

Gestion des hauts potentiels

Les nouvelles valeurs

Dans un contexte conjoncturel difficile, la gestion des hauts potentiels se professionnalise et doit prendre en compte l'évolution des attentes des futurs dirigeants.

L'LOIN DE L'IMAGE DE L'«ASCENSEUR social» des années passées, la notion de haut potentiel (HP) s'inscrit désormais au centre des réflexions sociales de l'entreprise et de ses relations avec ses collaborateurs les plus sensibles. Les HP, ces collaborateurs clefs qui sont susceptibles d'être appelés à exercer des fonctions de management à plus ou moins court terme dans des environnements souvent différents de leur métier initial constituent une richesse que l'entreprise ne veut pas laisser à la concurrence. Ces cadres en devenir, dépositaires d'une certaine expérience dans l'entreprise, se situent en général, dans la tranche des 30-40 ans.

Si les politiques HP étaient fondées en règle générale, sur le culte du secret et le dogme du diplôme, deux notions fondamentales il y a quelques années encore, les dispositifs sont de plus en plus transparents en interne car ils se sont professionnalisés. « *La sélection par copinage qui a pu exister dans notre programme il y a quelques années a complètement disparu* » remarque Stéphane Capomaccio, chef de projet à la direction des ressources humaines du Groupe AXA. La définition par l'entreprise de la notion de haut potentiel est une des premières questions posées par le collaborateur pressenti comme HP. Au sein de l'entreprise, la définition du haut potentiel doit résulter d'une réflexion profonde car ses conséquences sont importantes. « *La question de la définition struc-*

ture fortement la façon dont va se décliner la politique de gestion des HP dans l'établissement » précise Jean Erwin Nizet à Natexis Banque populaire. Les définitions ont tendance à s'assouplir, les « critères » de recrutements des hauts potentiels laissent la place à des « repères ».

UN ESPRIT OUVERT ET RAPIDE

D'une entreprise à l'autre, on retrouve néanmoins des tendances communes. Professionnels de haut niveau dans leur domaine de compétence et reconnus comme tels, les HP doivent avant tout faire preuve d'une grande ouverture d'esprit, une mobilité géographique et professionnelle, des talents de managers et de meneurs d'hommes. Le haut potentiel se

réel », ont accéléré le traitement de l'information et les réactions humaines doivent s'adapter. « *La difficulté pour réussir, c'est la capacité à gérer des situations complexes qui exigent des délais de réponse de plus en plus courts* » analyse Anne Mercier-Gallay, directeur de la gestion des dirigeants de la Caisse nationale des caisses d'épargne (CNCE). À la CNCE, le nouveau dispositif de gestion des dirigeants mis en place depuis un an gère un « vivier national » de 800 personnes. 500 « ma-



DIDIER PITELET
Président-directeur
général
Guillaume Tell

“À quelques rares exceptions près, les dirigeants ne font plus rêver.”

distingue également par sa rapidité. Cette notion de vitesse, déjà visible dans la réalisation des étapes de son parcours professionnel, se ressent notamment dans sa capacité à progresser, dans des contextes nouveaux. Les progrès technologiques, les données en « temps

nagers de direction » hauts potentiels très expérimentés, repérés au cours d'un comité de carrière, peuvent accéder au programme « Trajectoire ». Lors d'un premier bilan multisources (360°), le responsable direct (n +1), son hiérarchique (n +2), quatre collabora-

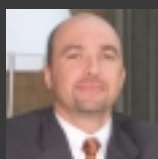
teurs (n-1) et quatre « pairs » renseignent sur un questionnaire, le niveau de près de 80 compétences stratégiques et managériales du futur dirigeant qui répond lui aussi au questionnaire. «*Il est important d'évaluer le niveau de clairvoyance du collaborateur sur ses propres compétences, la déviance naturelle étant de surestimer ses points forts et de sous-estimer ses points faibles*» précise Anne Mercier-Gallay. Après cette étape où 5 % des collaborateurs sont écartés, un deuxième outil est utilisé. Un séminaire de deux jours à Paris, l'*assessment center*, permet d'évaluer les futurs dirigeants, en situation, dans des jeux de rôle centrés sur des problématiques propres au groupe. Deux observateurs sont présents, un consultant externe qui apporte sa vision extérieure et un président ou un membre du directoire. Au final, les collaborateurs jugés les plus performants (entre 10 et 15 % des managers de direction) se verront proposer des postes de haut dirigeant dans l'année ou dans les deux ans à venir. 300 collaborateurs plus jeunes, (35 ans de moyenne d'âge) gérés au niveau local, complètent le vivier national. Ces collaborateurs bénéficient notamment d'entretiens réguliers avec des membres du directoire et d'un suivi de proximité de leur évolution verticale.

