

## IDÉES

# Les hauts potentiels sont dépassés



© DR  
**JEAN-PIERRE BOUCHEZ**

DIRECTEUR DE RECHERCHES ET INNOVATION AU CABINET IDRH, PROFESSEUR ASSOCIÉ À L'UNIVERSITÉ DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES.

DERNIER OUVRAGE PARU : *L'ÉCONOMIE DU SAVOIR, CONSTRUCTION, ENJEUX ET PERSPECTIVES*, ÉD. DE BOECK, 2012.

Depuis les années 1980, la boîte à outils incontournable d'une gestion des ressources humaines moderne et professionnelle fait reposer la qualification des emplois non plus sur les catégories d'après-guerre, mais sur la notion, plus complexe, de compétences. Avec l'entrée dans ce nouveau millénaire, dans la foulée de la publication du best-seller *The War for Talent*, en 2001, par des consultants du cabinet McKinsey (éd. Harvard Business School Press), le repérage des personnes talentueuses, sur une base très sélective, fait l'objet de tous les investissements dans les entreprises, dans un monde global et hypercompétitif. Cette conception trouve d'ailleurs une inspiration évidente autour de deux populations référentes : les sportifs de haut niveau et les métiers créatifs de la mode ou de la publicité.

Toutefois, une grande confusion existe au sein d'un certain nombre d'entreprises entre « hauts potentiels » et « talents ». L'identification des hauts potentiels, pratique ancienne au sein des grands groupes américains, s'est étendue en Europe et donc en France dans les années 1970, au sein de leurs filiales ainsi que dans certaines grandes firmes hexagonales.

## DE L'USAGE ÉLITISTE OU ÉTENDU DU TALENT

Identifier un haut potentiel consiste à préparer l'avenir en faisant un pari sur le futur face au renouvellement des dirigeants. Dans notre pays, cette pratique s'est longtemps (et toujours un peu...) confondue avec la reproduction des élites dirigeantes au sein des grandes firmes, à travers une survalorisation excessive de leurs prestigieux diplômes. Ce modèle de carrière horizontal à la française, partiellement défendable dans une phase de croissance longue et d'un monde plus confortable, où les prévisions à moyen terme avaient du sens (typiquement durant les Trente Glorieuses), montre des limites évidentes dans un univers métamorphosé, bigarré, cosmopolite, hypercomplexe et très incertain. Il faut donc revoir les règles du jeu.

S'agissant par ailleurs du talent, concept infiniment plus complexe et subtil, il est défini, de manière ramassée, par des chercheurs et des praticiens, comme une combinaison de l'excellence et de la différence. Il se distingue ainsi du haut potentiel, en ce qu'il apparaît, a priori, comme un potentiel déjà avéré. Mais son usage opérationnel reste en France très variable, le long d'une large palette allant d'un cadre très sélectif et élitiste (à l'image fréquente des firmes de culture anglo-saxonnes), jusqu'à l'opposé, dans une conception extensive où l'on affirme que tout le monde a potentiellement du talent, et qu'il convient de s'efforcer de le mettre en valeur. Ce qui ne facilite assurément pas sa stabilisation conceptuelle, mais les contextes et les cultures des entreprises qui le mobilisent expliquent ces différentes appréhensions.

## LES BONNES IDÉES SE NICHENT PARTOUT

Aussi, une posture prometteuse et offensive à l'image de groupes anglo-saxons, mais aussi français, doit être valorisée, qui peut, pour le coup, faire plus largement consensus. Pour les dirigeants et les managers des grandes firmes, elle consiste à s'impliquer fort activement pour identifier, encourager et soutenir les profils d'entrepreneurs talentueux présents au sein de l'entreprise, à ce titre porteurs de projets émergents considérés comme prometteurs. Cette capacité de reconnaissance de comportements entrepreneuriaux doit en effet faire partie intégrante de la responsabilité des managers. L'histoire récente des innovations de rupture, incrémentales ou quotidiennes – les bonnes idées se nichent partout! – qui s'inscrivent peu ou prou dans cette logique, a été théorisée à partir des années 1970 par les Américains autour du concept de *corporate venturing*, et par les Suédois dans le cadre du Foresight Group. Encore faut-il que nos dirigeants aient la volonté de créer une « atmosphère marshalienne », un climat propice et, singulièrement, les conditions favorables susceptibles de promouvoir et de reconnaître cette nouvelle dynamique, source d'innovation et de croissance potentielle. ■

**LA TRIBUNE**  
www.latribune.fr  
<http://www.latribune.fr>

La Tribune  
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris

Téléphone : 01 76 21 73 00.

Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

### SOCIÉTÉ ÉDITRICE

LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.  
au capital de 3 200 000 euros.  
Établissement principal :  
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris  
Siège social : 10, rue des Arts,  
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

**Président,  
directeur de la publication**  
Jean-Christophe Tortora.

### RÉDACTION

**Directeur de la rédaction** Éric Walther.  
**Directeur adjoint de la rédaction**  
Philippe Mabillet.  
→ **Économie** Rédacteur en chef : Robert Jules.  
Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.  
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.  
→ **Entreprise** Rédacteur en chef :  
Michel Cabrol. Rédacteurs en chef adjoints :  
Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski.  
Alain-Gabriel Verdevoye.  
→ **Finance** Rédacteur en chef adjoint : Ivan