

Le **potentiel** peut se définir comme la démonstration de capacités de développement et d'apprentissage permettant de prendre des responsabilités plus larges à court ou moyen terme.

Le « **Haut Potentiel** » (ou « **Potentiel** ») peut se définir comme celle/celui qui aura démontré des capacités de développement et d'apprentissage permettant de prendre des responsabilités de cadre dirigeant à court ou moyen terme.

Nombreux sont ceux qui font bien leur travail. Moins nombreux sont ceux qui font bien leur travail **en démontrant les capacités et l'ambition de prendre un périmètre de responsabilités plus large.**

Comprendre la notion de Potentiel, c'est d'abord **lever les malentendus** :

1^{er} malentendu : « **J'atteins de bons résultats, donc j'ai du potentiel.** » Peut-être, ou peut-être pas : l'évaluation du potentiel va se distinguer d'une part des compétences, d'autre part des performances, résultats, réalisations. C'est dans cette distinction entre résultats et potentiel que réside probablement une large part du malentendu qui existe sur la notion de potentiel.

Si l'on demande à un pilote génial de gagner une course de formule 1 avec une 2 CV, il n'atteindra pas de bons résultats... Le Potentiel est lié à des comportements, pas à des résultats : obtenir de bons résultats peut être un prérequis mais l'évaluation du potentiel n'est pas quantitative. **Selon une étude du cabinet CEB, seulement un employé très performant sur 7 fait partie des « Hauts Potentiels » d'une entité.**

2^e malentendu : « **J'ai du potentiel donc il sera identifié.** » Pas toujours : un Potentiel n'est potentiel que parce qu'il est « perçu » comme tel par les autres. Et pour être perçu comme tel, il doit être valorisé, manifesté, mis en visibilité, notamment auprès des personnes qui ont les moyens de le développer, par exemple ceux qui décident de votre carrière. **Ce qui ne se voit pas n'existe pas.**

C'est le comportement, le « comment-être » qui est déterminant dans l'évaluation du potentiel, pas les résultats. Obtenir des résultats constitue un prérequis à l'évaluation positive du potentiel, mais ce n'est ni suffisant, ni incontournable. D'une part, obtenir des résultats démontre une performance, pas un potentiel. D'autre part, quelqu'un peut présenter un grand potentiel mais ne pas être mis en position de le développer.

Une illustration : alors que j'étais en Inde, j'ai croisé un vieil homme qui rafistolait des objets cassés. Assis en plein soleil sur le trottoir, absorbé par sa tâche, il ne me voyait l'observer. J'étais fasciné par l'agilité et la précision de ses mouvements et me rappelais de nouveau à quel point le monde est plein de talents ignorés. Combien de personnes vivent et meurent dans la misère, l'anonymat et l'indifférence, alors qu'elles auraient les capacités, la créativité,

de devenir des prix Nobel ? Combien de talents “n’éclosent” pas par manque de moyens, de visibilité, de soutien, ou tout simplement pour n’avoir jamais été familiarisé avec un environnement, un sujet, qui leur permettraient de s’épanouir ? De n’importe qui peut naître à n’importe quel moment une richesse extraordinaire, un parcours exceptionnel. C’est l’identification et la mobilisation du potentiel qui fait la différence. **Et chacun d’entre nous est le premier acteur de son développement.**

COMMENT NOTRE POTENTIEL EST-IL ÉVALUÉ PAR LES AUTRES ?

L'évaluation du potentiel est fondée sur **4 notions**, déclinées en une multitude d'autres critères dont nous donnons une liste non exhaustive :

