



Sciences de l'Homme & Entreprises

## LA GESTION DES HAUTS POTENTIELS

*L'accompagnement des transitions de carrière :  
comment prévenir les déraillements ?*

Groupe de travail

Séance du 10 mai 2007

Depuis une dizaine d'années, les entreprises se sont dotées de programmes pour détecter et développer leurs cadres à haut potentiel, considérés comme des ressources rares et des compétences clés pour l'avenir de l'entreprise. La mondialisation et les évolutions démographiques rendent aujourd'hui encore plus fondamentale l'anticipation des évolutions de la fonction dirigeante.

Dans ce contexte, de nouveaux outils apparaissent, les pratiques se sophistiquent, et les entreprises affinent leurs démarches et leurs critères d'évaluation pour accompagner le développement des compétences de leurs dirigeants. Comment détecter et développer le potentiel de cadres amenés à jouer un rôle majeur dans l'entreprise, afin de consolider la compétitivité de celle-ci et la survie de ses valeurs-clés ? Comment fidéliser ces collaborateurs de moins en moins attachés à l'entreprise ?

Les séances du groupe de travail seront l'occasion d'aborder quatre thèmes principaux :

- **Typologie et profils des dirigeants**  
(13 février 2007)
- **La formation et le développement des compétences des dirigeants**  
(20 mars 2007)
- **L'accompagnement des transitions de carrière : comment prévenir les déraillements ?**  
(10 mai 2007)
- **La construction et l'animation des comités de carrière**  
(19 juin 2007)

## √ *Présentation de la séance*

---

L'évolution de l'environnement socio-économique multiplie les transitions de carrière. Comment accompagner les cadres à haut potentiel et les dirigeants lors de ces transitions ?

Lorsque ceux dont la carrière était remplie de promesses dérapent, les conséquences sont désastreuses pour l'organisation et les personnes. Or, la plupart des déraillements peuvent être anticipés. Comment détecter les signes avant-coureurs ? Comment rattraper un cadre qui dérape ?

\*\*\*

Deux visions antinomiques de la transition de carrière ont été exposées lors de cette troisième séance du Club Hauts potentiels de l'Anvie : celle de Serge Panczuk, Vice-président des Ressources humaines Europe de l'entreprise pharmaceutique Edwards Lifescience, et celle de Thierry Chavel, coach de dirigeants, maître de conférences à HEC et chargé de cours en sociologie des ressources humaines, au CIFFOP.

Pour le premier, l'entreprise n'a pas à accompagner la transition de carrière, partant du principe que la gestion de carrière est du ressort de chacun. De façon plus générale, Serge Panczuk plaide pour la disparition des logiques de « cocooning » s'agissant des dirigeants et des hauts potentiels, dans la mesure où elles ne leur permettent pas de développer les compétences qui leur sont indispensables.

Thierry Chavel, pour sa part, trouve utile, voire essentiel dans certaines situations, d'accompagner les transitions de carrière. Selon lui, les hauts potentiels et les dirigeants ne sont pas du tout préparés à ces situations tant ils ont entendu, depuis leurs études, qu'ils ne connaîtraient pas l'échec. Le coaching de transition de carrière leur permet de sortir du modèle virtuel du leader, donc de renouer avec l'humilité et l'humanité.

*Ce document est une synthèse, réalisée par l'Anvie, des principaux thèmes abordés lors de la séance. Chaque intervenant a validé la partie qui le concerne.*

*Animateurs scientifiques*

**Frank BOURNOIS**, Professeur des Universités à Paris II - Panthéon Assas, Directeur du CIFFOP, Professeur à l'ESCP-EAP

**Sylvie ROUSSILLON**, Professeur à l'EM Lyon et l'Université Lyon III

*Intervenants de la séance du 10 mai 2007*

**Serge PANCZUK**, Vice-président des Ressources humaines Europe, **Edwards Lifesciences**

**Thierry CHAVEL**, Coach de dirigeants, Maître de conférences, HEC, Chargé de cours en sociologie des ressources humaines, CIFFOP, Université Paris II-Panthéon Assas

