La détection du potentiel dans le contexte de travail quotidien

Mireille Fesser

DRH, Yves Saint-Laurent Beauté

Arnaud Pellissier-Tanon

Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Cergors

arpeltan@univ-paris1.fr

Résumé - Cette communication présente une recherche visant à affiner les signes dont les entreprises se servent pour détecter le potentiel dans le contexte de travail quotidien. Ces signes, tel le diplôme ou la mobilité, trouvent leur limite quand la culture de l'entreprise favorise la représentation. S'il cherche plus à se mettre en lumière qu'à contribuer à l'entreprise, l'évalué peut chercher à se doter de ces signes, sans pour autant développer sa capacité de travail ou son adaptabilité. Aussi l'évaluateur s'intéressera-t-il moins à l'image du potentiel que tous, dans l'entreprise, pourraient partager qu'à l'attitude qui favorise le développement des compétences, telle la volonté de contribuer à l'entreprise ou l'intelligence en situation d'apprentissage. Nous formalisons en conséquence deux signes du potentiel, à savoir la modestie avec laquelle l'évalué parle de sa performance ou le réalisme avec lequel il profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. Nous testons l'hypothèse que ces critères seraient de meilleurs signes du potentiel que le diplôme et la mobilité, à l'aide d'une observation participante. Les résultats valident plutôt notre hypothèse et confortent l'opérationalité de nos critères de détection du potentiel. Une discussion de ces résultats met en évidence le rôle de la modestie dans le développement professionnel.

Mots clés : carrière, évaluation, potentiel, humilité, modestie, développement professionnel

La détection du potentiel
dans le contexte de travail quotidien

*

Résumé - Cette communication présente une recherche visant à affiner les signes dont les entreprises se servent pour détecter le potentiel dans le contexte de travail quotidien. Ces signes, tel le diplôme ou la mobilité, trouvent leur limite quand la culture de l'entreprise favorise la représentation. S'il cherche plus à se mettre en lumière qu'à contribuer à l'entreprise, l'évalué peut chercher à se doter de ces signes, sans pour autant développer sa capacité de travail ou son adaptabilité. Aussi l'évaluateur s'intéressera-t-il moins à l'image du potentiel que tous, dans l'entreprise, pourraient partager qu'à l'attitude qui favorise le développement des compétences, telle la volonté de contribuer à l'entreprise ou l'intelligence en situation d'apprentissage. Nous formalisons en conséquence deux signes du potentiel, à savoir la modestie avec laquelle l'évalué parle de sa performance ou le réalisme avec lequel il profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. Nous testons l'hypothèse que ces critères seraient de meilleurs signes du potentiel que le diplôme et la mobilité, à l'aide d'une observation participante. Les résultats valident plutôt notre hypothèse et confortent l'opérationalité de nos critères de détection du potentiel. Une discussion de ces résultats met en évidence le rôle de la modestie dans le développement professionnel.

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 avoir raison, l'évaluateur utilise des signes aussi objectifs que possible, 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 ? En bref, nous cherchons à comprendre pourquoi une évaluation fondée sur des signes aussi objectifs que le diplôme ou la mobilité peut s'avérer trompeuse.

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 contribuer à l'entreprise ou développer de nouvelles compétences. Les biais qui troublent 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 profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. Ces critères présentent l'avantage de pouvoir remplacer sans coût ceux que l'entreprise utilise quotidiennement dans sa gestion des ressources humaines.

Nous menons une observation participante 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 qui ont été promus récemment. Nous cherchons à savoir s'ils présentent ou non tant l'image du potentiel partagée par tous dans l'entreprise que les signes du potentiel que nous avons formalisés. Nous comparons, pour chacun d'entre eux, à l'aide de la définition qu'en donne l'entreprise, la performance managériale requise par leurs nouveaux postes à la performance managériale dont ils font preuve dans ces postes un temps suffisant après leur prise de fonction. Un écart de performance négatif en cas d'absence des signes profonds validerait notre hypothèse et conforterait l'opérationnalité de nos critères de détection du potentiel. Après une revue de littérature consacrée au potentiel, le concept lui-même, sa détection et ses signes, nous

développons notre problématique en centrant nos propos sur l'état d'esprit qui favorise le développement professionnel et formalisons alors nos hypothèses. Nous rendons compte ensuite de notre étude empirique, sa méthodologie, ses données, ses résultats.

1., Revue de littérature

Commençons notre analyse par une définition du potentiel. Selon le *Larousse* (1995), le qualificatif potentiel « se dit d'une chose qui existe en puissance, virtuellement mais non réellement (*qualité potentielle*) – contraire : actuel ». L'étymologie en est le latin *potentialis*, *potens*, puissant. L'expression « en puissance » désigne bien des phénomènes qui existent mais ne se manifestent pas encore. La GRH a substantivé l'adjectif potentiel pour désigner les capacités professionnelles qui n'ont pas encore fait la preuve de leur performance : on parle de compétences, lorsqu'elles deviennent visibles mais de potentiel, quand elles n'ont pas encore eu l'occasion de se manifester. Le concept s'est dégagé peu à peu de la pratique et, comme toute la question demeure de savoir comment détecter ce fameux potentiel, des méthodes et des procédures ne cessent d'être perfectionnées, qui reposent sur des signes censés indiquer sa présence.

