

Chapitre 1

Trois portraits de hauts potentiels

Sauf influence éventuelle d'un mentor, les personnes promues sont souvent les plus visibles des mieux normées, au regard de la représentation du potentiel prévalant dans l'entreprise. C'est le cas d'Emmanuelle, Luc et Charlotte, trois cadres dont nous brossons les portraits : ils présentent les signes du potentiel communément admis, diplôme élitiste et mobilité internationale. Nous nous proposons de décrire et d'analyser ces trois cas.

Emmanuelle ou l'élitisme à la française

Emmanuelle est issue de l'une des plus prestigieuses écoles françaises, avec un classement de tout premier plan. Son expérience internationale ? Des missions à l'étranger, sans véritable expatriation. Elle travaille en lien avec différentes filiales à travers le monde. Peut-on parler de dimension internationale ? Il nous semble que

non. En effet, par son attitude au quotidien dans l'entreprise, Emmanuelle est représentative de ce que les étrangers nous reprochent tant : l'élitisme à la française.

Emmanuelle présente ce complexe tant par sa forme d'esprit que par son attitude. Ses capacités intellectuelles sont bien supérieures à la moyenne comme le montre sa réussite scolaire. Ses équipes ressentent qu'elle cherche à se mettre en valeur et en sont gênées, voire se sentent méprisées. Il est rapidement évident pour ses interlocuteurs qu'elle est dépourvue de modestie. Et son environnement évoque, tant dans sa gestion d'équipe que des situations, une absence de courage, de la manipulation, une fuite des responsabilités, une absence d'esprit collectif. Elle évite l'échange, la confrontation, le conflit et s'entoure de juniors. Elle est perçue comme complexe, indécise, difficile à comprendre, incapable de prendre une position claire ou de défendre un point de vue. Elle parle d'une façon compliquée et échange peu de choses avec ses équipes.

Après les perceptions, considérons les faits. À plusieurs reprises, Emmanuelle a cherché à se faire attribuer la réussite de projets menés par d'autres. Elle rend compte des situations d'une façon tronquée, interprétant souvent leur contexte d'une manière égocentrée. Elle continue d'engranger des connaissances, de nouveaux savoirs (langues, techniques, etc.), mais elle n'entreprend aucune action particulière de développement de compétences managériales. C'est qu'elle n'imagine pas devoir améliorer son relationnel. Elle rejette toute contradiction et tout contradicteur. Elle recherche la notoriété personnelle et le pouvoir. Telle est son ambition. Elle reste dans une logique de caste typique des grandes écoles françaises, bénéfici-

ciant pour sa carrière d'un mentor qui renforce et valorise exagérément ses actions et qui a appuyé sa nomination à son dernier poste.

L'entreprise d'Emmanuelle utilise une grille d'évaluation des compétences qui classe l'ensemble des compétences relationnelles et de décision selon leur difficulté d'acquisition et le niveau de séniorité où on les pratique le plus souvent. L'utilisation de cette grille modère sensiblement le pronostic de potentiel de direction du fait de son relationnel élitiste, son absence de pragmatisme, son approche égocentrée des situations, son immaturité managériale. Emmanuelle continue cependant d'être perçue positivement dans les plus hautes sphères de l'entreprise. L'effet de caste est flagrant et l'autorise, d'ailleurs, à une prise de risque et à un niveau d'erreurs bien supérieur à ce qui serait accepté d'autres personnes. Elle a le goût des responsabilités plus que le sens des responsabilités, étant protégée des conséquences de ses actions. Elle ne s'inscrit pas dans le sens de l'entreprise, du challenge collectif. Elle pousse ses objectifs au détriment de l'ensemble. Elle semble chercher ses limites dans des paris osés mais non mûris.

Le cas d'Emmanuelle montre les limites, typiques du moule français, qu'un diplôme prestigieux peut présenter : absence d'humilité, approche purement intellectuelle, goût du pouvoir pour le pouvoir, maturité non aboutie, protection du clan, etc.