*Participants*

**Charles ALLEN**, Sanofi Aventis

**Brigitte BEYL**, La Poste

**Muriel BOLTEAU**, Carrefour Hypermarchés

**Jack CAILLOD**, Sanofi Aventis R&D

**Elisabeth CONTE**, BRED Banques Populaires

**Marie-José D'ANDRADE PARDAL**, Banque Fédérale des Banques Populaires

**Philippe EHRSAM**, STEF-TFE

**Cindy FRANCOIS**, SNCF

**Martine GAVELLE**, Gaz de France

**Philippe GOLAB**, Natixis

**Marie-Aude GOUMOT**, AGF IART

**Maria GUERCI**, Caisse Nationale des Caisses d'Épargne

**Elise HANEN**, L'Oréal

**Hervé HELIAS**, Mazars

**Laurence LAMY**, EDF

**Sophie LAURENCIN**, Société Générale

**Bénédicte LEFEBVRE DU PREY**, Caisse des Dépôts et Consignations

**Isabelle LERIN BASSET**, KEOLIS

**Jean-Louis MERVEILLE**, Vallourec Groupe

**Dominique MORETTE**, SB Alliance

**Irène PAPALIGOURAS BATAILLE**, Total SA

**Christine PIGNET**, Banque de France

**Jean-François RAIMOND**, Crédit Agricole SA

**Marie-Claude SARRAZY**, Réseau Ferré de France

**Sandra SOUSA CARNEIRO**, Aéroports de Paris

**Evelyne SCHLICHTING**, Groupama SA

*Conception et coordination*

**Anne BONLARRON**, Chef de projet, Anvie

*Rédaction du compte rendu*

**Nicolas TREUVEY**, Rédacteur, Anvie

**La gestion des hauts potentiels victimes d'un déraillement de carrière est souvent difficile. Ces déraillements de carrière sont dus, parfois, à des raisons d'ordre personnel** (stress, manque de performance, manque de relationnel, manque de lucidité sur soi-même, pièges tendus par les concurrents, accidents de santé...). **Ils s'expliquent également par des motifs organisationnels** : les opérations de fusions/acquisitions se traduisent souvent par des opérations de réduction de postes ; suite à une fusion, certains hauts potentiels peuvent ne plus appartenir à cette catégorie. En outre, des opérations de réorganisation ou d'externalisation, tout particulièrement dans les entreprises connaissant des mutations rapides, peuvent conduire certains hauts potentiels à ne pas « suivre » car ils ne comprennent pas le nouveau contexte dans lequel ils se situent.

La signification même du mot déraillement doit être évoquée. Elle donne l'impression que l'on est à bord d'une machine qui se déplace sur une voie prédéfinie dont il serait impossible de s'écarter. En fait, les « trajectoires » de carrière des hauts potentiels ne sont en aucun cas rigide.

**Pour évaluer les talents, on s'intéresse à l'axe de la performance et à celui de la conformité.** Les talents qui s'éloignent de ces deux axes sont évidemment poussés par la sortie. En revanche, **on tolère les hauts potentiels dont la performance baisse, à condition qu'ils restent conformes à la culture d'entreprise.** Les « vedettes » sont caractérisées par une conformité élevée à la culture d'entreprise et des performances supérieures à la moyenne. Les hauts potentiels que l'on appelle les « dilemmes », performants mais atypiques, sont suivis de près : dès qu'ils subissent une perte de performance, ils ne sont plus les bienvenus.

**On adopte dorénavant une matrice à trois axes, dans le cadre de laquelle les talents sont évalués en fonction de leur performance, de leur conformité et de leur potentiel.** Certains présentent des faiblesses dans les trois domaines, et sont alors considérés comme des « bois morts » ; d'autres peuvent être forts dans les trois domaines, et sont alors des « vedettes politiques ». Il peut être dangereux pour une entreprise de compter une population de vedettes politiques trop importante ; il n'est évidemment pas souhaitable de compter de nombreux « bois morts ».