1.1., Le potentiel

La question du potentiel a toujours été abordée, surtout dans les grands groupes, pour les cadres dits à haut potentiel, ces jeunes diplômés susceptibles d'atteindre des postes de dirigeant dans l'entreprise. On organise pour eux des parcours sur mesure, afin qu'ils maîtrisent le plus rapidement possible les différentes dimensions de l'entreprise, en franchissant différentes étapes de sélection, du « vivier » à la « réserve », et de la « réserve » aux « héritiers apparents » (V. de Saint-Giniez, 1997). C'est une façon d'assurer, autant que de besoin, le renouvellement de la direction. Mais on s'est aperçu que les programmes de sélection des cadres à haut potentiel ont des effets démobilisateurs sur les autres salariés de l'entreprise, ainsi que sur les membres du « vivier » qui ne passent pas dans la « réserve ». On comprend donc la discrétion avec laquelle ces programmes sont généralement entourés : il est contre-productif de laisser savoir qui a été ou non retenu dans le « vivier » ou la « réserve ». Mais la confidentialité la plus complète est

impossible à respecter et le seul ébruitement de l'existence d'un tel programme suffit à susciter des ambitions et provoquer des rancœurs.

Les critères de choix des candidats, tel que le diplôme, l'expertise, l'âge, l'ancienneté, le mérite, l'expérience dans un poste, le parcours professionnel ou la performance passée, demeurent insatisfaisants. Il est impossible de prédire à coup sûr que la personne promue sera performante. Il n'est pas certain que la personne promue détiendra les compétences requises. Et même si elle les détenait, rien n'indique qu'elle soit disposée à les mettre en œuvre. Comme le relève A. Roger (1996), décider de promouvoir quelqu'un c'est faire un « pari qui porte à la fois sur ses capacités intrinsèques et sur sa volonté de les mettre en œuvre à une échéance donnée » (p. 155). Le fait est que la performance exige compétence et motivation. Mais l'important, à nos yeux, c'est que toute décision de promotion repose sur un pari. Le danger serait que par manque de courage, l'évaluateur s'en remette au consensus. Ou, au contraire, qu'il soit sûr que la performance sera au rendez-vous et s'en remette à l'effet Pygmalion. Ce n'est formuler un véritable diagnostic, ni dans un cas ni dans l'autre. On comprend que les gens de ressources humaines aient cherché à formaliser des procédures de détection du potentiel qui évitent ces écueils.

1.2., La détection du potentiel

Au contraire de la performance et des compétences, il est difficile de détecter le potentiel dans le contexte de travail quotidien. C'est pourquoi des prestataires de service en ressources humaines ont développé des méthodes, tel l'assesment center. Mais les entreprises s'en remettent souvent, ne serait-ce que pour une question de coût, à leurs processus internes et soumettent leur personnel, notamment, à une évaluation constante qui dépasse l'évaluation de la performance ou de la compétence. Elles mobilisent alors la technique de l'entretien mais aussi l'observation directe en situation de travail. Au lieu de tester l'existence d'un potentiel à l'aide de simulation, comme le fait l'assessment center, elles cherchent à pressentir, par l'observation quotidienne, si la personne sera performante dans le poste à pourvoir. L'idéal serait que l'évalué puisse suivre un parcours formateur qui lui donne l'occasion de mettre en oeuvre toutes les compétences requises par ce poste. Mais comme ce n'est pas toujours possible, l'entreprise est souvent réduite au contexte du travail quotidien, dont tout le monde est témoin, l'évalué lui-même au même titre que son supérieur, ses collaborateurs ou ses pairs. La question est alors de savoir qui, de ces témoins, est le mieux à même de détecter si l'évalué possède bien les compétences en question.

On peut penser que c’est son supérieur direct. En effet, il dispose généralement d’informations riches sur son comportement quotidien. Il est donc le plus à même de savoir si l’évalué disposent bien des compétences requises par son poste ou sa fonction (F. Bournois et P. Poisson, 1988). Toute détection du potentiel se doit de prendre en compte cette source d’information. Mais du fait même qu’il doit atteindre des objectifs, le supérieur hiérarchique a 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 cherche pas à retenir. 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 regret (V. de Saint-Giniez, 1997, pp. 108 et 202). Et 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 supérieur direct ne semble pas pouvoir évaluer le potentiel de ses collaborateurs d'une façon totalement impartiale.

C'est donc à une personne dont la position ne fait peser sur elle aucune incitation à biaiser ses évaluations que la mission de détecter les potentiels doit revenir. On pourrait penser que cette mission incombe à la DRH. Elle cherche en effet à faire coïncider l'intérêt de chacun des membres du personnel avec celui de l'entreprise, en termes de carrière et de développement personnel. La difficulté découle de ce que les fonctionnels RH sont forcés de s’appuyer sur les évaluations qui peuvent être faites à tous niveaux, supérieurs, pairs, inférieurs. Mais une évaluation constante n’est pas sans inconvénient : chacun, se sachant évalué par tous, modifie en conséquence la façon de se comporter et cherche à éviter les conflits. Le climat de travail devient plus consensuel, non sans risque d’hypocrisie, et l’entreprise court le risque d’être privée des points de vue divergents sans lesquels elle ne sait pas se remettre en cause. La fonction RH veillera à ce que, au minimum lors des entretiens qu’elle mène, règne un climat de vérité.

