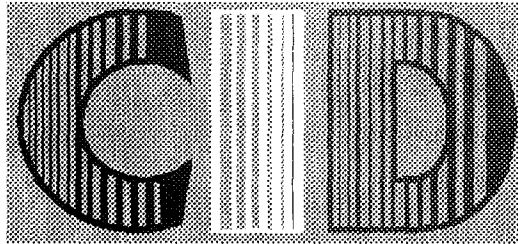


COLLEGE INTERARMEES



D E D E F E N S E

Vu 2
l'étude st un peu
partielle. pas fait évaluer
à l'A.2 et le dit dans
ce document ?

ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION

N° B 08

sous la direction du colonel de Bavinchove

ÉVALUATION, SÉLECTION ET GESTION DES HAUTS POTENTIELS DANS LES ARMÉES

Capitaine de frégate du Ché, responsable du comité
Commandant Goudeau
Commissaire-commandant Pourquoi
Chef de bataillon Quévilly
Capitaine de corvette Rémy

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
1. POSITION DU PROBLÈME ET DÉFINITIONS	4
1.1. GESTION DU PERSONNEL ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	4
1.2. DÉFINITIONS D'UN « HAUT POTENTIEL »	7
2. ÉTAT DES LIEUX SUR LA SÉLECTION DES HAUTS POTENTIELS DANS LE CIVIL ET DANS LES ARMÉES	11
2.1. ÉTAT DES LIEUX DANS LE CIVIL.	11
2.2. EXEMPLES D'ÉVALUATION ET DE SÉLECTION PRATIQUÉS DANS LES ENTREPRISES	13
2.3. LA SITUATION DES ARMÉES FRANÇAISES.	22
2.4. COMPARAISON AVEC DES ARMÉES ÉTRANGÈRES.....	27
3. LES PISTES D'AMÉLIORATION PROPOSÉES POUR LES ARMÉES FRANÇAISES.	31
3.1. PROPOSITIONS POUR L'AMÉLIORATION DU RECRUTEMENT.	31
3.2. MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME RÉNOVÉ D'ÉVALUATION ET DE SÉLECTION	31
3.3. DÉFINITION ET MISE EN PLACE DE PARCOURS QUALIFIANTS	33
3.4. ADAPTATION ET AMÉLIORATION DES SYSTÈMES DE NOTATION	35
3.5. MESURES POUR MAINTENIR LA MOTIVATION DE TOUS LES CADRES ET GARANTIR LA COHÉSION DE L'INSTITUTION.	37
CONCLUSION	38

Avant-propos

Les armées françaises sont aujourd'hui confrontées à un ensemble d'évolutions rapides et simultanées de grande amplitude.

Tout d'abord l'environnement géostratégique a profondément évolué depuis la chute du mur de Berlin et la disparition de l'Union soviétique. Cette révolution s'est traduite par la forte décroissance de la menace principale en Centre-Europe, mais parallèlement par l'apparition de multiples conflits périphériques, notamment dans le golfe persique, en Afrique et dans les Balkans où la France s'est trouvée fortement engagée dans le cadre des opérations extérieures.

Ensuite, la prise de conscience par les autorités politiques françaises de cette nouvelle situation les a conduit, après une première analyse résumée dans le Livre blanc, à décider la professionnalisation des armées et la réduction de leur format, dans un cadre budgétaire de plus en plus contraint par les impératifs de la construction européenne et des autres priorités gouvernementales.

Par ailleurs, les armées doivent tenir compte d'une plus grande diversité des recrutements qui, confrontée à l'accélération du développement des techniques, notamment dans les domaines de l'informatique, des communications et de l'espace, complique de plus en plus la réalisation de l'adéquation homme/emploi.

Enfin, le monde de l'entreprise et plus généralement du travail, influencé par le triomphe du libéralisme économique et commercial, connaît lui aussi une profonde mutation avec en particulier le développement de nouvelles techniques de management et la recherche permanente d'une meilleure productivité.

Les armées ne peuvent à l'évidence rester étrangères à une telle évolution de leur environnement, ce qui pose au delà de leur réorganisation, le problème de l'aptitude de leurs cadres dirigeants à faire face aux situations nouvelles.

Or, si l'évaluation et la sélection des chefs est dans l'institution militaire une pratique éprouvée qui a, moyennant des adaptations régulières, fait globalement ses preuves, il reste que malgré les opérations extérieures, une grande partie de l'institution militaire est soumise depuis longtemps à un climat de temps de paix entraînant souvent des dérives technocratiques dans la sélection de ses élites. Il est en effet de plus en plus fréquent d'entendre des formules du style de celle utilisée par exemple dans la marine : « pour avancer, il faut du sillage et pas de vagues ». On peut également être légitimement frappé, lorsque l'on compare avec le monde civil, par le manque de cohérence existant dans le monde militaire entre la longueur du processus de sélection et la brièveté de l'exercice des responsabilités de haut niveau.

C'est pourquoi, au moment où les armées semblent avoir plus que jamais besoin de chefs capables de faire face aux multiples nouveaux défis que nous venons d'évoquer, il paraît aujourd'hui pertinent de faire le point sur les méthodes de détection, de sélection et de formation des *hauts potentiels*, et les moyens de les améliorer. Cette action est du reste déjà en cours dans l'ensemble de l'institution militaire, notamment dans l'armée de terre et la marine.