Comparons l'entreprise avec le milieu sportif. L'important, dans ce contexte, c'est le mental des champions : on lui attribue leurs performances ou plutôt leur volonté de se surpasser. En bref, leurs performances trouvent leur source davantage dans l'état d'esprit que dans la technique, le

physique ou l'intellect. Le rôle du coach est déterminant, comme le rappelle Lionel Bellenger¹ : écoute active, prise en compte des individus, exemplarité, volonté de faire progresser, esprit combatif et constructif, qualité de l'engagement, de la détermination, respect mutuel, maîtrise et contrôle de soi dans un milieu tendu, exercice d'un ascendant à vocation plus enrichissante que castratrice, etc. Et il renouvelle la conception du management en étendant à tous les managers les qualités du coach sportif : « Avoir confiance en l'autre, avoir conscience de l'impact et des talents de chacun, savoir identifier ses propres limites, être capable de prendre du recul, identifier les besoins de développement des collaborateurs, être au clair avec ses valeurs, avoir le sens de l'entreprise (sa culture, sa stratégie) et trouver son équilibre en interne². » On devine ici les progrès que notre manager « d'élite » peut réaliser. Nous en reparlerons. Passons au deuxième cas.

Luc ou l'image de la carrière idéale

Luc est diplômé d'une grande école. Il a bénéficié d'une véritable expérience internationale en Allemagne à ses débuts professionnels. Cette expérience fut facilitée par des racines familiales dans l'est de la France. Son champ de responsabilités s'est étendu un temps à l'ensemble du monde. Il se distingue, en effet, dans le management à distance grâce à une réelle capacité à mettre en place des règles et des méthodes. Il se distingue aussi dans la

1. Bellenger L., *Comment managent les grands coachs sportifs*, ESF, 2003.

2. *Ibid.*, ESF, p. 154.

gestion des paradoxes grâce à la manière dont il relativise ces questions. Il présente pourtant, au quotidien, des difficultés à fonctionner avec des cultures différentes de la sienne. Par exemple, en déplacement à l'étranger, il lui est arrivé d'être pris de panique à propos de détails de la vie quotidienne. En bref, malgré la maîtrise de plusieurs langues, il n'est pas à l'aise face à d'autres cultures.

De fait, même dans sa culture d'origine, Luc a des difficultés à échanger et semble se contraindre beaucoup. Son environnement relève qu'il devient agressif lorsqu'il est directement impliqué : il est décrit comme présentant une certaine rigidité personnelle, un tempérament craintif, peu charismatique, pas courageux, tant dans son métier que dans le management d'équipe. Il ne va pas spontanément vers les autres. Par exemple, il n'a pas réagi à l'arrivée d'une autre personne nommée au même poste que lui.

Son environnement constate aussi qu'il s'exprime avec peu de modestie quand il parle de ses succès : il se les attribue clairement et ne considère pas que son environnement ait pu l'aider. Lorsqu'il parle de ses échecs, il se montre sur l'instant de mauvaise foi, pouvant aller jusqu'à mentir. Son expression favorite serait du genre : « On ne m'avait pas dit que, ce n'est pas moi qui... » Mais avec du recul, quelques semaines plus tard, il tend vers une certaine honnêteté. Nous dirons que le regard qu'il porte sur ses compétences et son action est partial.

Fier de son parcours scolaire, Luc se forme une haute opinion de lui-même. Mais les évaluations internes à son entreprise, la même que celle d'Emmanuelle, ne font pas apparaître une performance managériale marquée au regard de la grille de compétences. Il vit comme un

décalage entre son diplôme, qui devrait, selon son schéma, dérouler devant ses pas une carrière menant aux plus hautes fonctions, et la réalité de ses performances, en retrait du fait de son retard de maturité. Frustré par le retard de sa carrière, il aborde son parcours sans modestie. Il n'en tire pas les leçons ni ne développe de compétences managériales. Il ne fait pas preuve de beaucoup d'intelligence émotionnelle. Il s'est enfermé dans une logique intellectuelle et s'est inscrit en gros travailleur depuis la fin de ses études, il y a plus de dix ans. Il cherche, par besoin de sécurité, à se conformer à un modèle social. Il appréhende difficilement la nouveauté. Anxieux, il respecte les délais et les contraintes de l'entreprise avec soumission. Il est perfectionniste. Il fait preuve de lenteur.