1.3., Les signes du potentiel

Encore faut-il savoir comment évaluer le potentiel. Si on juge des compétences par la performance, il est impossible de reconnaître le potentiel à ses « œuvres ». On cherche donc dans le comportement de l’évalué quelque chose qui permette d’affirmer qu’il possède bien, au moins potentiellement, les compétences requises pour un poste supérieur ou plus complexe. Détecter le potentiel revient ainsi à percevoir chez l’évalué des signes suffisamment clairs pour pouvoir

décider de sa promotion. La question s'est déplacée. Il ne s'agit plus tant de savoir qui est à même de mieux observer l'évalué mais plutôt quels sont ces fameux signes du potentiel. La pratique montre qu'en France, même dans le contexte de travail quotidien, l'entreprise légitime ses choix le plus souvent à partir du diplôme et de la mobilité (C. Falcoz, 2002). Et le contexte concurrentiel, soulignant l'importance de l'employabilité et l'adaptabilité ne fait que renforcer les traits dominants de notre culture.

Le fait est que tout le monde est averti de l'image du potentiel qui prévaut dans l'entreprise et même hors de l'entreprise, dans la mesure où il s'agit de caractéristiques culturelles nationales, par exemple, pour le diplôme. Et ceux qui cherchent à faire partie du petit nombre réputé avoir plus de chance que les autres d'être promu, se dotent de la formation et de la mobilité qui pourraient laisser croire à leurs évaluateurs qu'ils auront plus de chance que les autres de réussir dans les postes à pourvoir. Parallèlement, si la culture de l'entreprise insiste sur la gestion de l'apparence plus que sur l'obtention d'objectifs concrets, les évaluateurs trouveront légitime de vérifier que les évalués présentent bien les signes qu'on attend d'eux, telle formation, pour le recrutement, ou telle mobilité, pour la gestion des carrières. Ils négligeront, du fait même, de vérifier si les évalués seront à la hauteur des postes en question.

Une brèche apparaît ainsi entre les signes du potentiel et le potentiel lui-même. Et les personnes animées de revanche sociale ou d'ambition de carrière en profitent : elles apprécient la formation et la mobilité correspondant à la représentation du potentiel reçue dans l'entreprise non pour les compétences nouvelles qu'elles pourraient leur apporter mais pour la réputation de potentiel qu'elles leur permettent d'acquérir. 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 ou s'il cherche seulement à se mettre en lumière et s'est doté des signes du potentiel reconnus par tous dans l'entreprise.

L'ambition de notre recherche est de dégager des signes du potentiel qui apportent la preuve que la personne qu'on songe à promouvoir sera performante, des signes que l'entreprise puisse utiliser sans coût supplémentaire dans son contexte de travail quotidien, en lieu et place du diplôme et de la mobilité. Ces signes ne doivent pas pouvoir être pliés aux stratégies des évalués.

Ils doivent être indépendants de l'image du potentiel partagée par tous dans l'entreprise mais en lien direct avec ce qui permet à chacun d'actualiser ses compétences potentielles.

2., Problématique

Si le diplôme et la mobilité sont ambigus et appellent une interprétation, il reste à savoir quels critères pourraient permettre de trancher la question sur le fond et par quels autres signes les compléter.

2.1., L'ambiguité du potentiel

Commençons par analyser le concept de potentiel. Il recouvre la capacité à développer des compétences nouvelles que l'entreprise cherche à détecter et sur laquelle elle fonde sa décision de promotion. Il désigne aussi la probabilité d'être promu pour le salarié que lui attribuent tous ceux qui ont leur mot à dire. Cette notion cristallise tant les espoirs de l'entreprise de promouvoir des personnes qui seront compétentes que ceux des salariés d'être promus et de faire carrière. Il s'agit pour l'entreprise comme pour le salarié, de mettre la chance de son côté. A. Roger (1992) définit le potentiel comme la chance d'obtenir une promotion : il a adopté le point de vue du salarié. M. London et S. A. Stumpf (1983) appelent potentiel la probabilité de réussir dans le poste suivant. C'est ce que l'entreprise cherche à connaître et que l'évaluateur doit prendre en compte. Le potentiel se charge ainsi d'une coloration qui varie selon les positions.

Ces considérations ne dispensent pas de préciser ce qui permet de réussir dans le poste à pourvoir. Nous sommes conduits à faire un détour par la compétence, à savoir, selon la définition qu'en pionnier R. Boyatzis (1982) a en donné, "l'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".

Il est devenu habituel de distinguer trois types de savoir, le savoir proprement dit, le savoir-faire et le savoir-être. C'est de tout temps, en fait, que l'on a 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 lettre morte 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 la capacité à exercer, 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 on acquiert cette capacité. C'est un lieu commun de constater que les sciences notamment 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 tours 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. C'est également un 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 régule son investissement émotionnel proportionnellement au bonheur qu'il retire de son agir. Les savoirs s'acquièrent ainsi 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. Et le potentiel consiste sans doute en l'intelligence, l'habileté et la sagesse qui permettent d'acquérir les savoirs requis par le poste ou la mission dans un délai satisfaisant l'entreprise.

Il s'agit, concrètement, pour le salarié, de découvrir ce qu'il peut faire, dans son contexte de travail, étant données son intelligence, son habileté et sa sagesse. Il nourrira son imagination des exemples qui se présentent à ses yeux, à commencer par les procédures de l'entreprise. Il la confrontera aux réalités dont il fait l'expérience, contextes extérieurs et capacités personnelles. Il sera attentif à tirer les leçons de cette expérience. Il se montrera zélé à les mettre en œuvre. A la racine du potentiel, se trouve un état d'esprit, empreint de souci de mieux faire, d'attention aux autres et d'ouverture aux leçons de l'expérience.