LES ATTENTES ÉVOLUENT

La notion de haut potentiel évolue aussi bien dans l'entreprise que dans l'esprit des collaborateurs. Depuis deux ans, les conditions du marché de l'emploi se sont retournées, les banques sont affectées par une conjoncture dégradée caractérisée par une réduction de coût et d'effectif. La notion de haut potentiel des années passées a tendance à différer quelque peu des attentes et des motivations des cadres. La valeur du poste de dirigeant a perdu de sa saveur, « *A quelques rares exceptions, les dirigeants d'aujourd'hui ne font plus rêver* » remarque Didier Pitelet, P-dg

de Guillaume Tell¹. Les 30-40 ans d'aujourd'hui, recrutés dans les années quatre vingt-dix ont été embauchés dans la réalité sombre d'une conjoncture difficile de plans sociaux avec un climat de méfiance généralisée. Cette population qui a dû subir les contraintes issues de l'ARTT a vu les jeunes de la génération suivante recrutés dans une période plus favorable avec des condi-

formations et programmes et les éléments de reconnaissance extérieure dont il bénéficie, s'interroge avant tout sur son devenir professionnel. «*La détection des HP ne doit plus être assimilée à une notion de carrière à vie, on promet souvent au HP de grandes responsabilités mais ce raccourci peut se révéler anxiogène*» prévient Didier Pitelet. Il s'agit pour l'entreprise de trou-



STÉPHANE CAPOMACCIO
*Chef de projet
 Ressources humaines
 Groupe AXA*

“La sélection par copinage qui a pu exister dans notre programme il y a quelques années a complètement disparu.”

tions beaucoup plus confortables. Le besoin de transparence se fait jour également du côté des futurs dirigeants, qui veulent connaître les modes d'emploi, les « droits et les devoirs » d'un haut potentiel. Déçus par les exagérations de dirigeants peu scrupuleux, et les scandales financiers, les HP sont à la recherche d'exemples à suivre, et partent du principe qu'un président a les dirigeants qu'il mérite. L'exemplarité des hauts dirigeants devient un élément fondamental pour le HP qui n'accorde plus la priorité aux questions de rémunération. Au premier rang des collaborateurs de l'entreprise, les HP veulent du plaisir, de l'épanouissement personnel, des notions qui, depuis dix ans, ont été absentes des discours. « *Le HP de demain n'est plus le garant d'une caste élitiste mais un guide pour le collectif, le garant d'un rapport à l'autre exemplaire et du partage de la culture d'entreprise* » résume Didier Pitelet.

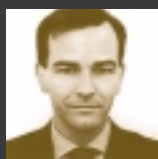
Pour un collaborateur qui se sait HP, le message transmis sur son avenir par l'entreprise devient fondamental. Car le collaborateur repéré, au-delà de la satisfaction qu'il a à se voir intégré dans différentes

ver le bon équilibre entre la garantie au collaborateur d'un poste dans une durée donnée et l'incertitude complète. L'objectif étant de ne pas frustrer le haut potentiel, ce qui risquerait de provoquer son départ à la concurrence. Cette question est d'autant plus importante que la conjoncture du marché du recrutement est aujourd'hui déprimée pour le collaborateur qui devra attendre dans les deux ans, d'après les prévisions des spécialistes, avant de retrouver une situation du marché beaucoup plus favorable.

GÉRER L'INCERTITUDE

Selon la maturité du haut potentiel et son parcours professionnel personnel, cette incertitude peut provoquer des zones de ruptures. «*Laisser un collaborateur HP dans une situation d'incertitude ou de doute quant à sa future évolution constitue un risque majeur pour l'entreprise s'il se trouve à ce moment à un tournant de sa carrière professionnelle*» souligne Jean Erwin Nizet.