Notre étude se propose donc de s'inscrire modestement dans cette démarche et de proposer quelques axes de réflexion. Elle consistera dans un premier temps à rappeler un certain nombre de définitions concernant la gestion des ressources humaines et à s'interroger sur la définition des *hauts potentiels* dont les armées ont besoin.

Il conviendra ensuite d'établir un état des lieux de ce qui existe aujourd'hui dans les domaines de la gestion prévisionnelle et de la sélection des *hauts potentiels*. Seront ainsi abordées, après le rappel de principes généraux communs, les méthodes actuellement pratiquées dans les grandes entreprises publiques ou privées, puis celles mises en oeuvre dans des armées françaises ou étrangères. Nous nous intéresserons en particulier aux cas de l'armée de terre et de la marine, en pleine réflexion dans ces domaines, et à ceux des armées américaines, britanniques et allemandes avec lesquelles nous avons des échanges privilégiés.

Il nous restera enfin à proposer, à la lumière de nos entretiens et de notre analyse, des pistes de progrès possibles en nous attachant plus particulièrement à l'amélioration des systèmes de détection/évaluation, à l'élaboration de parcours qualifiants pour les cadres sélectionnés, et enfin à l'environnement à définir pour que les nouveaux dispositifs n'affaiblissent pas la cohésion de l'institution militaire. Une attention particulière sera notamment consacrée aux conditions du maintien de la motivation de l'ensemble des cadres des armées, à commencer par ceux qui n'auraient pas été retenus pour exercer les plus hautes fonctions.

1. Position du problème et définitions

1.1. Gestion du personnel et gestion des ressources humaines

Il est difficile d'aborder la question de la sélection et la gestion des hauts potentiels sans la resituer par rapport au cadre général de la gestion du personnel. La terminologie utilisée en la matière a d'ailleurs évolué depuis plusieurs années, le concept de gestion du personnel s'étant effacé au profit de celui de gestion des ressources humaines. Hors des effets de mode, cette mutation s'explique par un changement de finalité dans l'objectif recherché par les entreprises.

La gestion du personnel

Elle a pour finalité de gérer les salariés ou les agents en fonction des statuts établis. Les règles de progression sont définies et les chemins d'emploi généralement tracés. Le gestionnaire se doit alors de remplir des cases (postes budgétaires pour les armées) avec des employés groupés en catégories. Dès lors, il travaille sur un besoin de l'entreprise figé dans un canevas peu évolutif.

La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines modifie l'approche du gestionnaire. Elle a pour finalité de gérer au mieux, non pas seulement les hommes, mais le rapport entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation. Elle vise à rechercher la meilleure adéquation quantitative (les effectifs...) et qualitative (les compétences et les motivations...) entre les

emplois (les situations de travail dont a besoin l'organisation pour accomplir ses missions...) et les salariés ou les agents qui vont occuper ces emplois.

Il ne s'agit donc plus de gérer des hommes dans l'absolu des statuts ou des règles traditionnelles, mais de rechercher la meilleure adéquation possible entre les situations professionnelles et les individus qui les occupent. Le but est ici d'obtenir une efficacité optimale, dans le cadre de l'adéquation homme/emploi.

Pour réduire les écarts entre les besoins et les ressources (donc entre les salariés et les emplois), la gestion des ressources humaines utilise un certain nombre de moyens d'action, et notamment :

- le recrutement et la formation ;
- la gestion de la mobilité et des carrières ;
- la communication interne ;
- les relations sociales, la rémunération et le temps de travail ;
- l'organisation du travail et les systèmes de management.

La mise en œuvre de ces moyens d'action, dans une logique de gestion des ressources humaines, suppose une connaissance précise des individus et des situations de travail qui composent l'organisation. C'est pourquoi le passage de la gestion du personnel vers la gestion des ressources humaines se structure à partir de deux types de démarches :

- les démarches d'analyse des métiers ou des emplois, avec l'établissement de référentiels de compétences associés, qui constituent un outil de référence fondamental dans cette évolution ;
- les démarches d'entretien, d'appréciation ou d'évaluation.

Si la gestion administrative du personnel a toujours sa place dans le fonctionnement des organisations, la gestion des ressources humaines est en passe de se substituer définitivement à la simple gestion du personnel. Les évolutions rapides qui caractérisent notre société nécessitent toutefois une approche dynamique de cette gestion. C'est le rôle de la gestion prévisionnelle, qui est un outil au service de la gestion des ressources humaines.

Le principe de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

On peut définir la gestion prévisionnelle des ressources humaines comme un processus itératif permettant à une organisation de disposer en temps voulu du personnel possédant les capacités et la motivation suffisantes pour pouvoir, savoir, et vouloir exercer les activités, missions, et fonctions, qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution.

Il s'agit d'un mode d'approche logique de la gestion des hommes dans une organisation, qui consiste à projeter, pour le moyen ou le long terme, ses besoins et ses ressources en personnel, afin d'en analyser ensuite les écarts prévisibles, et mettre en place les moyens appropriés pour ajuster ses ressources à venir à ses besoins futurs. Il ne s'agit donc pas de chercher à prévoir l'avenir dans ses moindres détails, puisqu'une telle prévision est devenue, aujourd'hui impossible, mais plus modestement de repérer les évolutions prévisibles de l'organisation, en identifiant les zones d'incertitude.