2.2., Les pièges de l'estime de soi

Du fait 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. Elle manipule, en quelque sorte, le désir de faire partie du petit nombre ou de bénéficier des avantages symboliques et matériels des *HP* et renforce la dépendance dans laquelle se trouvent certains de ses salariés de l'opinion que chacun se forme d'eux, à savoir, en bref, leur vanité. Un cercle vicieux s'établit où des personnes déjà peu maîtresses d'elles-mêmes sont encouragées à le devenir encore moins. Qu'elles présentent les signes du potentiel reçus dans l'entreprise révèle moins leur capacité à développer des compétences nouvelles que leur soif de faire partie de ceux réputés avoir la possibilité d'être promus un jour.

L'entreprise peut jouer aussi de la dépendance où se trouvent les membres de son personnel ou, a contraire, 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 : celui qui ne présente qu'en apparence les signes du potentiel 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 prévalant 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 expériences. Il proportionne en conséquence son ambition aux tâches qu'il sait pouvoir mener d'une façon performante. 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 placé craint de prendre des risques de peur de se voir démasquer comme incompétent, 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.

Un fondement anthropologique sous-tend cette analyse et il nous semble fructueux de l'expliciter. Nous avons vu qu'il y a, au cœur du potentiel, une attitude d'esprit, empreinte de souci de mieux faire, d'attention aux autres et d'ouverture aux leçons de l'expérience. Nous voyons que cette attitude d'esprit rassemble du réalisme, voire de la lucidité, et de la modestie. Le réaliste connaît ses capacités et ne s'estime pas supérieur à ce qu'il est. Le modeste ne ressent pas le besoin de paraître meilleur qu'il est et ne cherche pas à se mettre en avant. De telles dispositions d'esprit permettent en effet de tirer les leçons des expériences de la vie, notamment de l'activité professionnelle. C'est une condition nécessaire de l'actualisation des potentialités que représentent l'intelligence, l'habileté et la sagesse. C'est le cœur du développement personnel et professionnel. Rien de neuf à cela. C'est en effet un lieu commun d'affirmer que l'expérience de la vie aide à mieux se connaître, à déployer à bon escient ses potentialités et retirer de la vie le meilleur. En d'autres termes, la performance va de pair avec la maturité, ce qui nous semble être le propre du professionnalisme. Nous précisons seulement que cette maturation de l'expérience de la vie nécessite de porter sur soi un regard tout à la fois réaliste et modeste.

2.3., Les bienfaits du réalisme et de la modestie

Il pourrait ainsi y avoir des signes du potentiel plus profonds que le diplôme et la mobilité, à savoir les attitudes que les personnes réalistes et modestes adoptent spontanément lorsqu'elles développent des compétences nouvelles. En matière de réalisme, le véritable potentiel porte sur lui un regard lucide et ne se trompe pas sur sa performance. Il profite, de fait, de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. En matière de modestie, le véritable potentiel est attentif à bien mesurer la part qui lui revient dans la performance commune, conscient qu'il est qu'il n'aurait rien fait sans les autres mais qu'il peut tout faire rater par ses erreurs. Il porte donc un regard modeste sur sa performance, à savoir, précisément, qu'il reporte sur les autres les raisons du succès et s'attribuer à lui seul la cause de l'échec (Jim Collins, 2001).

Ayant ainsi explicité l'hypothèse anthropologique qui sous-tend notre recherche, nous pouvons formaliser notre problématique. Nous la schématisons en distinguant les postulats que nous

tenons pour acquis des hypothèses que nous allons chercher à tester. Et nous explicitons sous forme de corollaires les préconisations managériales que nous aimerions pouvoir établir.

Postulat : 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 ouvre des portes et change de poste sans attendre d'avoir obtenu ses premiers résultats.

Première 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 intention 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 dotée des signes admis par tous 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 admis 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 : 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 sûre d'elle-même et déterminée 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.

Deuxième hypothèse : Porter un regard modeste sur sa formation et sa mobilité 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, dans le contexte de travail quotidien, 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 penser que telle personne a du potentiel, alors qu'elle s'est seulement donné l'apparence d'être sûre d'elle-même, et juger que telle autre n'en a pas, alors qu'elle a réellement l'intention 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, et assument les erreurs qu'ils ont commises (mais ne les reportent pas sur autrui).

3., Etude empirique

Nous formulons donc l'hypothèse que parler avec modestie de sa performance et profiter de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences sont de véritables signes du potentiel (que nous appellons signes profonds) et qu'au contraire du diplôme et de la mobilité (que nous qualifions de signes apparents), ils ne sont pas sujets à des ambiguïtés qui exigeraient une interprétation. Nous avons cherché à tester cette hypothèse et mené une observation participante. Nous en détaillons maintenant la méthodologie. Suivront une description du cadre de notre observation, ainsi qu'une présentation des données que nous avons recueillies. Nous passerons nos hypothèses à leur crible.