La mixité des métiers, des cultures, des nationalités, très présente dans les programmes HP des groupes bancaires reste un élément



JEAN ERWIN NIZET
Opérations de croissance
Natexis Banque populaire

“La question de la définition structure fortement la façon dont va se décliner la politique de gestion des HP dans l'établissement.”

très motivant pour les futurs dirigeants.

Selon les banques, il arrive que des métiers soient plus représentés dans les viviers de HP. Les profils de commerciaux et des métiers de la distribution ont tendance à s'accroître. « *Nous veillons à respecter dans notre programme, le même équilibre entre les cultures, les nationalités, et les différents métiers qui prédomine dans notre groupe* » analyse Stéphane Capomaccio, responsable du programme Télémaque créé depuis 1997 chez AXA, qui permet d'identifier chaque année au niveau du groupe 30 collaborateurs à haut potentiel.

Comme le fils unique d'Ulysse et de Pénélope, les « Télémaque » doivent accomplir pendant six mois, sur leur temps personnel, une « Odyssée », une mission liée à la vie de la cité, à caractère sociale (cours particuliers pour des enfants de milieux défavorisés, recherche de fonds pour une association caritative...). Cette mission constitue un des temps forts du programme de dix-huit mois, découpé en trois périodes égales, et complète ainsi une première période de formation générale et une mission de consultant interne. Une étude réalisée sur les précédentes promotions présente le profil type du « Télémaque » comme un homme de 36 ans, bilingue anglais-français, diplômé en gestion ou en management, dans le groupe depuis douze ans et demi. « *Télémaque n'est pas la voix royale pour devenir un patron du groupe mais c'est une opportunité de développement donnée à des collaborateurs*

dont le potentiel de développement est reconnu ; a eux ensuite de saisir leur chance » précise Stéphane Capomaccio.

La question des HP doit aujourd'hui s'adapter au nouveau contexte des établissements bancaires. Beaucoup de groupes du secteur bancaire et financier sont le produit d'agréations de sociétés aux cultures différentes. Les stratégies de haut potentiel organisées au niveau du groupe doivent travailler en parfaite harmonie avec la gestion des ressources humaines locale. L'importance de l'internationalisation du secteur n'est parfois pas encore homogène dans tous

me beaucoup d'entreprises, communiquent plus volontiers sur des éléments d'informations très concrets comme les différents modules de formations dispensés aux HP, les « viviers », les lieux de formation... Les problématiques profondes d'identification et de gestion des hauts potentiels, les avantages concurrentiels, restent des paramètres confidentiels. Les DRH communiquent moins sur la politique sous-jacente, en particulier sur le lien entre l'excellence de la gestion des hauts potentiels et l'excellence des résultats.

L'étiquette de l'entreprise ne suffit plus au haut potentiel qui recherche, outre l'excellence professionnelle, une dimension qualitative basée sur des valeurs humaines. Génétiquement nombrilistes, les entreprises ont encore du mal à introduire la notion de *benchmarking* dans leur gestion des hommes. Les HP veulent que l'entreprise leur présente leurs atouts sur des thèmes comme la réalisation de soi, le droit à l'erreur, la valorisation des personnalités. La seule



© THOMAS COENY
ANNE
MERCIER-GALLAY
Directeur de la gestion
des dirigeants
Caisse nationale
des caisses d'épargne

“Il est important d'évaluer le niveau de clairvoyance du collaborateur sur ses propres compétences.”

les établissements. « *Demain le marché bancaire sera européen, les politiques de hauts potentiels dans les groupes bancaires mutualistes doivent mieux préparer leurs hauts potentiels à l'internationalisation* » remarque Anne Mercier-Gallay.

Si communiquer sur ses hauts potentiels peut s'avérer rassurant pour montrer à l'ensemble du corps social que les entreprises détectent les meilleurs talents, cette communication reste cependant progressive et relative. Les banques com-

notoriété des établissements les plus prestigieux ne suffit plus. « *L'attractivité de la marque d'une entreprise n'est pas crédible si la réalité vécue est contradictoire avec l'image perçue* » prévient Didier Pitelet. Désormais les HP demandent à leurs hauts dirigeants, à leur président, de réussir le challenge suivant : passer de capitaines d'industrie à capitaines d'équipes. ■

Grégoire Hauseux

1 Agence conseil en marketing social (groupe Publicis).