En fait, la gestion prévisionnelle des ressources humaines vise simplement à "*maîtriser le vraisemblable et à se donner les moyens de gérer l'imprévisible...*". Les ressources

humaines constituent en effet par leur flexibilité la marge d'adaptation de toute organisation, dans la mesure où les talents, les compétences, les comportements et les motivations sont adaptables à des situations nouvelles, dès lors que les évolutions à venir ont été réfléchies et prises en compte. Ainsi, une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines doit permettre de prévenir les situations de sureffectif, de sous-effectif, de sur-qualification ou de sous-qualification, et plus globalement les situations d'inadaptation entre besoins et ressources humaines. Une telle démarche favorise l'élaboration de politiques précises et pertinentes, parce qu'elle anticipe sur l'avenir, en matière de recrutement, de gestion des carrières ou de mobilité et de formation.

Cependant, la mise en place d'une démarche réussie de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans une organisation n'est pas une chose simple... Si les principes relèvent de l'évidence, la mise en œuvre se révèle toujours complexe et délicate.

La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Il convient tout d'abord d'évaluer ce qui peut être réellement mis en œuvre, au cas par cas, en fonction des contraintes et des ressources propres à la situation de chaque institution, en fonction de ses particularités culturelles et de son histoire, et d'éviter les pièges traditionnels tels que la duplication d'un modèle théorique, satisfaisant au niveau conceptuel mais peu réaliste, ou bien encore celui de *l'usine à gaz* intégrant tous les paramètres, mais complètement inopérant et inutile à la structure.

La qualité d'une prévision demeure par ailleurs toujours étroitement dépendante de la valeur des hypothèses sous-jacentes, et la définition des changements à venir reste toujours un exercice aléatoire. C'est pourquoi il est nécessaire, dans une telle démarche, d'élaborer différents jeux d'hypothèses, à travers la prise en compte de plusieurs scénarios d'évolution, en construisant un dispositif rationalisant l'incertitude, et susceptible d'intégrer la complexité de la situation. Le processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines consiste donc à analyser différents scénarios d'évolution, susceptibles d'affecter les emplois, quantitativement ou qualitativement, en distinguant le certain du probable et de l'aléatoire. A partir de cette analyse il est alors possible de préciser le contenu des futures situations de travail, avec les compétences qu'elles requièrent (les emplois/cibles), et les effectifs nécessaires dans chacun de ces emplois. L'analyse des écarts entre besoins et ressources permet ainsi de prévenir des inadaptations, par la mise en place d'un certain nombre d'actions correctives, en utilisant les différents moyens de la gestion des ressources humaines.

Enfin, une dernière difficulté réside dans le passage de la gestion théorique et collective à la gestion opérationnelle et individuelle. La mise en œuvre des moyens d'action, destinés à réduire les écarts entre les besoins et les ressources, repose sur la participation active de la hiérarchie et des salariés, ou des agents, qui composent la structure. Une étude prévisionnelle qui ne dépasse pas le stade théorique n'a en effet aucune utilité dans la mesure où elle ne prépare pas aux changements à venir.

Par conséquent, dans une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, il est essentiel de mettre en place des modalités, en partie participatives, et d'accompagner celles-ci par un dispositif de communication interne adapté. C'est à ces conditions que la gestion prévisionnelle des ressources humaines devient, au delà d'un outil descriptif, un véritable moyen de gestion utile à l'entreprise ou à l'administration qui la met en œuvre.

Or c'est justement dans cette approche prospective de la gestion des ressources humaines que la sélection et la gestion des *hauts potentiels* trouve singulièrement sa place, tant par le référentiel de compétence qu'elle suppose, que par la gestion individualisée qu'elle induit.

1.2. Définitions d'un « haut potentiel »

La notion de *haut potentiel* est loin d'être universelle et diverge très sensiblement selon les entreprises et les organisations, voire au sein même des armées. Après avoir fait l'inventaire d'un certain nombre d'approches possibles, nous nous efforcerons de proposer la définition générale du *haut potentiel* militaire qui nous paraît le mieux répondre au cadre de notre étude.

L'approche militaire traditionnelle

Au sein de nos armées l'histoire et la tradition veulent en général que le *haut potentiel* porte sa différence sur les manches. Ainsi, il s'agit communément des officiers généraux qui ont gravi les différents degrés de la hiérarchie, en fonction d'une sélection pyramidale principalement effectuée par la notation. Dans cette première approche, le haut potentiel ne peut être qu'un homme d'âge mûr puisque les plus jeunes de nos officiers généraux ont environ 50 ans. Par ailleurs, si de nombreux généraux exercent des fonctions de direction dans les armées, certains occupent aussi des places à caractère plus honorifique, ayant peu d'influence sur le devenir de l'institution. Ainsi, s'il est clair que les chefs de nos armées sont des *hauts potentiels*, tous les officiers généraux ne le sont peut-être pas, et en revanche, d'autres officiers plus jeunes le seraient déjà par les fonctions stratégiques qu'ils occupent.

L'approche élitiste

A l'inverse de l'approche traditionnelle et formelle, le *haut potentiel* peut aussi être défini comme une élite indépendante des notions de fonction ou d'âge. Ce *haut potentiel* peut être prédéfini par son appartenance à une grande école prestigieuse (l'X ou l'ENA) qui lui permet quelque soit ses compétences et son expérience d'être considéré comme pouvant exercer des postes de responsabilité. Cette approche se rencontre également dans les armées où l'influence de l'école d'origine reste encore très importante, surtout en temps de paix. Appartenir à l'élite peut aussi se déterminer par d'autres critères sociaux, culturels ou intellectuels qui conduisent également à l'esprit de caste. Les cercles d'amitié, les réseaux et la cooptation demeurent des pratiques encore courantes, notamment dans les pays latins.