3.1., La méthodologie, une observation participante

Nous avons mené, pendant quatre ans environ, une observation participante dans un groupe international du luxe. Nous avons pu ainsi nous imprégner de la culture du groupe, une culture marquée par l'importance de l'image et orientée vers la représentation. Comme DRH de l'une de ses entités, nous avons été amené à faire de nombreuses évaluations et à participer aux décisions de promotion et de mobilité. Le fait que notre étude empirique porte sur une seule entreprise doit être considéré, selon les termes même de R. K. Yin (1984), comme une expérimentation. Nous aurions apprécié de pouvoir observer des promotions de tous niveaux hiérarchiques. Le fait est que les cas de promotion que nous avons pu observer plus en profondeur correspondent à des cadres de direction. Notre recherche empirique porte en conséquence sur les cadres à haut potentiel.

Nous avons mesuré d'une part la tenue idéale de chacun des postes en question, à savoir l'objectif de performance qui leur était assigné, et d'autre part la performance réalisée par chacun de ces cadres dans un délai suffisant après la promotion dont ils ont bénéficiées. Par performance, nous entendons le degré de maîtrise des compétences de direction requises par le poste et nous l'enregistrons selon la pratique de l'entreprise. En effet, une définition de la performance est à peu près admise par tous dans le groupe, car un outil de mesure des compétences y est utilisé et ce logiciel décline les compétences selon leurs difficultés d'acquisition et le niveau d'expérience et de responsabilité où chacune d'entre elles est requise. Notre pratique était de noter sur 10 la maîtrise de chacune des compétences en question, en étalonnant cette note sur les indications fournies par l'outil de gestion des compétences en vigueur dans l'entreprise. Notre matériel nous permet ainsi de comparer la performance réalisée par chacun des cadres observés à la tenue idéale du poste où il a été promu.

Pour pouvoir tester nos hypothèses, il nous a fallu bâtir un plan d'expérience croisant la présence et l'absence tant des signes apparents que des signes profonds. Nous avons trié notre population de cadres promus récemment selon qu'ils présentent ou non 1) les signes apparents du potentiel, à savoir ceux qui sont en vigueur dans l'entreprise et 2) les signes profonds du potentiel, à savoir 21) s'ils profitent de toutes leurs expériences pour approfondir leurs compétences 22) et s'ils parlent avec modestie de leurs performances. Si nos hypothèses sont exactes, l'écart doit être nul

en la présence des signes profonds, négatifs en leur absence, que les signes apparents soient présents ou absents. Un écart nul, dans le cas de présence des signes apparents, et négatif, dans le cas de leur absence, invalidant nos hypothèses, confirmerait la thèse selon laquelle les signes en vigueur dans l'entreprise que nous avons observée sont bien des signes du potentiel.

Ecart entre la performance réalisée et la tenue idéale du poste d'après nos hypothèses		Profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences ?			
		Oui		Non	
		Parle avec modestie de sa performance ?			
		Oui	Non	Oui	Non
Présente les signes du potentiel en vigueur dans l'entreprise ?	Oui	**0**	**–**	**–**	**– –**
	Non	**0**	**–**	**–**	**– –**

Notre test porte sur treize cas de promotion de cadres dirigeants. Dans un premier temps, nous en avons retenu trente huit selon le critère de l'occasion d'apprendre définit par Robert Stake (1994, p. 234). Dans un second temps, nous avons choisi d'approfondir deux cas par case du plan d'expérience (deux, dans un souci de redondance), quand nous avions le choix. Et nous avons retenu ceux pour lesquels nous disposions de sources assez diversifiées pour procéder à une triangulation des données.

3.2., Le cadre de l'observation, une entreprise internationale du luxe

L'entreprise que nous avons observée est un groupe international spécialisé dans les produits de luxe. De par son secteur d'activité, l'élitisme est un trait marquant de sa culture : on y insiste autant sur l'apparence que sur les résultats. De plus, son caractère international, recouvrant, en fait, des implantations dans les milieux les plus occidentaux des cultures non-occidentales, renforce cet élitisme. Reste son organisation. Elle regroupe des entreprises aux métiers assez différents, ayant comme point commun le niveau de luxe des produits proposés. La capacité à gérer les ambiguïtés y joue un rôle capital. En bref, vis-à-vis des collègues comme vis-à-vis des clients, on est toujours en représentation et on cherche à séduire. La culture du groupe est, toute entière, tournée vers une certaine séduction.

Il est indispensable d'être bien diplômé pour intégrer le groupe et y faire carrière. Et un double formation est de plus en plus perçue comme une preuve d'adaptabilité. Une fois dans le groupe,

la mobilité est considérée comme un moyen de développement individuel, d'acquisition de nouvelles cultures et d'ouverture managériale. Le fait est que les jeunes diplômés des grandes écoles françaises ont la part belle dans le groupe. Au sein même de l'entreprise se distingue une élite, de culture française, d'origine sociale favorisée, peu confrontée aux difficultés de la vie, aimant le luxe et se tenant assez loin des réalités quotidiennes d'autrui et notamment des équipes de salariés qu'elle dirige.

La gestion des ressources humaines du groupe n'échappe pas à son histoire. Le groupe a été constitué par rachat de marques. Il cherche donc à en coordonner les pratiques et fixe aux différentes sociétés qui le compose des lignes directrices et des objectifs en matière de rémunération, avantages sociaux, formation, recrutement, etc. Il a notamment formalisé un processus de gestion des cadres et veille à recruter et maintenir les compétences qui font son succès, à l'aide notamment de l'outil de gestion des compétences que nous avons évoqué. Les évaluateurs ont, en fait, une certaine latitude : la procédure normale, qui s'appuie sur les entretiens annuels et mobilise des responsables développement RH, laisse libre jeu au poids de la culture de représentation, surtout pour les cadres dirigeants, si bien que sont surtout promus les candidats qui savent se rendre visibles sans gêner personne.