Lorsqu'il s'agit de transformer les « bons managers » en « extraordinaires leaders », la question de la transition de carrière se pose : ceux qui réussissent ce passage doivent être capables d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, en éradiquant ces dernières et en travaillant leurs forces. Ils doivent avoir une capacité d'apprentissage en apprenant de leurs erreurs et de leurs expériences négatives. Ils doivent être en mesure de recevoir et comprendre des « signaux faibles », émanant de l'extérieur ou de leurs collaborateurs. Enfin, ils doivent consacrer du temps à leur développement.

Des raisons récurrentes expliquent les déraillements de carrière, dont :

- Le non-développement de ses collaborateurs.
- La prégnance de comportements irritables, voire de mépris.
- Une implication dans un nombre de dossiers trop nombreux, engendrant des difficultés en termes de suivi.
- Un carriérisme exagéré.
- Une trop forte dépendance aux compétences de ses équipes ou de son manager – d'une ressource autrement dit.
- Une difficulté à s'adapter à ceux qui ont un style différent.
- Une tendance à être en conflit permanent avec sa hiérarchie.

**Les talents, les hauts potentiels, disposent tous, à un moment donné, de « points forts » repérés par l'organisation et dont ils ont conscience. Si l'environnement change, ces points forts peuvent être occultés par leurs défauts :** ils vont tenter de corriger ces derniers en sur amplifiant leurs points forts, dans la mesure où l'environnement a changé, sont moins utiles. Lorsque la culture de l'entreprise évolue (une place accrue laissée à l'innovation, une bureaucratisation du système...), l'entreprise a également besoin de modifier la palette des profils.

# Pourquoi ne faut-il pas accompagner les transitions de carrière ? Les exemples d'Edwards Lifesciences et Serono

Serge PANCZUK

Vice-président des Ressources humaines Europe, Edwards Lifesciences

*Entreprises atypiques dans le sens où elles atteignent des niveaux de performance et de rentabilité hors du commun, Serono et Edwards Lifesciences ont choisi de ne pas s'intéresser aux gestions et aux transitions de carrière, partant du principe qu'il s'agissait d'une compétence individuelle. Seule compte l'efficacité des hauts potentiels qui, s'ils n'atteignent pas les objectifs qui leur sont assignés, ne trouveront aucun soutien au sein de l'organisation. Selon Serge Panczuk, ce modèle a le mérite de la clarté et conduit les hauts potentiels à développer les compétences dont ils auront le plus besoin : évoluer dans de environnements mouvants et risqués et atteindre un niveau de performance très élevé.*

Entreprises de petite taille (5 000 collaborateurs environ), Edwards et Serono développent des processus et des systèmes proches de ceux existant dans les grands entreprises, voire plus élaborés. Toutes deux listées à Wall Street, elles subissent une très forte pression sur leurs résultats. Leur environnement est caractérisé par une forte croissance, des marges importantes et des prix élevés. Elles sont positionnées sur des marchés de niche, et ne cherchent en aucun cas à accéder à des marchés plus grands où la concurrence est naturellement plus importante. Leur culture est tournée autour des notions de haute performance et de risques élevés. Leurs Sièges sociaux sont situés en Suisse, où les relations sociales « à la française » n'existent pas.

Dans ces entreprises, les RH sont vues comme des structures « chargées d'optimiser la performance d'une organisation à court et moyen terme en agissant sur les facteurs humains et organisationnels de l'entreprise ». Elles sont donc tournées résolument vers la performance et le court terme.

## Quelques définitions

---

### *Les hauts potentiels*

Dans le cadre de ce système, **les hauts potentiels doivent combiner :**

- **une performance « exceptionnelle »** (donc au-delà de la moyenne) sur la durée. Dans cette logique, un haut potentiel ne peut être un jeune diplômé sortant d'une grande école, dans la mesure où il n'a pas pu encore faire ses preuves.
- **un potentiel de développement de ses responsabilités dans l'organisation à moyen terme.**
- **une adhésion aux valeurs de l'entreprise.**
- **un ensemble de compétences relationnelles.**

### *La gestion de carrière*

La gestion de carrière doit être vue comme une compétence individuelle, et

non comme une compétence de l'organisation : le « **cocooning** » doit être **banni** car il n'est pas systématiquement efficace. L'organisation doit néanmoins fournir des réponses, pendant une durée donnée, à une vision personnelle de la carrière : en clair, les aspirations des hauts potentiels et des dirigeants doivent trouver des réponses, quelles qu'elles soient.