L'approche moderne de l'entreprise

En revanche, le milieu industriel contraint par ses soucis de rentabilité, semble avoir adopté une démarche plus pragmatique pour définir ses *hauts potentiels* en se référant au métier et en définissant des postes stratégiques. Le poste stratégique se caractérise par son influence sur le fonctionnement interne de l'institution, ainsi que sur ses interfaces avec le monde extérieur. Les décisions prises à ces niveaux se révèlent en effet déterminantes pour l'avenir de l'institution à court terme (ex : domaine opérationnel), à moyen terme (ex : domaine de la formation) ou à long terme (ex : domaine des programmes d'armement majeurs). L'analyse de ces postes permet ainsi de définir des dominantes comme l'opérationnel, l'analyse et les méthodes ou les stratégies relationnelles par exemple. Le référentiel d'emploi étant défini, il s'agit pour l'entreprise de donner aux futurs *hauts potentiels* les compétences qu'ils ne détiendraient pas ou de développer celles qu'ils possèdent déjà. Dans cette approche, la notion de *haut potentiel* apparaît plus ciblée dans le temps et par rapport à un domaine particulier. Le *haut potentiel* n'est donc pas immuable et l'on peut faire partie un moment de la liste, en sortir et y revenir.

Notons également que le terme de *haut potentiel* est toujours associé dans l'entreprise à des cadres destinés à occuper à terme, des fonctions essentiellement managériales et des postes de dirigeant avec des responsabilités stratégiques.

L'approche thématique d'un cabinet de consultant

Selon M. Christian Batal, consultant et directeur associé du cabinet *Interface Étude et formation*, le *haut potentiel* pourrait se caractériser par trois termes génériques : le *savoir*, et surtout le *pouvoir* et le *vouloir*. C'est leur combinaison harmonieuse qui détermine en réalité la performance de l'individu.

→ le *savoir* (savoir, savoir-faire et savoir-être) détermine les compétences. Tout homme dispose d'un capital de compétences qui s'acquièrent sans limite de temps. Ce capital s'étirole avec la perte du savoir-faire ;

→ le *pouvoir* détermine les aptitudes. Ces aptitudes sont un capital initial qui ne peut que décliner avec le temps ;

→ le *vouloir* détermine les motivations. Ces motivations sont largement fonction de l'environnement et des aspirations de l'individu. La qualité de vie, les contraintes familiales, l'intérêt financier, la reconnaissance de l'institution sont quelques exemples de ces facteurs qui peuvent influencer le vouloir.

Le potentiel est donc essentiellement déterminé par le *pouvoir* et le *vouloir*. Il représente en quelque sorte la virtualité d'acquisition de compétences nouvelles. Il est important de noter que l'aptitude et la motivation sont à différencier des compétences.

L'approche moderne des armées

Les différentes armées se sont rendues compte qu'elles devaient mieux définir la notion de *haut potentiel*, et conviennent en général que le chef militaire ne peut plus être aussi généraliste qu'autrefois, et qu'il peut exister plusieurs dominantes de carrière qui ne conduisent

pas forcément toutes à des postes de direction. Citons par exemple l'amiral Girard, qui écrivait en 1995 dans la revue de la défense nationale qu'il existait, dans les armées comme dans les entreprises, trois types de cadres :

- *le spécialiste* qui est un technicien de son domaine, et qui peut, soit rester à son niveau, soit évoluer vers une trajectoire d'expert ou de manager ;
- *l'expert* qui, dans un domaine technique, est capable de passer du niveau d'exécution au niveau conceptuel et qui, par ses aptitudes intellectuelles et ses relations avec les milieux de la recherche ou de l'industrie, est capable d'occuper des postes fonctionnels de haut niveau ;
- enfin *le manager* qui, destiné à la voie du commandement ou des responsabilités en état-major, doit être un homme de projet, animateur de la vie de l'organisme et fédérateur des compétences.

Aux trois types de cadres décrits, l'amiral Girard ajoute les cadres dirigeants choisis parmi les managers et qui ont vocation à être des stratèges capables d'assurer l'avenir de l'institution à long terme. Ainsi, et cela est valable dans le domaine de la défense, les *hauts potentiels* ont vocation à occuper des postes d'expert et surtout de managers, certains accédant à la direction. Cette approche se retrouve également dans l'armée de terre qui développe à côté de la voie du commandement, une voie de l'expertise à laquelle appartiendra à terme un tiers des officiers supérieurs.

Essai de synthèse et de définition.