Le cas de Luc illustre la prégnance de la norme sociale en matière de carrière, le poids de l'intelligence spéculative par opposition à la finesse des relations interpersonnelles, la frustration découlant des obstacles que tout plan de carrière rencontre dans son déroulement. Autres sont les connaissances et la compréhension du monde, autres sont les compétences, notamment managériales, et la direction des affaires. Distinguons, en effet, les savoirs théoriques ou factuels qui peuvent et doivent être enseignés, des habitudes de comportement que nous développons spontanément en agissant.

Or, comme M. Buckingham et C. Coffman le constatent¹, un salarié moyen se distingue d'un bon ou d'un mauvais en ce qu'il se contente de faire ce qu'on attend de lui sans rien ressentir de particulier. Le bon et le

1. Buckingham M. et Coffman C., *Manager contre vents et marées*, Village Mondial, 2003, cf. p. 100.

mauvais, eux, sont animés de nombreuses impressions mais ne les transforment pas de la même manière. L'un a adopté un comportement positif au contraire de l'autre. Ils diffèrent par leurs attitudes. Et si le potentiel est au rendez-vous, un changement d'attitude peut transformer le salarié « poids mort » en une étoile. Autrement dit, le potentiel ne se situe pas dans la moyenne mais dans le tout bon ou le tout mauvais. L'important c'est que la personne en question change d'attitude. Et celle qui est passée du tout mauvais au tout bon s'est sans doute obligée à prendre du recul, à comprendre ses expériences passées, à tenir compte de l'attitude des autres, en mettant de côté son ambition ou son amour-propre, à se forger une vision globale de son comportement aussi objective que possible. C'est en procédant ainsi que, peu à peu, on finit par bien se connaître et avoir une idée juste de l'impression que l'on donne aux autres. Mais il faut du temps, de l'attention et de l'écoute.

Charlotte ou la brillante suiveuse

Passons au troisième cas. Charlotte est également issue d'une grande école française. Elle dispose elle aussi d'une expérience internationale, tant en Europe qu'en Asie. Mais nous touchons du doigt chez elle les limites de la dimension internationale : son parcours s'est toujours réalisé dans un environnement protégé, une sorte de bulle, sous le regard bienveillant de sa hiérarchie. Aller vivre dans un coin exotique du monde dans des conditions très favorables d'expatriation, avec des contacts locaux limités, ne préfigure pas d'une compétence managériale à la dimension du monde. Charlotte a su se faire toujours apprécier de sa hiérarchie qui l'a d'ailleurs

soutenue tout au long de son parcours. Mais si l'on regarde de plus près, on s'aperçoit que Charlotte est restée un peu plus d'un an et demi dans ses différents postes et n'a pas vraiment eu le temps de valider sa performance. Elle a vécu ainsi des expériences diverses et riches, en s'y impliquant, mais toujours dans l'ombre de ceux qui l'ont choisie.

À chaque fois, Charlotte a su entraîner, dynamiser, accompagner, en se tenant au rôle qui lui avait été fixé. En entretien, elle évoque son expérience de chef scout. Il semble qu'elle reproduit ce schéma de sa jeunesse. Le regard qu'elle porte sur son parcours jusqu'alors est honnête. Elle évoque ce positionnement privilégié de suiveuse, ne cherche pas à se mettre en avant mais valorise plutôt l'équipe, au risque d'adopter une approche « colonie de vacances ». À titre d'illustration, elle a fait réaliser une carte de vœux illustrée d'une photo de l'ensemble de l'équipe, tous habillés d'un même vêtement. Équipière plus que responsable, elle attribue ses réussites tant aux autres qu'à elle-même. Cependant, en cas de difficulté, elle parle plus de l'environnement que d'elle-même. Son parcours scolaire a déterminé une mécanique intellectuelle, des schémas de fonctionnement conventionnels dont elle ne sort pas. Elle se remet peu en cause.