L'objectif assigné à la personne qui vient d'être promue demeure, bien sûr, l'obtention de résultats opérationnels mais la façon de s'y prendre n'est pas indifférente. Par exemple, une personne peu modeste cherchera à obtenir des résultats à court terme, d'une façon visible, quitte à négliger d'apporter à l'organisation les évolutions de fond qui s'imposent mais qui ne pourraient être valorisées qu'à plus long terme. Elle craindra aussi de prendre des décisions managériales difficiles, tel le renouvellement de certaines équipes, car de telles décisions, génératrices de commentaires et perturbations internes, peuvent nuire à sa réputation. C'est pourquoi tout changement majeur dont l'interne ou les médias pourraient se faire écho est immédiatement enterré, à moins d'une impulsion directe de la direction du groupe.

On comprend pourquoi : au niveau des postes que nous avons observés, il s'agit moins d'atteindre des objectifs concrets que de maintenir l'image du groupe ; il s'agit moins de présenter le signe d'une compétence managériale que de faire partie de ceux qui, par leur attitude même, incarnent cette image. On comprend pourquoi prédominent, pour le choix des candidats, le diplôme et la mobilité : ce sont les signes objectifs dont disposent les évaluateurs, avec le

bémol qu'apporte la présence de mentors. Des treize promotions que nous avons observées en profondeurs, cinq ont été promus grâce à l'appui de leur mentor, à savoir les cas d'Arthur, Jean, Emmanuelle, Charlotte et Monique. Très concrètement, c'est le président qui a décidé de les promouvoir en dépit de l'avis de la DRH notamment. Les huit autres cas ont été promus à la suite d'un consensus entre toutes les parties intéressées. Pour les cas de Juan, Roméo, Alice, Naoko et Lynn, personne ne s'est opposé à leur promotion. Pour les cas d'Eddy, Luc et Karl, certains ont émis des réserves mais les autres ont réussi à persuader l'ensemble des parties intéressées du bien fondé de leur opinion.

3.3., Les résultats de l'observation, la mesure de la performance réalisée et de la tenue idéale du poste de treize cadres récemment promus

Comme DRH, nous avons été au cœur de la « petite histoire » de la décision de chacune des promotions de l'entreprise. Et nous avons participé à leur évaluation en notant tant la performance réalisée par chacun des cadres que nous avons observés que la tenue idéale des postes où ils ont été promus. Notre observation se résume, pour chacun des cas, par la différence de ces deux notes. Et pour l'ensemble au tableau ci-dessous.

Ecart entre la performance réalisée et la tenue idéale du poste, telles que nous l'avons mesurée pour chacun des cas		Profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences ?			
		Oui		Non	
		Parle avec modestie de sa performance ?			
		Oui	Non	Oui	Non
Présente les signes du potentiel en vigueur dans l'entreprise ?	Oui	Naoko (+14) et Lynn (+2)	Juan (+8) et Luc (-15)	Charlotte (-22)	Jean (-12) et Emmanuelle (-22)
	Non	Roméo (-3) et Alice (-1)	Eddy (-11) et Monique (-15)		Arthur (-19) et Karl (-10)

Nous avions bâti notre plan d'expérience de façon que nos hypothèses soient validées s'il y a bien, en présence des deux signes profonds, un écart positif entre la performance réalisée et la tenue idéale, que les signes apparents soient présents ou non. L'absence des deux signes profonds devait, quant à elle, engendrer un écart négatif. Or on observe, en présence des deux signes profonds, un écart nettement positif dans le seul cas de Naoko. Les cas de Lynn, Roméo et Alice, proches de zéro, semblent aller dans le même sens. On observe un écart nettement négatif, en l'absence des deux signes profonds. Les scores de Jean, Emmanuelle, Arthur et Karl en

témoignent. Notre hypothèse que les signes profonds sont bien des signes du potentiel semble, de ce fait, plutôt validée.

Par ailleurs, l'hypothèse alternative, que les signes en vigueur dans l'entreprise que nous avons observée sont bien des signes du potentiel, paraît clairement invalidée. Certes, nous constatons que tous les cas ne présentant pas les signes apparents ont des scores négatifs. Ceux des cas Roméo et Alice, nous venons de le dire, sont trop proches de zéro pour être significatifs. Mais surtout, tous les cas présentant les signes apparents sont loin d'avoir des scores positifs. Des trois cas qui présentent des scores positifs, deux, Naoko et Lynn, présentent aussi les signes profonds. Et ceux qui ne présentent pas les signes profonds, nous l'avons vu, ont des scores nettement négatifs. Dans l'ensemble, les résultats de notre observation semblent plutôt confirmer notre hypothèse que les signes profonds sont bien des signes du potentiel.

Prenons du recul par rapport à nos résultats. Les cas de Jean, Emmanuelle, Arthur et Karl sont conformes à nos hypothèses mais les cas de Juan, Luc, Eddy, Monique et Charlotte nous intriguent : leurs scores sont nettement marqués, alors qu'ils présentent l'un ou l'autre de nos deux signes profonds. Et puis, il faut comprendre pourquoi Naoko présente un score nettement positif, alors que ceux de Lynn, Roméo et Alice sont proches de zéro. Ils présentent tous pourtant les deux signes profonds.