A ce point de notre étude, il semble que l'on puisse noter que les armées s'engagent dans une analyse qui rejoint en grande partie celle qui a été menée depuis quelques années dans les grandes entreprises civiles. On peut déjà faire les remarques suivantes :

- les *hauts potentiels* sont plus déterminés par leurs performances, leurs aptitudes et leurs motivations que par leurs connaissances ;
- ils sont destinés normalement à exercer des fonctions managériales et à occuper des postes de direction à responsabilités stratégiques ;
- ils peuvent être détectés, sélectionnés et formés dans diverses dominantes de métier (expertises) et pas seulement dans la voie du commandement ;
- on ne naît pas *haut potentiel*, mais on le devient après la détection de ses talents et une formation exigeante et adaptée. Ce n'est pas non plus une situation immuable ;
- de la même façon, on n'est pas *haut potentiel* dans l'absolu, mais par rapport à un environnement donné et pour un projet précis.
- les postes à *haut potentiel* concernent, suivant les analyses, soit les postes stratégiques ou de direction, soit également de façon plus extensive, les postes qualifiants qui permettent d'occuper les postes de direction.

Aussi, dans le cas des armées et pour éviter toute ambiguïté de vocabulaire, nous désignerons désormais par *hauts potentiels* ceux qui occupent des postes stratégiques, c'est à dire les postes où leurs performances pourraient avoir des conséquences déterminantes sur l'avenir et la réputation de l'institution. Cela peut donc concerner non seulement les postes de direction de l'institution mais aussi, par exemple, des grands commandements organiques et opérationnels. Nous appellerons par ailleurs *futur haut potentiel* l'officier dont l'institution a détecté à un moment donné les aptitudes et la motivation, et qu'elle souhaite former et évaluer

avant de lui confier, le cas échéant, la direction d'un poste à *haut potentiel*. Il y a donc nécessairement beaucoup plus de *futurs hauts potentiels* que de *hauts potentiels*.

Les aptitudes du « futur haut potentiel »

Partant du postulat qu'un *futur haut potentiel* est soit un manager soit un expert destiné à occuper des postes à exigence de performance dans l'entreprise, il convient maintenant de définir les principales caractéristiques communes que devrait avoir tout officier répondant à cette qualification. Nous reprendrons pour ce faire la division proposée par M. Batal entre le *savoir*, le *pouvoir* et le *vouloir*.

→ le *savoir* :

Bien que les compétences, c'est à dire les connaissances et l'expérience, ne relèvent pas à proprement parler du potentiel, il semble d'abord indispensable que le *futur haut potentiel* possède un ou plusieurs domaines d'excellence, un peu à la manière de *l'honnête homme de Pascal*. Cela est évident pour l'expert qui doit parfaitement dominer son sujet et entretenir ses connaissances, mais cela reste aussi important pour le manager qui ne doit pas passer uniquement pour un généraliste, mais savoir, le cas échéant, asseoir son autorité sur un domaine de compétence reconnu.

→ le *pouvoir* :

On peut distinguer quatre familles d'aptitudes qu'il nous paraît important que le *futur haut potentiel* possède :

- des qualités intellectuelles parmi lesquelles l'esprit de synthèse, le pragmatisme et l'intelligence des situations, enfin les capacités à apprendre, à innover et à anticiper ;
- des qualités de communicateur, que ce soit par écrit ou par oral ;
- des qualités physiques dont la plus importante est sans doute l'endurance ;
- des qualités humaines parmi lesquelles on peut citer en premier lieu le charisme et le courage, c'est à dire en particulier la capacité à prendre des décisions difficiles ; viennent ensuite le sang-froid, la faculté d'adaptation, la rigueur morale et notamment la cohérence entre les paroles et les actes, la tolérance et l'optimisme.

→ le *vouloir* :

Le *futur haut potentiel* doit évidemment être motivé, mais surtout avoir le désir profond d'occuper des postes de responsabilité, c'est à dire de l'ambition au bon sens du terme.

Ayant ainsi tenté de définir le *futur haut potentiel* et les qualités qu'il nous paraît devoir posséder, il reste maintenant à étudier quand et comment il peut être sélectionné, et ensuite comment le former et évaluer ses performances pour confirmer son aptitude à remplir un poste de *haut potentiel*. Pour aborder cette étude, nous allons d'abord nous attacher à dresser un état des lieux de ce qui se pratique dans les entreprises civiles qui possèdent déjà une bonne expérience en la matière. Nous examinerons ensuite le cas des armées en montrant ce qui existe et ce qui est projeté pour les années à venir.

2. État des lieux sur la sélection des hauts potentiels dans le civil et dans les armées.

2.1. État des lieux dans le civil.

Les principes généraux et théoriques d'action et de répartition communément retenus par les entreprises

Ainsi qu'il a déjà été évoqué précédemment, la gestion des ressources humaines se différencie de la gestion du personnel en ce qu'elle vise à réaliser l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'organisation, c'est-à-dire l'adéquation entre l'homme et l'emploi. D'une part, un emploi se caractérise par des fonctions, des missions et des tâches dont il convient de définir les compétences et les aptitudes qu'elles nécessitent pour être correctement remplies. D'autre part, l'individu apporte ses connaissances, son expérience, ses qualités, sa personnalité et ses aspirations. En mettant l'un et l'autre en vis-à-vis, le gestionnaire des ressources humaines cherche à constituer la meilleure adéquation possible.

Or cette adéquation est évolutive dans le temps. D'une manière empirique, il est possible de déterminer cinq phases dans l'occupation d'un emploi par un même individu (cf. annexe 1). L'observation de ce graphique montre clairement que la performance augmente avec la durée dans le poste.

Après une nécessaire période d'exploration du poste et de ses caractéristiques, l'individu entre dans une phase d'apprentissage. Au cours de celle-ci, il acquiert le savoir-faire correspondant et découvre l'environnement immédiat du poste. En un mot, il s'installe dans son nouvel emploi. Du point de vue de l'entreprise, exploration et apprentissage constituent une période d'investissement, dont la durée peut varier selon la complexité des tâches et les aptitudes et les expériences de l'individu.