### *La transition de carrière*

Il est difficile de la définir, partant du principe qu'une carrière n'est qu'une suite de transitions.

### Quel modèle ?

Le modèle doit être partagé et connu de tous au sein de toute l'organisation. **La flexibilité et la résilience sont vues comme deux valeurs clés** : à partir d'un certain moment, l'accompagnement doit être limité. Il est une force pendant une certaine période, mais il peut, ensuite, devenir un handicap. **Si l'accompagnement n'a que pour vertu de faire réussir un individu, celui-ci est « cocooné », n'est pas confronté au risque d'erreur, n'a jamais à démontrer ses capacités et est, en définitive, est décalé par rapport à la réalité de l'organisation.** L'accompagnement doit donner des ressources (des outils, en conséquence), et non des directions. Les hauts potentiels doivent être conscients que le système dans lequel ils se trouvent est risqué et peut faire des victimes.

Il faut bien avoir à l'esprit que le **cocooning « tue » le potentiel, voire la performance.** Les hauts potentiels doivent être préparés certes au meilleur, mais surtout à d'autres éventualités. Ils doivent comprendre qu'ils peuvent échouer : dans le cas contraire, ils s'éloignent des réalités et génèrent des comportements déviants.

Enfin, la transition de carrière se fait dans et hors de l'entreprise : les hauts potentiels doivent comprendre que les entreprises ne sont pas propriétaires de leurs talents et qu'ils sont susceptibles de devoir, un jour, « se débrouiller seuls ».

### Forces et faiblesses du modèle

#### *Quelles forces ?*

Le modèle de gestion de carrière est compris par tout le monde et offre la possibilité de développer les capacités personnelles des collaborateurs concernés. Le système présente l'avantage de ne pas créer de faux espoirs, notamment parce qu'il affirme clairement que le cocooning ne sera pas de mise.

#### *Quelles faiblesses ?*

Tel qu'il est construit, le système conduit à perdre des candidats. La trop forte cohérence culturelle peut constituer une faiblesse. Enfin, il ne permet pas toujours de répondre à de nouvelles attentes – la présence de coaches par exemple.



*Apprendre aux hauts potentiels à évoluer dans un environnement hostile*

**Q** – Le slogan de votre entreprise est « Life is now ». Pensez-vous que le système que vous venez de nous décrire reflète les valeurs sous-tendues par ce slogan ?

**Serge Panczuk** – Le modèle que je vous ai décrit vise à apprendre aux hauts potentiels à survivre dans un environnement d’ultra performance, donc caractérisé par des luttes, des combats – il s’agit d’un environnement difficile, se basant sur la survie. Dans ce sens, notre slogan est en adéquation avec le système de gestion de carrière que je vous ai présenté, car il éduque à la survie – en conséquence, il sauve des vies.

**Q** – Ne devons-nous pas considérer que le modèle que vous nous présentez est un « non-modèle » ?

**Serge Panczuk** – Je ne sais pas si nous pouvons le qualifier de modèle, ou de non-modèle. A mon avis son principal intérêt réside dans sa cohérence.

**Sylvie Roussillon** – Votre présentation est une excellente illustration de la notion de pacte de management : le contrat psychologique liant l’entreprise à ses salariés est parfaitement explicité dans une entreprise comme la vôtre, et ceci dès le stade de l’embauche.

*Quelle place pour les jeunes diplômés dans un tel modèle ?*

**Q** – De plus en plus, des diplômés de grandes écoles refusent de rejoindre le monde de l’entreprise pour, par exemple, s’investir dans le champ de l’humanitaire. Comment les gérez-vous lorsqu’ils vous rejoignent ?