Commençons par Charlotte, Luc, Eddy et Monique. Ces quatre cas présentent chacun l'un de nos deux signes profonds. Mais leurs scores en matière de performance ne sont pas meilleurs, grosso modo, que ceux qui ne présentent aucun des signes profonds. Charlotte parle avec modestie de sa performance mais ne profite pas de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. Une analyse approfondie de son cas montre que sa modestie est en fait de la discrétion, une habitude de ne pas se mettre en avant, héritée de son éducation. Luc, Eddy et Monique profitent de toutes leurs expériences pour approfondir leurs compétences mais ne parlent pas avec modestie de leur performance. Une analyse approfondie de leur cas montre que c'est sur le plan intellectuel qu'ils tirent les leçons de leurs expériences. Leurs comportements, eux, ne changent pas. L'évaluateur sera donc attentif à distinguer la discrétion de la modestie, la capacité d'analyse du souci de développer ses compétences. Il nous semble qu'il gagnera à ne pas se contenter de queslques entretiens mais à procéder à des observations longues, dans le contexte de travail quotidien.

Explorons maintenant les cas de Lynn, Roméo et Alice et cherchons à savoir pourquoi leurs scores sont proches de zéro et non pas nettement positifs, comme celui de Naoko. Ils présentent pourtant, comme elle, les deux signes profonds. Scrutons aussi le cas de Juan. Son score est nettement positif au contraire de ceux de Luc, Eddy et Monique, qui pourtant, tout comme lui, se soucient de développer leurs compétences mais ne parlent pas de leur performance avec modestie. Une analyse approfondie du cas de Juan, au regard de ceux de Lynn et Naoko, montre qu'ils sont tous les trois dans une dynamique de développement des signes profonds. Ce qui distingue nos trois cas, c'est tout à la fois une absence d'orgueil et une claire conscience de leurs capacités. Quant à Juan, nous avons constaté qu'il faisait des progrès en la matière. C'est cette attitude d'esprit que nous avons appelé modestie. Une analyse fine de leurs comportements permet de voir que Roméo et Alice ne sont pas sur la même trajectoire. Ils subissent au fil du temps l'influence de la culture de représentation de leur entreprise. Ils sont en train de perdre soit leur modestie, soit leur souci d'approfondir leurs compétences. Il est à craindre qu'ils aient, un jour, perdu les deux.

On pourrait objecter que Lynn et Naoko présentent un profil opposé. Il faut relever qu'elles présentent les signes du potentiel reçus dans l'entreprise si bien que leur ambition n'a pas besoin de se mouler dans les travers de sa culture. Au contraire de Roméo et Alice, qui se trouvent pris au piège de leur estime de soi et se laissent influencer par la culture de la représentation dans laquelle ils baignent. Il y aurait ainsi une spirale vertueuse de développement personnel et professionnel : la modestie ouvrirait l'intelligence aux leçons de l'expérience et la volonté de développer ses compétences conduirait effectivement à le faire. Il y aurait aussi une spirale vicieuse, où l'orgueil rendrait l'intelligence sourde aux leçons de l'expérience et où l'ambition ne trouverait d'autres voies que dans la représentation de l'image du potentiel partagée par tous dans l'entreprise. La frontière entre les deux semblent ténue : si Naoko émerge et Lynn et Juan suivent sa trace, c'est que leurs profils, conformes aux standards de l'entreprise, leur évitent des remises en cause douloureuse, au contraire de Roméo et d'Alice. La comparaison de ces cas laisse penser que cette spirale est spontanément vertueuse dès lors qu'elle n'est pas contrecarrée par une culture de la représentation ou une éducation à la vanité.

*

Nous pouvons conclure cette présentation de notre recherche sur la détection du potentiel managérial dans le contexte de travail quotidien. Nous cherchions à comprendre pourquoi une évaluation fondée sur des critères objectifs comme le diplôme ou la mobilité peut s'avérer trompeuse alors même que l'évalué présente bien les signes reconnus par tous dans l'entreprise. Nous avons cherché à savoir ce que ces signes signifient. Nous nous sommes demandé s'ils ne sont pas ambigus, si bien que 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. Nous avons formalisé 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 réalisme avec lequel il profite de toutes ses expériences pour approfondir ses compétences. Ces critères présentent l'avantage de pouvoir remplacer sans coût ceux que l'entreprise utilise quotidiennement dans sa gestion des ressources humaines.

Nous avons cherché à tester l'hypothèse que ces critères seraient de meilleurs signes du potentiel que le diplôme et la mobilité. Nous avons mené une observation participante 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 avons observé des cadres dirigeants ayant bénéficié récemment d'une promotion. Nous avons cherché à savoir s'ils présentent ou non les signes apparents du potentiel (l'image partagée par tous dans l'entreprise) et profonds (les critères que nous avons dégagés, modestie du regard porté sur la performance, volonté de développer ses compétences). Nous avons comparé, à l'aide de la définition qu'en donne l'entreprise, leur performance requise à leur performance réalisée. Nous avons observé un écart de performance en absence des signes profonds. Ce qui valide plutôt notre hypothèse et conforte l'opérationalité de nos critères de détection du potentiel. Performent seuls les cadres dotés des signes profonds et ne performent pas ceux dotés des seuls signes apparents. Ces résultats nous permettent d'affirmer qu'il est possible de s'appuyer sur les signes profonds pour détecter le potentiel managérial dans le contexte du travail quotidien.