Viennent ensuite les deux phases de maturité. Dans la première, l'homme maîtrise parfaitement son poste, il est autonome et pleinement efficace. Dans la seconde, il franchit une étape supplémentaire en se montrant capable d'innovation. Pour l'entreprise, il s'agit de la période idéale, dite de rentabilité.

Mais, alors que la phase d'innovation peut apparaître comme une réaction positive de lassitude face à un emploi maîtrisé, se profile inévitablement la fin du cycle, caractérisée par un sentiment de routine et de démotivation. Il est alors temps pour l'entreprise d'orienter l'individu vers une nouvelle fonction, ce qui nous ramène au début du cycle à la recherche de l'adéquation homme/emploi.

Si l'on restreint maintenant le champ d'investigation de ce processus global d'adéquation des ressources et des besoins à la sélection des *hauts potentiels*, il est possible de déterminer quelques principes généraux d'action. Tout d'abord, aucune sélection ne peut être pertinente si elle ne se fonde pas sur un référentiel précis. Il faut en effet avoir préalablement défini les caractéristiques détaillées que l'on recherche chez l'individu susceptible d'occuper, à un horizon donné, les postes de haut niveau. A cet égard, Dulewics a proposé, en 1989, une typologie en quatre rubriques des qualités fondamentales des cadres (cf. annexe 2). Pour sa part, Mc Cauley a défini une liste de 16 compétences à rechercher chez les cadres (cf. annexe 3). Par ailleurs, on

a vu que l'occupation d'un emploi et le parcours professionnel d'un individu s'inscrivent tous deux dans un cycle. C'est pourquoi il est nécessaire de penser en terme d'orientation, ce qui va au-delà de la simple sélection. Par conséquent, l'individu doit être observé sous l'angle du potentiel, et non pas seulement au travers des compétences actuellement détenues. Ensuite, compte tenu de l'enjeu que ce choix des *hauts potentiels* représente pour l'entreprise, il paraît souhaitable de croiser les modes d'évaluation afin de réduire les risques d'erreur. Enfin, ce véritable *pari sur l'avenir* nécessite la mise en place d'un parcours qualifiant qui permettra à l'intéressé d'acquérir l'expérience et de développer les compétences indispensables à un futur dirigeant. Ce parcours qualifiant sera alors constitué de points de passage obligé, qui seront autant d'étapes d'évaluation permettant de confirmer ou de reconsidérer l'avenir professionnel de l'individu sélectionné.

Les différentes pratiques d'évaluation utilisées par les organismes spécialisés

Il paraît manifeste que le facteur-clé de succès de la sélection des *hauts potentiels* réside dans les modes d'évaluation choisis par l'organisation. Dans ce domaine, l'ancienneté tout autant que la fréquence des besoins en individus sélectionnés, dans les entreprises, mais aussi dans les armées ou dans les grandes écoles, ont permis de distinguer onze techniques principales. Les études menées par certains cabinets d'audit ont, en outre, permis d'estimer l'efficacité de chacune de ces méthodes. Les résultats de ces tests de fiabilité, communiqués par le cabinet *Interface Études et Formation*, sont exprimés en pourcentage de chance de faire mieux que le hasard.

L'une des techniques les plus prisées par les entreprises est l'entretien individuel, ou plus exactement la série d'entretiens individuels. Soumettant l'individu à un véritable parcours du combattant, cette méthode n'obtient qu'un score de 15%, porté à 25% si l'entretien est vraiment bien structuré. Sont également très prisées par les grosses entreprises ou les cabinets de recrutement, les épreuves de groupe car elles présentent l'avantage de permettre l'observation simultanée de plusieurs candidats.

Le recours à la psychologie est également très fréquent, qu'il s'agisse des tests d'aptitude, encore appelés tests psychotechniques, des questionnaires de personnalité ou des questionnaires de motivation. Bien qu'ils prêtent parfois à sourire, les premiers atteignent un niveau d'efficacité de 50% et les seconds avoisinent les 16%. Il est vrai que l'abondance d'ouvrages tendant à en décortiquer le fonctionnement et à aider à s'y préparer, fausse quelque peu le jeu.

Les épreuves de connaissances, c'est-à-dire les examens et les concours, sont très pratiquées dans la fonction publique, y compris dans les armées. Si leur efficacité est prouvée en terme d'évaluation des compétences intellectuelles et de certaines aptitudes, elles sont en revanche très limitées dans la prise en compte de la personnalité et des motivations.

Les trois techniques suivantes paraissent en revanche plus convaincantes. Les études de cas, les mises en situation simulées (ou *assessment centers*) et les mises en situation réelles (immersion, missions ponctuelles...) ont pour qualité essentielle leur caractère concret. Les scores, de 75% pour les *assessment centers* et de 20 à 30% pour les études de cas, parlent d'eux-mêmes. A l'inverse, leur lourdeur et leur prix s'opposent à une généralisation dans toutes les organisations.

Enfin, mentionnons pour mémoire les recherches biographiques et les auto-évaluations qui sont particulièrement aléatoires.

Les avantages, les risques et les limites de l'évaluation

Outre les limites propres à chaque méthode, le processus même de l'évaluation dans le cadre d'une sélection présente au moins cinq risques.