**Serge Panczuk** – Nous avons choisi de ne pas recruter de jeunes diplômés. Plus largement, nous constatons effectivement que les jeunes ont de nouvelles aspirations, notamment en termes de *life balance*. Nous prenons en compte cette aspiration de *life balance* en permettant à certains collaborateurs de travailler partiellement à domicile, en leur proposant les services d’un crèche, en encourageant la pratique du sport, en remboursant une partie de leurs frais de santé... Plus largement encore, je considère que **le système que je vous ai décrit ne peut fonctionner que si les collaborateurs l’ont parfaitement compris et, surtout, se plaisent dans ce cadre**. Les collaborateurs doivent être conscients qu’ils seront heureux s’ils sont à l’aise dans le modèle, sachant que celui-ci doit être pris « tel qu’il est ». Ils doivent y adhérer.

*Un dispositif onéreux*

**Q** – Votre système s’adapte très bien au modèle pharmaceutique, qui a d’importantes ressources et peut donc le financer. Qu’en est-il dans d’autres secteurs ?

**Serge Panczuk** – Ce modèle coûte effectivement très cher, et doit donc être réservé aux secteurs présentant un fort niveau de marge.

**Sylvie Roussillon** – Vous insistez largement sur la cohérence du système, et sur le fait que les hauts potentiels doivent constamment démontrer qu’ils ont les capacités d’appartenir à ce groupe. Ce système ne peut fonctionner que s’il s’applique à l’ensemble de l’entreprise. Il coûte donc forcément très cher. Pourquoi

utiliser un système qui coûte si cher et qui est si violent ?

**Serge Panczuk** – Chez Serono, les valeurs du dirigeant irriguent l'ensemble de l'organisation – dont le système de « gestion » des hauts potentiels. Les valeurs du dirigeant jouent donc un rôle déterminant.

La situation d'Edwards est un peu différente. Cette entreprise a subi un spin off, ce qui a incontestablement constitué un choc émotionnel pour les dirigeants. Ils ont ensuite voulu mettre en place un système rendant l'entreprise encore plus performante.

*Et après ?*

**Sylvie Roussillon** – Il doit être difficile pour certains hauts potentiels de quitter une entreprise comme la vôtre pour une entreprise où les salaires sont moins élevés – même si les risques sont moins importants.

**Serge Panczuk** – Ce n'est pas faux. Plus généralement, il est vrai que nous n'hésitons pas à nous séparer des collaborateurs qui n'atteignent pas le niveau de performance attendu. Pour autant, nous ne les « jetons » pas, dans la mesure où **nous disons régulièrement que nous pouvons, à tout moment, nous séparer de certains collaborateurs. Nous ne créons donc pas de chocs psychologiques.** La situation est bien différente dans les entreprises où l'on fait des promesses que l'on n'est, *in fine*, pas en mesure de tenir.

*Quelles limites au système ?*

**Q** – Votre modèle ne génère-t-il pas des comportements déviants, voire pervers ?

**Serge Panczuk** – Les comportements déviants existent en effet – mais je ne pense pas qu'ils soient plus nombreux que dans des modèles plus classiques. Notre système, cela dit, présente le grand avantage de fonctionner sur une logique de totale transparence quant à nos attendus vis-à-vis des collaborateurs. Les RH d'Edwards délivrent des messages véritablement clairs, ce qui n'est pas systématiquement le cas ailleurs.

Notre système n'est pas parfait ; il présente par ailleurs de grandes faiblesses – notamment parce qu'en exerçant une trop forte pression sur les collaborateurs, il accroît le turn-over, en particulier en ce qui concerne les compétences et les talents dont nous avons tout particulièrement besoin.

**Q** – L'organisation que vous décrivez est certes atypique, et n'est pas présente dans la plupart des entreprises. Pour autant, nombre de Directions commerciales de nos entreprises adoptent ce modèle et les principes qui le sous-tendent. Ce système présente de nombreux avantages en termes de transparence notamment. Il n'a qu'un inconvénient selon moi : il nuit à la fidélisation des collaborateurs.