L'apport de notre recherche est précisément de contribuer à améliorer la validité prédictive de l'évaluation dans le contexte de travail quotidien, en affinant les signes que peut utiliser l'évaluateur. Le cœur de notre recherche se situe dans la prise en compte du rôle du réalisme et de

la modestie dans le développement des compétences potentielles. Ces attitudes prédisposent l'individu à tirer les leçons de son expérience. C'est là, nous semble-t-il, le fondement des processus d'apprentissage en entreprise et nous touchons du doigt qu'ils exigent du temps. Ce n'est pas l'affaire d'un instant que de placer son ambition non dans la reconnaissance des autres mais dans une meilleure contribution à l'entreprise : il faut devenir réaliste et modeste. La culture de l'entreprise influence ces processus d'apprentissage d'une façon déterminante. L'évaluateur se doit d'en prendre conscience et la ligne hiérarchique joue un rôle non négligeable. C'est de la prise en compte du réalisme et de la modestie que découle, finalement, notre analyse de l'ambiguïté du diplôme et de la mobilité. D'elle découle aussi notre préconisation de retenir les signes du potentiel que nous avons qualifié de profonds.

On pourrait alors croire que les ambitieux se contenteraient de tenir des discours modestes et de paraître se préoccuper de leurs compétences, dès qu'ils auront compris que tels sont les nouveaux signes du potentiel retenus par l'entreprise. En face à face, lors d'un entretien, un évaluateur, peu au fait des apparences de modestie, pourrait se laisser abuser. Au quotidien, jour après jour, on ne trompe pas un collègue, voire un supérieur hiérarchique ni même un fonctionnel RH, si la culture de l'entreprise est clairement orientée résultat. Se centrer sur ses résultats ou, en matière d'évaluation, sur sa contribution à l'entreprise, dénote en effet un réalisme apte à contrebalancer les travers de la culture de la représentation et prédispose à la modestie. En bref, la validité de l'évaluation dans le contexte du travail quotidien découlerait ainsi de la culture de l'entreprise. Il serait utile de mener une étude comparative avec une entreprise ayant une culture aux antipodes du groupe où nous avons fait notre observation participante. Ce pourrait être Michelin, par exemple, si elle correspond bien à la description qu'en donne Carlos Ghosn (2003) : « D'une manière générale, la simplicté dans les relations humaines est une caractéristique de Michelin. (…) Les gens pesaient beaucoup plus par leur capacité à se faire écouter par le patron que par leur classement dans la hiérarchie. Cette culture de la modestie, de l'humilité, fait partie de la maison et elle est évidemment symbolisée par François Michelin. » (p. 144)

Bibliographie

Bournois F. et P. Poisson (1988), *Gérer et dynamiser ses collaborateurs*, Paris, Eyrolles.

Bournois F. et S. Roussillon (dir.) (2000), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Editions d'organisation.

Boyatzis R., *The Competent Manager*, New York, John Wiley, 1982.

Brissot E., « Les pratiques des détections et sélection des cadres à haut potentiel », in F. Bournois et S. Roussillon (dir.) (2000), pp. 373-394.

Collins J. (2001), « Level 5 Leadership, The Triumph of Humility and Fierce Resolve », *Harvard Business Review*, January, pp. 67-76.

Dany F. et Y.-F. Livian (1995), *La gestion des cadres - pratiques actuelles et pistes d'évolution*, Paris, Vuibert.

Dany F. (2002), « l'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », Revue française de gestion, n° 137, janvier-mars, pp. 9-26.

Falcoz C. (2002), « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 138, avril-juin, pp. 21-31.

Ference T. P., J. A. Stoner et E. K. Warren (1977), « Managing the Career Plateau », *Academy of Management Review*, n° 2, pp. 602-612.

Ghosn C. et P. Ries, *Citoyen du monde*, Paris, Grasset, 2003.

Hourquet P.-G. et V. de Saint-Giniez (2001), « Evaluer le potentiel d'évolution des cadres », P.-G. (dir.), pp. 205-218.

Husson M. (1972), *Détection et développement des potentiels*, Paris, Entreprise et Personnel.

Levy-Leboyer C. (1971), *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*, Paris, PUF.

--- (1990), *Evaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?*, Paris, Editions d'organisation.

--- (1995), « Repenser la gestion des carrières des cadres », Revue française de gestion, n° 104, pp. 24-29.

--- (1996), *La gestion des compétences*, Paris, Editions d'organisation.

London M. et S. A. Stumpf (1983), « Effects of Candidate Characteristics on Management Promotion Decisions : an Experimental Study », *Personnal Psychology*, n° 36, pp. 241-259.

Roger A (1992), « La gestion des carrières », in J.-P. Helfer et J. Orsoni (dir.), *L'encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, tome 1, pp. 164-180.

Peretti J.-M. (dir) (1996), *Tous D.R.H., Suivre la carrière de ses collaborateurs*, Paris, Editions d'organisation, 2° édition.

Roussillon (2000), « Approche psychologique de la préparation des dirigeants », », F. Bournois et S. Roussillon (dir.), pp. 53-82.

Stake R. (1994), "Case Studies", *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (dir.)., Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, chap. 14, pp. 236-247.

Saint-Giniez V. de et A. Bernard (2000), « Les jugements d'attribution du potentiel : une approche constructiviste », F. Bournois et S. Roussillon (dir.), pp. 97-114.

Saint-Giniez V. de (1997), *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.

Yin R. K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage.