



« C'est à l'entreprise de définir ce qu'elle entend par potentiel. »

Leader français sur le marché des tests psychologiques appliqués au domaine RH, ECPA (Éditions du Centre de Psychologie Appliquée) a présenté ses outils de détection de potentiel au groupe projet SAM. Catherine Dercourt et Jérôme Iborra (consultants ECPA) évoquent pour nous cette question des (hauts) potentiels et de leur détection.

Parler de détection de potentiels ne peut-il pas paraître étrange ? En effet, étant des potentiels, ces personnes ne se révèlent-elles pas d'elles-mêmes ?

Employer le terme de détection pourrait surprendre puisque ces personnes se révèlent effectivement d'elles-mêmes. Leurs managers, leurs collègues les suivent et sont à même d'apprécier leurs compétences. Elles sont donc clairement identifiées. Mais, cette identification ne se rapporte finalement qu'au poste, à la fonction, qu'elles occupent. La détection renvoie au processus de validation de compétences, savoirs, savoir-faire que nous pouvons supposer chez des collaborateurs pour un autre poste. Il s'agit d'objectiver une démarche qui peut être aléatoire compte tenu qu'elle s'appuie généralement sur des observations subjectives, qui plus est sur une autre fonction. Cette démarche permet également de mesurer les risques liés à une nouvelle prise de fonction : un collaborateur s'est révélé sur une activité particulière, son comportement a pu laisser supposer qu'il serait à même de remplir d'autres missions. Tout cela ne constitue pas moins qu'un pari et nécessite donc des validations « objectives ».

Comment définiriez-vous un potentiel, un haut potentiel ?

La qualification de potentiel, qu'elle soit agrémentée ou non de « haut », n'a de sens que dans une structure donnée. C'est à l'entreprise concernée de définir ce qu'elle entend par « potentiel ». Un haut potentiel dans un groupe international bancaire ne sera pas le même que

dans une entreprise de dimension nationale oeuvrant dans le BTP. Pour la Sécurité sociale, le terme ne renfermera certainement pas les mêmes considérations suivant que nous sommes dans un organisme locale ou une caisse nationale. Une autre différenciation serait même très certainement effectuée entre les différentes branches de votre Institution.

Evidemment, il est possible de dégager des traits communs pour ce que nous pourrions appeler un potentiel dans le domaine du management. Un bon manager est une personne qui possède d'indéniables capacités d'adaptation, d'apprentissage, de compréhension de son environnement. Il comprend l'information qu'il reçoit, établit les liens avec son activité et partage ces indications avec son équipe. A ces aspects que nous qualifions de cognitifs s'ajoute ce que nous appelons la compétence sociale. Il s'agit de savoir comment nous utilisons notre potentiel dans des situations de management et de partage avec d'autres individus.

Le secteur de la Sécurité sociale ne jouissant pas forcément d'une image novatrice, dynamique, parler de détection de potentiel et de haut potentiel au sein de notre Institution ne peut-il pas apparaître surprenant, voire présomptueux ?

Non pas du tout. La réflexion autour d'une politique de détection des potentiels à la Sécurité sociale ne m'interpelle pas, bien au contraire. L'ensemble des entreprises qui développe de telle démarche répond toutes à une même problématique, à savoir le « papy-boom ». Les départs en retraite vont fortement augmenter et il va falloir compenser, en partie, ces départs. La question qui se pose alors est celle de la sémantique utilisée. Quels types de potentiels recherchons-nous ? Toutes les entreprises utilisent le même mot mais, comme je le soulignais précédemment, il ne signifie pas la même chose. Il est légitime que les organismes de Sécurité sociale cherche à identifier les personnes capables de remplir certaines fonctions clefs pour lesquelles une demande se fera ressentir à moyen et long terme. Derrière ces mots, il faut simplement voir une volonté d'apporter des moyens supplémentaires, d'améliorer sa gestion RH afin de faire face à une situation qui quoiqu'il arrive se présentera.

Une interrogation plus pratique : comment constituer un vivier alors que nous ne possédons pas la fiche de poste et qu'il s'agit d'un premier niveau de détection visant, par exemple pour ce qui se rapprocherait du projet SAM, de cibler les potentiels managers de demain ?

Dans une démarche à moyen et long terme, il faut synthétiser les grandes capacités nécessaires au management. Même s'il existe des différences d'une entreprise à une autre, suivant le niveau de management, les études effectuées ont permis de dégager des traits communs nécessaires dans ce domaine. Sans prétendre à une énumération exhaustive, notons l'acuité d'analyse, les capacités d'écoute, d'échanges, d'argumentation. Autant d'éléments qui peuvent être supposés par les collègues d'une personne en activité. Une fois le collaborateur « potentiel » identifié, il s'agit d'évaluer ses aptitudes. L'entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement peut constituer une occasion d'évaluation. Un certain nombre d'outils sont disponibles sur le marché pour confirmer des a priori, des jugements subjectifs. Les outils en question ne constituent que des compléments aux entretiens, à la connaissance que nous avons des individus en question. Il ne faut également pas perdre de vue que la mise en place de processus de détection en interne suscite inévitablement des attentes. Tout ceci s'intègre dans un schéma global de gestion des carrières.

Propos recueillis par Frédéric Belouze