**Q** – Compte tenu de votre niveau de turn-over, la mémoire de l'entreprise n'en pâtit-elle pas ?

**Serge Panczuk** – Il peut s'agir d'une réelle difficulté, effectivement.

## Apprendre à échouer : une vision hétérodoxe du coaching de transition de carrière

Thierry CHAVEL

Coach de dirigeants, Maître de conférences, HEC, Chargé de cours en sociologie des ressources humaines, CFFOP, Université Paris II-Panthéon Assas

*La transition de carrière peut constituer un véritable choc pour les hauts potentiels : habitués à réussir, ils sont souvent très fragiles et ne parviennent pas toujours à gérer cette période et les bouleversements qui l'accompagnent. Lors des transitions de carrière, le coaching peut être d'un grand secours : notamment, il permet aux hauts potentiels de prendre conscience de leurs faiblesses, de leurs véritables qualités voire de leur « humanité » que leur statut et leur parcours ont parfois occultée.*

### Introduction

La sophistication des outils de gestion de la performance individuelle amène la tentation de sécuriser les parcours de carrière avec des éléments matériels, mais aussi immatériels (stages personnalisés, coaching...). Ces éléments immatériels jouent un rôle significatif avec les hauts potentiels, qui sont particulièrement exposés et fragiles.

**Souvent, les hauts potentiels ne sont pas préparés aux transitions de vie.** Les déraillements de carrière peuvent être parfois un « merveilleux malheur » : ils peuvent être salutaires et initiatiques, voire être un chemin d'humilité. De notre point de vue, les déraillements de carrière sont en fait une bonne nouvelle si, et seulement s'ils sont accompagnés par des actions de coaching.

### Les enjeux du coaching de transition de carrière

#### *Un bouleversement des repères*

**L'accompagnement des transitions de carrière se situe souvent entre l'aide et**

**l'électrochoc.** Les parcours de carrière subissent, de plus en plus des turbulences et obéissent de plus en plus à des logiques de court terme. Le cadre de travail se morcelle, ce qui crée au final des risques et des incertitudes alors même que les exigences vis-à-vis des individus sont plus fortes qu'auparavant. La crise de la représentation et de la notion même de performance accroît les turbulences. Il y a plus généralement une perte de sens commun, l'individualisation fabriquant des logiques de carrière utilitaristes et matérialistes : dans l'« entreprise de soi », **on attend des hauts potentiels qu'ils gèrent leur carrière comme une entreprise.**

**Le coaching de transition de carrière sert à accompagner les collaborateurs juste avant le *burn out*.** Il est à noter que les dispositifs d'accompagnement RH des hauts potentiels sont souvent paradoxaux, car ils ne permettent pas d'anticiper les transitions de carrière. Les coaches de hauts potentiels servent souvent à pallier les lacunes des dispositifs RH, les entreprises préférant, dans un souci de facilité, externaliser la gestion des transitions de carrière.

### *Qu'attendre du coaching de transition de carrière ?*

Il peut être tout d'abord un accélérateur de changement. Il peut accélérer la prise de conscience de l'existence d'un « nouveau monde », mais le coaching n'est pas, et ne peut pas, être soumis à une obligation de résultats. Ce coaching a des fonctions curative et cathartique, et constitue souvent l'antichambre d'un développement personnel, voire d'un soutien psychologique de nature médicale. En revanche, il n'est guère crédible comme outil d'évangélisation des cadres à états d'âme.

### **Les besoins des hauts potentiels en transition de carrière**

---

**Le statut même de haut potentiel fabrique une catégorie de personnes à la fois fragiles et conformes, qui dissimule des situations de vie très différentes les unes des autres.** Les hauts potentiels ont été formés à l'aune des sciences dures, dans lesquelles il y a un déni total des affects. Les émotions n'ont pas droit de cité dans les grandes écoles – elles ne l'ont pas plus dans les entreprises et les fonctions qu'ils rejoignent. Par ailleurs, les approches instrumentales de gestion du stress et du temps ignorent encore plus l'altérité des individus, partant du principe que ces questions peuvent faire l'objet de réponses univoques, applicables à chacun. Il est à noter également que les femmes hauts potentiels sont beaucoup plus sensibles à l'existence et la réalité des transitions de carrière que les hommes. Tous ont en revanche le sentiment d'appartenir à un corps d'élite qui les protège.

Les hauts potentiels franchissent traditionnellement, trois étapes au cours de leur carrière. Le coaching de transition

de carrière prend donc différentes formes selon l'âge des hauts potentiels.