- **L'aspiration** : est-ce que j'ai défini qui et ce que je souhaite devenir ? Est-ce que j'ai une vision, des rêves pour mon avenir ?
- **L'ambition** : est-ce que je montre le souhait de prendre des responsabilités plus larges, des missions différentes et variées qui me sortent de ma zone de confort ; est-ce que je montre l'envie de me dépasser ?
- **L'engagement** : est-ce que je démontre un enthousiasme pour mon environnement « ici et maintenant » : mon job, mon employeur, ses produits, ses marques, ses clients, ses valeurs, sa culture... ? Est-ce que je me montre concerné, intéressé, leader au-delà de « faire bien mon travail » ? À propos de la notion « d'engagement », un PDG notait : « Pour réussir, j'ai besoin de tous mes collègues auprès de moi. J'ai besoin de les avoir "à bord", j'ai besoin de leur cerveau, de leurs temps mais aussi et surtout de leur cœur. J'ai besoin d'eux corps et âme. »
- **L'intégration** : est-ce que je cherche à inclure, à intégrer, à fédérer autour de moi ? Est-ce que je multiplie les rencontres ? Est-ce que je fais consensus ? Est-ce que je suis capable d'influencer les autres en comprenant leurs besoins, leurs intérêts, pour atteindre les objectifs en équipe ?

Une question pourrait résumer ces 4 critères : est-ce que « j'ai envie » et est-ce que je donne cette perception aux autres ? Et tout l'enjeu est ensuite d'objectiver comment je renforce cette « envie » et comment je peux m'assurer que les autres auront cette perception de moi : pour atteindre cet objectif, il existe un « code », un « ensemble de signaux » qui renvoient une perception justifiée du potentiel. La perception devient réalité : si j'ai envie, je donne envie aux autres qui eux-mêmes renforcent cette envie.

Les 4 critères évoqués peuvent se décomposer en une multitude de qualités et comportements, dont nous proposons une liste non exhaustive ci-dessous :

- Construit ses actions dans le moyen terme, en anticipant les difficultés potentielles
- S'assure de l'adhésion de toutes les parties prenantes à ses décisions
- Gère les situations de crise avec calme et efficacité
- Gère efficacement les intérêts divergents et les contradictions
- Apporte de la clarté et de la simplicité face aux injonctions contradictoires, aux situations complexes, ambiguës, incertaines
- Soutient activement la conduite du changement
- Propose des solutions innovantes

- Garde un état d'esprit positif et constructif en toutes circonstances
- Respecte ses engagements
- Demande régulièrement du feedback sur ses forces/faiblesses et le prend en compte
- Sait reconnaître ses erreurs ou son ignorance et les corriger
- Partage spontanément information et connaissances
- Est régulièrement sollicité pour contribuer à des sujets différents de son domaine de compétences
- Joue un rôle de facilitateur en cas de conflit ou de malentendu
- Remet en cause l'existant
- Favorise l'innovation en s'inspirant de « bonnes pratiques »
- Sait adapter son langage/comportement pour prendre en compte les différences de culture/qualification/poste de ses interlocuteurs
- Cherche à diversifier ses tâches/missions
- A souvent tendance à dépasser son périmètre d'action/de responsabilités
- S'intéresse aux activités des autres services et comprend leurs enjeux
- Montre qu'il est ambassadeur de l'entreprise/agit pour valoriser l'image de l'entreprise
- Inspire les autres/Impulse dynamisme et énergie autour de lui
- Interprète les situations et les comportements avec acuité (intelligence émotionnelle/ des situations)
- Formule régulièrement une vision à long terme
- Sait influencer sans imposer
- Interprète, organise et manipule des données de natures variées (économiques, financières, sociales, humaines, scientifiques, techniques...)
- Est curieux de son environnement et de son évolution (hommes, marchés, cultures...)
- Sait analyser en profondeur tous les paramètres d'un problème
- Sait élaborer des tactiques et scénarii pour atteindre ses objectifs
- Anticipe les situations avec hauteur de vue et sens politique
- S'exprime de façon attrayante et accessible
- Sait gérer les priorités et définit des objectifs/plan d'action opérationnels adaptés
- Sait déléguer tâches et/ou décisions tout en contrôlant
- Sait apporter son soutien et son aide à ses interlocuteurs
- Est capable d'agir en entrepreneur et sait prendre des risques
- Sait appréhender de façon positive les difficultés/imprévus et en tirer parti
- Communique autour de lui sur ses réalisations
- Fait preuve d'une force de persuasion et de négociation
- Influence sans imposer