Son comportement révèle qu'elle refuse de lutter pour avancer. Elle n'est pas combative. Sa force de proposition est limitée. Elle est efficace, au second rang, quand un autre ouvre la voie et lui demande son avis. La grille des compétences utilisée dans l'entreprise confirme qu'elle n'a pas les compétences de direction : elle n'a pu en effet démontrer une réelle capacité à donner une ligne directrice ni se forger la vision et l'énergie nécessaires. Elle

s'est laissée porter par un contexte qui lui était favorable sans prendre ses responsabilités à bras-le-corps. De même, elle présente des insuffisances en matière de gestion de l'ambiguïté et les contextes nécessitant innovation, nouveauté ou créativité ne peuvent lui correspondre. Elle a besoin d'être guidée, accompagnée. Elle ne sait pas différencier son management en fonction des personnalités des membres de son équipe. Elle n'a pas la dimension motrice, l'énergie des leaders.

Pour en venir à des caractéristiques plus personnelles, Charlotte ne cherche pas à creuser les questions ni ne remet en cause les décisions de la hiérarchie. Il faut distinguer son engagement dans les challenges qu'on lui propose, qui est réel, de sa capacité d'autonomie, d'indépendance ou d'innovation, qui reste limitée. Elle suit bien mais n'entraîne pas. Son fonctionnement est bien structuré et elle a appris à vendre son expérience. Mais elle ne démontre pas de fantaisie particulière ni d'originalité. Elle ne se soucie guère de montrer l'exemple et semble se donner peu d'exigences. Ceux qui la connaissent depuis longtemps savent que son caractère est doux, peu combatif. Efficace au quotidien, elle ne s'inscrit pas avec détermination dans le long terme. Par nature modeste et avec un réel sens de l'équipe, elle se met peu en avant. On peut se demander quelles sont ses ambitions.

Son profil convient à la culture de son entreprise marquée par une identité forte, notamment une fierté d'appartenance à la marque. Sa capacité à jouer le rôle d'une pièce dans un puzzle y a favorisé son évolution. En revanche, elle fait preuve de peu de performance quand il s'agit de construire de nouveaux cadres de référence. Elle est limitée par un besoin de sécurité ou par une peur de

l'échec. Elle est intimidée par le pouvoir et ne le recherche pas. Son référentiel est normé et cohérent avec son cursus de grande école. Elle a structuré son regard et correspond bien à l'intégration par le diplôme au moule de son entreprise. Parfaitement normée, dans une logique de sécurité, elle ne peut se positionner en entreprise comme un agent de changement et d'évolution.

Les limites de Charlotte, douée intellectuellement mais s'inscrivant mieux dans un collectif, mettent en évidence quelques dimensions du potentiel de direction : le caractère de battant, la vision d'ensemble et d'avenir, la capacité à sortir d'un domaine protégé, le charisme, l'inscription du potentiel dans une étape de l'entreprise, le poids de la culture d'origine dans le regard porté sur le monde, la différence entre l'intégration et la capacité à remettre en cause le système, la différence entre expérience internationale et ouverture réelle sur le monde.



L'entreprise attache de l'importance à l'évaluation du potentiel car elle se doit de retenir des personnes ayant la capacité de réussir dans le poste à pourvoir. Elle s'appuie sur des signes tels que le diplôme ou la mobilité. Pour le salarié, présenter ces signes multiplie les chances d'être promu. C'est que, malgré l'expérience que chacun peut tirer de son contexte de travail quotidien, l'entreprise légitime principalement ses choix à partir du diplôme et de la mobilité : ils présentent le mérite de l'objectivité. Mais bien qu'ils sont communément utilisés, les cas de Charlotte, Luc et Emmanuelle montrent leurs limites : tempérament de suiveur plus que leader, attitude déformée par une image de carrière idéale ou un complexe de supériorité. Faisons le point.