- A 30 ans, ils sont cuirassés dans l'avoir.
- A 40 ans, ils sont noyés dans le faire.
- A 50 ans, ils sont rattrapés par l'être.

Ces temps de vie, qui ont eu cours pendant longtemps, sont aujourd'hui bousculés. Ils étaient auparavant ritualisés et repérables au sein de parcours de carrière, dans un espace symbolique qui tend à s'effacer au nom du strict *bottom line*.

Les hauts potentiels doivent maintenant choisir entre les figures mythologiques d'Icare et de Narcisse. **La starification des élites est telle que certains hauts potentiels éprouvent un sentiment d'imposture, considérant qu'ils ne méritent pas ce qu'ils ont. La frontière entre les domaines professionnel et personnel s'estompe,** tout particulièrement pour les hauts potentiels qui sont de plus en plus surexposés à la gestion de leur image, de surcroît de plus en plus jeunes : ils ne sont pas préparés à faire face à cette nouvelle donne. Les hauts potentiels sont, d'une certaine manière, les symboles de la société de « l'adulgence » qui exige conjointement sens, intensité, plaisir immédiat.

### **Comment apprendre à échouer ?**

---

#### *Quelles pistes ?*

Cinq pistes peuvent être adoptées.

- en amont, les sensibiliser à la notion même de transition de vie.

- Organiser des rendez-vous de carrière au fil de l'eau, sans enjeu d'évaluation.
- Apprendre à s'écouter avec bienveillance, ce que ne font pas toujours les hauts potentiels.
- Recréer des liens de transmission générationnelle entre les aînés et les juniors.
- Et surtout banaliser la nécessité de prendre en main son destin, de surcroît le plus tôt possible.

*La transition de carrière, une divine surprise ?*

**Les incidents de carrière constituent parfois pour les hauts potentiels l'ultime occasion pour s'humaniser, de sortir du modèle virtuel de la réussite du leader.** Plus précisément, il s'agit pour eux d'« apprendre à désapprendre ». Une éthique du dénuement peut être promue, dans la mesure où les hauts potentiels doivent apprendre à lâcher prise et se préparer à cette échéance. Alors, les leaders ont l'opportunité de faire du dévouement et de la modestie des valeurs positives. Or, il n'est pas toujours aisé de rompre avec le « syndrome du hamster », donc sortir du déni de l'échec potentiel en repérant qu'ils entretiennent parfois eux-mêmes une escalade de pression professionnelle. De surcroît, ils ont à

accepter leur fragilité tout en reconnaissant et en acceptant le fait qu'ils subissent un incident de carrière. Les moteurs des leaders sont davantage leurs failles que leurs trophées : encore faut-il qu'ils le reconnaissent, ce qui est loin d'être systématique.

Comment faire pour que les transitions de carrière se déroulent de façon satisfaisante ?

- L'exemplarité nous semble être une valeur cardinale, car elle forge des cultures et des comportements.
- Les coaches ne sont pas des thérapeutes, des bouées de secours, mais des compagnons de route.
- Il faut peut-être en finir avec le soi-disant narcissisme des dirigeants et des hauts potentiels, qui n'est pas inné. Mais, à être enfermés dans un vivier, ils développent une peur de l'autre et une méconnaissance de leurs propres angoisses qui peut les rendre égocentriques.
- Enfin, le coaching des transitions de carrière porte une promesse simple : faire du droit à l'erreur un principe de management.

Sous ces auspices, vivent les temps morts dans la carrière des HiPo !

### *Humaniser la gestion des cadres dirigeants et des hauts potentiels*

**Q** – Les RH doivent réintroduire la variable humaine dans le développement des cadres dirigeants et des hauts potentiels. Les RH doivent donc réintroduire la parole – certes de façon prudente – sur des thèmes tabous dans l’entreprise. Je pense par exemple à la question du soutien psychologique des hauts potentiels et des dirigeants, dont on n’a pas le droit de parler. Comment faire pour aborder, avec les leaders dont nous nous occupons, ces questions qui peuvent être porteuses de grands risques pour eux ? Quels doivent être la posture et le rôle des RH de façon à ce qu’ils puissent réintroduire la variable humaine et faciliter les transitions de carrière ?