Le premier danger s'apparente à ce que l'on appelle *l'effet de halo*, par lequel l'arbre cache la forêt. Ainsi, parce que telle méthode insiste presque exclusivement sur les compétences détenues, elle tend à sélectionner un individu qui, par ailleurs, est nettement insuffisant en terme d'aptitudes ou de motivation.

Un deuxième inconvénient concerne les *stéréotypes*. Par tradition ou en raison de l'existence d'un puissant réseau d'anciens élèves, telle organisation ne puisera que dans un vivier unique.

L'effet de contraste peut être également pernicieux. Même si "au royaume des aveugles, les borgnes sont rois", le moins mauvais des candidats ne fera vraisemblablement pas le meilleur des titulaires du poste à pourvoir.

La personnalité, et pour tout dire l'objectivité du sélectionneur, est un facteur déterminant du succès de la sélection. C'est pourquoi *l'effet de projection* est à parfois à craindre. Ce n'est pas "parce qu'il est comme j'étais au même âge", que ce candidat conviendra.

Enfin, *l'effet d'éblouissement* est toujours à craindre. Certains candidats particulièrement extravertis, et de mieux en mieux préparés à affronter de telles épreuves de sélection, peuvent créer l'illusion le temps d'un test. Une fois le poste obtenu, la désillusion est parfois grande pour l'organisation.

Les principes et les méthodes ainsi exposés, voyons maintenant à l'aide de quelques exemples comment ils sont appliqués dans les grandes entreprises.

2.2. Exemples d'évaluation et de sélection pratiqués dans les entreprises

dans des grandes entreprises publiques

Parmi les nombreuses grandes entreprises publiques dont les effectifs sont comparables à nos armées, nous nous sommes particulièrement intéressés aux pratiques d'évaluation et de sélection exercées dans la RATP, l'EDF/GDF et la Banque de France.

Le cas de la RATP

A/ La définition des hauts potentiels dans la structure RATP

A1. Les ressources humaines de l'entreprise

La RATP compte 38.500 agents au sein desquels 29.200 opérateurs, 6.500 agents de maîtrise et 2.800 cadres. Parmi ces derniers, 420 sont classés comme cadres supérieurs (et non comme *hauts potentiels*) et référencés par une *échelle lettre* de rémunération. 60% des cadres font l'objet d'un recrutement en sortie de scolarité, soit dans des filières techniques (maîtrise,

BTS, DUT..), soit dans des filières à dominante finance et gestion et 40% sont recrutés en interne.

A2. Les *hauts potentiels* de la RATP

Les postes clés de la RATP requérant des *hauts potentiels* sont au nombre de 200 (soit 0,5% de la ressource humaine) et se répartissent en deux groupes :

→ les postes dits *de direction* au sein de l'entreprise (chefs et adjoints des grandes directions opérationnelles et fonctionnelles) ; ces postes se classent en trois catégories principales, en fonction de leur lien avec le métier-cœur de l'entreprise (le transport de voyageurs), leur importance stratégique dans la préservation de capacités essentielles (gestion de la ressource humaine, finance, contrôle de gestion) et leur lien avec l'environnement de l'entreprise (syndicats, pouvoirs publics et collectivités locales, international, clientèle...) ;

→ les chefs des *unités opérationnelles* de la RATP (lignes de métro, centres de bus, lignes RER) qui ne sont pas hiérarchiquement des postes de direction, mais qui sont considérés comme cruciaux par la RATP en raison de l'importance du contact avec les voyageurs.

B/ La problématique de la sélection des *hauts potentiels* à la RATP

Le problème pour la RATP consiste à organiser une sélection à deux étages : identifier les cadres supérieurs potentiels, puis au sein de ces derniers, choisir les futurs dirigeants. Il convient de noter que la très grande majorité de ces futurs dirigeants proviennent du sérail, sachant que chaque année le recrutement direct de cadres extérieurs représente en moyenne 4 personnes. Par ailleurs la RATP dispose d'un système de sélection/gestion de ses *hauts potentiels* que l'on peut qualifier de classique ou de normal, mais elle essaie actuellement une procédure alternative destinée à fournir des éléments d'appréciation complémentaires. Nous allons les présenter successivement.

B1. La procédure *normale* de sélection et de gestion des *hauts potentiels* :

Elle repose sur 4 étapes :

a) Le recrutement

Le principe est que dès le départ, l'entreprise s'attache à recruter pour l'ensemble de l'entreprise et non pas pour une spécialité déterminée. Le recrutement se fait sur la base d'entretiens après une sélection initiale sur dossier (le taux global de sélection est de 2%). Ces entretiens, menés par des spécialistes du recrutement, visent à apprécier la possibilité des candidats à remplir des fonctions différentes. Est notamment apprécié le volontariat des intéressés à une mobilité professionnelle, voire géographique. Ce n'est qu'après cette sélection initiale que les différents secteurs de la RATP viennent recruter pour les postes correspondant à leurs besoins propres : l'intérêt de l'entreprise à long terme est privilégié par rapport au premier emploi. Il est à noter que le recrutement exclut le recours à tout test.

