

LA VIE éco

La Vie éco Carrières

La personnalité du haut potentiel est marquée par le désir de réussir

Un haut potentiel se fait remarquer par sa personnalité, son leadership et sa capacité à diriger.

Recrutement interne ou externe, entretien d'évaluation, identification des besoins en formation..., les occasions ne manquent pas pour l'identifier.

Questionnaire 360°, « assesment center » et bilan de compétences sont des outils qui lui permettent de s'exprimer.



Jamal Amrani DG du cabinet Jadh

«Le montage d'un programme d'accompagnement personnalisé des potentiels peut s'avérer coûteux mais le retour sur investissement en vaut la peine et dépasse de loin celui des processus classiques.»

Certains DRH estiment qu'une carrière se joue avant 35 ans. D'autres vous diront qu'il n'y a pas d'âge. Quoi qu'il en soit, le manager doit mettre la main à la pâte pour se donner toutes les chances de se voir confier de grandes responsabilités. Les explications de Jamal Amrani, Dg du cabinet Jadh.

La Vie Eco : Comment définissez-vous un haut potentiel?

Jamal Amrani : On peut avoir plusieurs définitions. Dans le dictionnaire, on y trouvera la définition suivante: potentiel en latin signifie puissance. On peut le définir comme «l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne».

Par ailleurs les DRH, spécialistes du recrutement et autres chasseurs de têtes, connaissent ces expressions de plus en plus utilisées par les patrons d'entreprises, comme : «Trouvez-moi vite le talent qu'il faut pour nos besoins futurs» ; «Trouvez-moi l'homme qu'il faut pour assurer la relève de nos dirigeants» ; «Trouvez-moi un excellent potentiel capable de faire partie de l'équipe dirigeante de demain» ; «Trouvez-moi un haut potentiel pour nos projets futurs» ; «Trouvez-moi la perle rare qui fait la différence» ; «Trouvez-moi l'oiseau rare».

Si on veut traduire cette attente en profil recherché, on définira le potentiel idéal (à peine exagéré), comme suit :

«Il est muni de son GSM et de son PC portable prêt à l'emploi... Il doit avoir la trentaine, une dizaine d'années d'expérience du métier et du domaine d'activité concerné, bilingue anglais- français (le mandarin étant bien sûr, un plus...). Il est intelligent, dynamique et autonome, bien noté dans ses fonctions précédentes, il a déjà démontré ses qualités de leader et de stratège et, surtout, il est disponible immédiatement !»

Quelles sont ses qualités ?

En fait, un haut potentiel se fait remarquer par son leadership, sa personnalité et sa capacité à diriger. C'est une personnalité marquée par son désir de réussir, ses ambitions et sa capacité à prendre des risques. Il est également de

nature curieuse, intellectuellement parlant, et disposant d'une grande capacité d'adaptation.

Dans son style de fonctionnement avec ses collaborateurs, il a le souci de leur développement professionnel et leur offre une réelle assistance. Il considère que sa propre performance consiste à faciliter et à développer celles des autres, de ses équipes et de ce fait arrive à obtenir leur confiance et leur fidélité.

Connaissant bien son équipe, il est à son tour capable d'identifier les talents, de les faire connaître, les encourager et les accompagner dans leur développement.

Il assure une bonne gestion de son travail et jouit d'une bonne réputation et d'une notoriété auprès de ses partenaires. Cette description du haut potentiel ne sera pas suffisante si l'on n'insiste pas sur le fait qu'il dispose également de la capacité à se remettre en question. Cela développe en lui de la flexibilité et de l'aptitude à piloter les changements.

Il est plutôt dans une logique où l'erreur, la difficulté et l'échec sont gérés comme de réelles opportunités de développement. Ils génèrent à ses yeux des pistes de progrès capables de stimuler créativité, innovation et motivation au sein de ses équipes.

Comment l'entreprise arrive-t-elle à les détecter ?

La détection des hauts potentiels se fait à différentes occasions. Lors de l'embauche car, pendant les phases de sélection, on peut détecter des aptitudes et facultés qui ne sont pas forcément sollicitées pour le poste vacant mais qui constituent un plus dont faut tenir compte dans le développement de l'intéressé.

Il en est de même lors des entretiens d'évaluation annuelle où l'exercice d'appréciation de la performance réalisée peut mettre en lumière des potentialités et des compétences nouvelles. Cela passe aussi par les recrutements internes à l'occasion desquels, souvent, les hauts potentiels font part de leur désir d'évoluer, de vivre d'autres expériences professionnelles et d'oser de nouveaux challenges. L'identification des besoins en formation ou des bilans de compétences révèlent également des nouveaux talents et de nouvelles ambitions. Enfin, on peut repérer le haut potentiel lors de sa participation à des projets d'entreprise où il se distingue par son implication et sa capacité à piloter le projet, en dehors même de son champ d'action habituel.

Y a-t-il des outils pour cela ?

Il existe des outils qui permettent de faire ressortir le potentiel et de lui donner l'occasion de s'exprimer. Il y a le questionnaire 360°. C'est une méthode destinée à réunir des informations homogènes sur la manière dont sont évalués l'efficacité et le style de management d'un cadre ou d'un dirigeant par les personnes qui sont en contact direct avec lui dans son travail (collaborateurs, collègues, supérieurs hiérarchiques, clients, fournisseurs...).

On peut également citer l'assessment center, méthode consistant à mettre en situation le collaborateur à travers la simulation d'un contexte et d'un environnement professionnel préparés à l'avance (jeux de rôle) et l'inviter à y faire face. Les joueurs de rôles ont pour mission de faciliter chez le collaborateur l'expression de son potentiel managérial. Enfin, on a le bilan de compétences qui permet d'identifier et d'apprécier les compétences fortes qu'il faut continuer à capitaliser, le potentiel susceptible d'être pris en considération dans le cadre des orientations professionnelles et les compétences à acquérir dans le cadre des évolutions de carrière.

Y a-t-il un suivi spécifique pour ce type de parcours ?

J'ai personnellement eu l'occasion de mettre en place une démarche originale au sein d'une entreprise où j'ai exercé.

La démarche s'appelait le PAPP (Programme d'accompagnement personnalisé des potentiels). Elle consistait à concevoir et à mettre en œuvre, dans le cadre d'un contrat tripartite (intéressé, DRH et supérieur hiérarchique), un programme d'accompagnement spécifique au haut potentiel. Ce programme est souvent constitué d'actions de formation permettant de développer les aptitudes managériales ou la maîtrise d'autres domaines professionnels, de séances de coaching permettant de faire prendre conscience du potentiel à développer, de missions d'immersion dans d'autres environnements professionnels, de missions d'intérim pour tirer profit des effets de la délégation, de parrainage par des dirigeants plus expérimentés, capables d'apporter un plus en termes de gestion et de contrôle des situations complexes...

Le montage de ce type de programme peut s'avérer coûteux, mais le retour sur investissement en vaut la peine. Il dépasse de loin celui des processus classiques de fidélisation et de rétention des cadres à potentiels.

Brahim habriche

www.lavieeco.com

2007-10-19