**Q** – Organiser des rendez-vous de carrière à intervalles réguliers, ces rendez-vous étant dénués de tout enjeu, peut s’avérer pertinent. Des entreprises proposent de tels rendez-vous à tous leurs à 30, 40 et 50 ans.

### *Les transitions de carrière, un stade réservé aux hauts potentiels ?*

**Q** – Les transitions de carrière sont maintenant permanentes, et concernent un nombre croissant de collaborateurs. Elles ne sont plus réservées aux seuls hauts potentiels, dans la mesure où nombre de personnes occupent leur poste pour cinq ans maximum, voire seulement deux ou trois ans.

### *Quel accompagnement pour quels hauts potentiels ?*

**Q** – Y’a-t-il une segmentation de l’accompagnement en fonction des âges de la vie ?

**Thierry Chavel** – Tout coaching est effectivement spécifique. Pour autant, je pense que les hauts potentiels découvrent, tous, plus ou moins douloureusement, que « l’avoir » n’est pas plus important que « le faire » et « l’être ». Si nous nous intéressons aux différents âges, je crois que l’on peut sensibiliser les trentenaires à se projeter davantage dans le long terme, à prendre leurs responsabilités. Les quadragénaires pourraient travailler sur l’équilibre entre les différents temps de vie. Les quinquagénaires tirent souvent bénéfice de travailler sur la question de la retraite tant ce sujet fait l’objet d’un déni, en particulier chez les hommes. Les coaches peuvent donc amener les hauts potentiels à regarder leur propre vie au-delà du travail.

### *Le coaching de DRH*

**Frank Bournois** – Avez-vous coaché des dirigeants RH ?

**Thierry Chavel** – Je l’ai effectivement fait, mais le coaching de DRH reste encore peu développé à ma connaissance. Plus que dans d’autres fonctions, le syndrome d’imposture est significatif parmi les RH – ce syndrome peut ressortir de façon forte lors des transitions de carrière.

**Q** – La RH est par nature un métier d’écoute. Le coaching peut être d’une grande aide pour les collaborateurs RH, car il nous apprend à mieux écouter les autres. Plus généralement, la question de transition de carrière peut être évoquée dans le cadre de communautés de pratiques, regroupant des collaborateurs appartenant à une même fonction ou présentant le même âge.

### *Quelle « crise de la représentation » ?*

**Q** – Vous avez parlé de crise de la représentation : qu'en est-il exactement ?

**Thierry Chavel** – Dans notre société, nous ne savons plus nous représenter ce qu'est le spectacle, la vie pratique, tout entière vouée à la matérialité, a perdu pour une large part sa signification symbolique. En outre, dans les entreprises, la fonction de représentation (la fonction de manager en est une) est battue en brèche : nous ne savons plus nous représenter nos représentants.

**Q** – Il est très à la mode aujourd'hui de faire intervenir des acteurs de théâtre dans les séminaires d'entreprise : on introduit des acteurs comme si les entreprises se situaient uniquement dans la représentation sociale, alors que l'on est de plus en plus dans une réalité purement matérielle.

**Thierry Chavel** – Ces happenings peuvent néanmoins constituer des bonnes initiatives car, y compris dans la caricature, ils peuvent permettre à chacun de comprendre la culture d'entreprise qu'on veut créer ou réincarner.

#### *Le contenu des missions d'accompagnement*

**Frank Bournois** – Après le premier contact avec le haut potentiel que vous allez coacher, êtes-vous en mesure de « ranger » l'individu dans telle ou telle catégorie ?

**Thierry Chavel** – Je ne procède à aucune catégorisation mais je dirais néanmoins que j'applique trois critères :

- La personne va-t-elle bien, ou non ?
- Quelle est sa perception de son état ? En clair, a-t-elle conscience de soi ?

- Quel est l'écart entre la demande et le besoin que je ressens ?

**Q** – Vous fixez-vous des limites dans le cadre des missions de coaching que vous menez ?

**Thierry Chavel** – Je m'interdis personnellement d'investiguer le champ privé, sauf si la personne en parle d'elle-même. Même dans ce cas, je n'y reviens jamais de mon propre chef.