, p. 205-218.*
- J.E. Hunter et R.F. Hunter**, "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", *Psychological Bulletin*, vol. 96, 1984.
- M. Husson**, "Détection et développement des potentiels", *Paris, Entreprise et Personnel, 1972.*
- J. Igalens et P. Roussei**, "Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines", *Paris, Economica, 1998.*
- M. Joras et J.N. Ravier**, "Comprendre le bilan de compétences", *Paris, Éd. Liaisons, 1993.*
- T.A. Judge, D. Cable, J.W. Boudreau et R.D. Bretz**, "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*, n° 48, 1995, p. 485-519.
- A. Klarsfeld**, "La compétence, ses définitions, ses enjeux", *Gestion 2000, mars-avril 2001, p. 31-48.*
- G. Le Boterf**, "De la compétence. Essai sur un attracteur étrange", *Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.*
- C. Levy-Leboyer**, "L'ambition professionnelle et la mobilité sociale", *Paris, PUF, 1971.*
- C. Levy-Leboyer**, "Évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?", *Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.*
- C. Levy-Leboyer**, "La gestion des compétences", *Paris, Les Éditions d'Organisation, 1996.*
- C. Levy-Leboyer**, "L'évaluation des compétences dans le monde du travail", *Personnel*, n° 412, août-septembre 2000, p. 65-69.
- L. Mallet**, "L'évolution des politiques de promotion interne des cadres", *Revue française de gestion*, n° 94, 1993, p. 38-48.
- W. Markham, S. Harlam et E. Hackett**, "Promotional opportunity in organizations : causes and consequences", in K. Rowland et G.R. Ferris, "*Research in Personnal and Human Ressources Management*", Greenwich, JAI Press, 1987.
- V. Merle**, "Voyage d'études à San Fransisco : premières impressions", *CNPF, Journée nationale sur la gestion par les compétences, 27 novembre 1997, p. 137-142.*
- S. Michel**, "Sens et contresens des bilans de compétence", *Paris, Éd. Liaisons, 1993.*
- F. Minet, M. Parlier et S. de Witte**, "La compétence : mythe, construction ou réalité ?", *Paris, L'Harmattan, coll. Pour l'emploi, 1994.*
- M. de Montmollin**, "L'intelligence de la tâche", *Berne, P. Lang, 1984.*
- A. Roger**, "La gestion des carrières", in J.P. Helfer et J. Orsoni, "*L'encyclopédie du management*", Paris, Vuibert, 1992, tome 1, p. 164-180.
- S. Roussillon**, "Approche psychologique de la préparation des dirigeants", in F. Bournois et S. Roussillon (sous la direction de), "*Préparer les dirigeants de demain*", Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000, p. 53-82.
- Stake R.** (1994), "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin & Y.S. Lincoln eds., Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, chap. 14, p. 236-247.
- V. de Saint-Ginie et A. Bernard**, "Les jugements d'attribution du potentiel : une approche constructiviste", in F. Bournois et S. Roussillon (sous la direction de), "*Préparer les dirigeants de demain*", Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000, p. 97-114.
- V. de Saint-Ginie**, "Les mécanismes d'attribution du potentiel d'évolution des cadres : validation d'un modèle simplifié du processus cognitif", *thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, 10 janvier 1997.*
- E. H. Schein**, "Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View", *San Francisco, Jossey Bass, 1985.*
- M. Sorcher et J. Brant**, "Are You Picking the Right Leaders ?", *Harvard Business Review, February 2002, p. 5-11.*
- M. Thévenet**, "Le Plaisir de travailler, Favoriser l'implication des personnes", *Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000.*
- C. Vermot-Gaud**, "Détection et gestion des potentiels - Valorisation et gestion des compétences humaines", *Paris, Éd. Liaisons, 1990.*
- C. Vermot-Gaud**, "Détection et Gérer les potentiels humains dans l'entreprise", *Paris, Éd. Liaisons, 1990.*
- P. Zarifian**, "L'émergence du modèle de la compétence", in F. Stankiewicz éd., "*Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après taylorisme*", Paris, Economica, 1988.