- Fait preuve d’ambition tout en sachant rester modeste
- Montre un goût pour la prise de décision
- Est à l’aise pour exprimer sa désapprobation de manière constructive
- Construit facilement des relations basées sur le compromis/le « gagnant-gagnant »
- Sait identifier les forces et les axes d’amélioration des autres
- Comprend les attentes de ses clients et sait prévoir leur besoin
- Rend spontanément compte de son activité
- Transforme des idées et stratégies en actions spécifiques concrètes et réalistes
- Prend en considération la culture et les traditions de l’entreprise dans ses actions
- Ne s’arrête pas aux résultats et se projette toujours vers l’avenir
- A le sens du détail et de la précision
- Fait preuve d’indulgence, de bienveillance et de patience envers autrui
- Est disposé à faire appel aux ressources adéquates lorsque cela est nécessaire
- Demande régulièrement conseil
- Sait fédérer autour d’un projet permettant d’exploiter les compétences de chacun
- Aide spontanément les autres en cas de surcharge de travail et se montre volontaire pour prendre en charge des missions additionnelles
- Questionne les actions, les objectifs en se basant sur des benchmarks externes
- Montre le courage de faire ce qui est juste et requis même si cela présente des risques
- Dénonce les décisions ou actions qui ne lui semblent pas éthiques
- Sait travailler efficacement et calmement sous pression
- Se montre flexible face au changement de priorités
- Reste motivé et positif malgré les échecs ou contrariétés
- Construit sur les idées des autres
- Montre patience et maîtrise de soi dans des circonstances difficiles
- Prend régulièrement des initiatives de convivialité
- Félicite régulièrement les autres et célèbre ses propres succès
- Respecte les règles et se montre exemplaire
- Sait communiquer des messages négatifs sans créer de tension
- Identifie et contribue à retirer les barrières à la collaboration
- Maintient des relations constructives dans un contexte tendu
- Accueille positivement des points de vue différents
- Prend ses responsabilités et évite de se montrer défensif
- Respecte la confidentialité des informations dont il dispose
- Démonstre une bonne compréhension des missions et stratégie de l’organisation

- Mobilise les erreurs et échecs pour s'améliorer
- Cherche des opportunités pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences
- Mobilise efficacement les connaissances et compétences des autres
- Sait équilibrer les priorités court terme et long terme
- Se montre exigeant envers lui-même et se fixe des objectifs ambitieux
- Est capable de déléguer efficacement
- Encourage les autres à exprimer leur point de vue et à soulever les sujets délicats
- Sait qui intégrer et quand dans le processus de décision
- Se montre impliqué et engagé
- Est capable de différencier facilement l'information essentielle et les détails
- Va au-delà de symptômes pour comprendre l'origine des problèmes en profondeur
- Met en avant ses convictions avec confiance, enthousiasme et respect des autres
- Cultive et enrichit un réseau interne et externe pour renforcer son influence
- « Joue collectif » et ne met pas les autres dans une situation difficile pour faire avancer ses propres intérêts
- Adresse les conflits de manière constructive en se concentrant sur les faits et non sur les émotions
- Fait consensus auprès des autres, quel que soit leur niveau de responsabilité, expérience et personnalité

Au vu de ce qui précède, pourquoi la qualification de potentiel est-elle souvent perçue comme une « boîte noire » ?

D'abord, la manière d'apprécier le potentiel varie : je lis ou entends parfois qu'un « Haut Potentiel » dans l'entreprise A ne sera pas nécessairement reconnu comme tel dans l'entreprise B. Faux : **Le potentiel doit s'évaluer à travers la démonstration objective de comportements précis et homogènes.** Si les entreprises se battent pour attirer et fidéliser les mêmes collaborateurs, si l'on parle de « guerre des talents », c'est bien parce que les personnes « à potentiel » le sont indépendamment du secteur d'activité et de l'entreprise dans lesquels elles travaillent.

Mais comme la prose de Monsieur JOURDAIN, le potentiel est évalué **sans conscience de le faire et sans critère d'évaluation précis**, ou bien avec des critères mal connus, évolutifs, ou bien trop complexes pour être réellement exploitables.

En conséquence, trop souvent **le Potentiel individuel est « évalué » sans être correctement objectif.** Communiquer sur cette évaluation envers l'évalué est dans ce cas impossible... Les entreprises communiquent donc peu en interne sur la qualification de Potentiel ou Haut Potentiel. « Est-ce que je suis identifié comme Potentiel ? » est une question également rarement posée par les salariés. Il s'agit souvent de « deviner » s'ils sont perçus comme appartenant à cette catégorie ou non. Participation à des programmes de formation

spécifiques, fortes augmentations de salaire, progression de carrière rapide, tels sont les signaux qui sont envoyés, mais « vous êtes identifié comme Potentiel (pour le moment) » est rarement exprimé comme tel.

Par ailleurs, la **perception du potentiel crée un biais dans l'évaluation** de ce potentiel : en d'autres termes, lorsque l'on sait mettre en valeur son potentiel, le « marketer », le « vendre », il sera mieux évalué. Ce biais crée parfois des frustrations fortes : « Mais pourquoi lui et pas moi ? Tout ça parce que c'est un beau parleur ! C'est vraiment à la tête du client ! »...

Cela signifie en retour que la perception du potentiel de chacun peut être améliorée, car ce qui ne se voit pas ne se sait pas. Par conséquent, c'est à travers la valorisation de certains comportements visibles que vous allez convaincre de votre potentiel.

Plaire à tous, c'est une gageure, mais réussir à plaire au plus grand nombre pour avancer est possible et indispensable. Bien sûr, si vous parvenez rapidement à mettre votre talent et votre ambition en visibilité, l'organisation pour laquelle vous travaillez cherchera à vous faire progresser afin de vous fidéliser.

Enfin, le potentiel de chacun d'entre nous peut être développé : il ne s'agit pas d'affirmer que nous possédons tous le même potentiel d'évolution professionnelle, mais d'une part nous avons tous du potentiel, d'autre part nous disposons tous des moyens de le développer. **Développer le potentiel, c'est aussi à la fois la principale et la plus difficile mission d'un responsable d'équipe.** Un manager devrait être avant tout rémunéré pour s'entourer de personnes talentueuses et les rendre encore plus talentueuses. **Mais il s'agit d'un exercice délicat, pour lequel trop peu nombreux sont les managers formés et évalués.**

Un Potentiel est avant tout chose capable de se différencier, de se rendre visible, d'attirer l'attention. Et cela passe par la valorisation de votre différence. Un Potentiel utilise chaque sujet, chaque mission pour proposer du « sur-mesure » artisanal, qui marque sa singularité. Valoriser son potentiel, c'est choisir de penser et agir en artisan. C'est ce qui crée notre différence et valeur ajoutée.

Penser et agir en artisan est une préoccupation permanente du Potentiel. Cela consiste à s'observer vivre en s'interrogeant : est-ce que ce que je fais est « artisanal » ? Soyez exigeants : est-ce que vous appliqueriez un « label artisanal » à ce que vous êtes en train de faire ? Ou bien « abattez-vous du travail » ? Souvent, nous ne posons pas la question car nous vivons dans l'automatisme du quotidien.

Définissons ce que pourraient être les critères d'attribution d'un « label Artisan » à nos activités :

- Les activités que vous êtes fier de maîtriser
- Les activités dont vous appréciez de parler
- Les activités pour lesquelles vous appréciez de transmettre vos connaissances, votre savoir-faire
- Les activités qui vous permettent d'exploiter vos forces, capacités, dons
- Les activités qui vous donnent le sentiment de réaliser un ouvrage « fait maison »
- Les activités dont la pratique vous apporte plaisir, bien-être qui vous font oublier le temps
- Les activités correspondantes aux succès que vous communiquez, que vous célébrez autour de vous

À présent, quelles sont les activités que vous pratiquez qui vous paraîtraient mériter ce label artisan ?

Dans ce « label artisan » réside votre valeur ajoutée, votre différence. Vous réussirez à être perçu comme un Potentiel si vous êtes en mesure de démontrer que vous êtes unique, si vous savez identifier et valoriser ce qui fait votre différence. Une expérience permet de tenir un job, « d'effectuer un travail », mais c'est avant tout une personnalité qui se développe, qui est promue rapidement.