b) La détermination de l'existence du potentiel

Il s'agit à la RATP d'un processus long (sur plusieurs années), qui ne comprend pas d'étape particulièrement formalisée. Tous les ans, le cadre se voit proposer un contrat

d'objectif qui constitue le support de son évaluation ; il en résulte une appréciation professionnelle. Puis au bout de 4 ans d'exercice au sein de l'entreprise, le jeune cadre se voit imposer une mobilité professionnelle significative. Cette mobilité sert notamment à apprécier soigneusement sa capacité d'adaptation. La phase suivante s'inscrit dans le cadre de l'élaboration du plan d'entreprise, qui est un projet collectif et transverse aux différents secteurs institutionnels de la RATP. Tous les 3 ans, de jeunes cadres ayant déjà satisfait aux deux premières étapes sont intégrés dans les équipes de préparation de ce plan, qui est un projet très vaste. Cela permet l'appréciation par des responsables ne relevant pas de leur chaîne hiérarchique habituelle, et sur des problèmes excédant largement leur secteur de spécialité, de la capacité de ces jeunes cadres à appréhender l'ensemble de la structure RATP et à élaborer des propositions novatrices. Enfin, tous les ans, chacun des 20 directeurs de départements de la RATP met à jour la liste des cadres relevant de son autorité dont il estime qu'ils ont le potentiel de cadres supérieurs ; l'évaluation se fait suivant trois degrés possibles :

- potentiel immédiat
- potentiel à développer, mais déjà constitué : maturité à 3 à 5 ans
- potentiel à terme (5-10 ans)

Le candidat dont le potentiel a alors été reconnu se voit alors proposer un parcours professionnel.

c) La mise en œuvre d'un parcours qualifiant

Dans le système que nous avons qualifié de normal retenu par la RATP, c'est le cœur du processus de sélection des hauts potentiels. Le parcours professionnel est en effet long, étroitement codifié, et comprend systématiquement trois types de postes à remplir par le candidat :

- des fonctions de *management dans des responsabilités opérationnelles* : y figurent essentiellement les 50 postes clés opérationnels de la RATP. Ces postes sont désormais des passages obligés et font l'objet au sein de la société d'une très forte revalorisation ces dernières années.
- des fonctions de *conduite du changement*, c'est à dire de conduite d'un projet nouveau ou de réorganisation profonde par le cadre de la fonction ou de la structure dont il a la charge.
- des fonctions donnant une *vision stratégique* de l'entreprise, soit des fonctions transversales dans l'entreprise (contrôle de gestion, gestion des ressources humaines) ou des fonctions extérieures à l'entreprise (dans une filiale ou à l'international).

Le cadre passe toujours de longues périodes dans ces différentes phases (entre trois et sept ans) ; de fait, l'intégralité de son parcours qualifiant peut se faire en seulement trois fonctions. La stabilité dans les postes peut être plus grande encore pour certains postes d'experts de grande technicité (tarification interentreprises, sécurité ferroviaire...).

Enfin, le parcours professionnel n'est pas, à titre principal, une opportunité d'apprentissage offerte au cadre. C'est d'abord le moyen pour l'entreprise d'obtenir les meilleurs résultats dans des postes qui, s'ils ne sont pas encore nécessairement stratégiques, sont importants pour elle. La société fait donc peser sur le cadre une exigence de résultat soigneusement appréciée pendant toute la durée de son parcours qualifiant.

d) La sélection pour les fonctions finales

Le vivier de postulants pour les 150 postes de direction s'établit à 300 personnes qui suivent un parcours professionnel. La sélection finale pour ces postes se fait tous les ans lors d'une réunion du collège des 20 directeurs de la Régie qui effectue ses choix suivant les critères suivants :

- les résultats dans les fonctions, consolidés sur plusieurs années ;
- la manière dont ont été atteints ces résultats : est notamment appréciée l'attention que le cadre a prêté à la cohésion de son équipe pour l'obtention de ses résultats ;
- les risques assumés par le cadre : notamment l'acceptation d'une mobilité professionnelle plus ou moins élevée ;
- le potentiel tel qu'il a été précédemment déterminé.

Cette sélection fait accéder le cadre supérieur à un poste de cadre dirigeant qui est normalement un poste terminal et qu'il est destiné à occuper, comme pour les postes de son parcours qualifiant, entre 3 et 7 ans. Ce n'est donc pas un poste de gratification pour une fin de carrière, mais un poste où il doit atteindre son rendement maximum pour la RATP qui lui donne le temps d'obtenir des résultats.

La RATP gère par ailleurs le problème de la motivation des cadres qui n'ont pas été retenus par ces processus de sélection successifs. Elle a pour cela mis en place un système de gratification financière totalement indépendant de l'appartenance au vivier des hauts potentiels. Basé sur la déconnexion entre niveau de responsabilité détenu et niveau de rémunération, ce système est d'une grande souplesse et permet des variations salariales spectaculaires (du simple au double).

B2. Le processus alternatif de sélection : le dispositif *Time*

Pour compenser les lourdeurs et la longueur de son processus de sélection *normal*, la RATP expérimente depuis quelques années un dispositif de formation/action original destiné à identifier des *hauts potentiels* en dehors du circuit habituel.

Le dispositif *Time* est fondamentalement un séminaire de formation qui comprend plusieurs cycles répartis sur dix mois. Ce séminaire regroupe une vingtaine de personnes par an, et représente un mélange de managers confirmés (pour un tiers) et de cadres à potentiel, mais pris à des niveaux de déroulement de carrière très différents. Le séminaire a l'obligation de conduire un projet important pour la RATP (ex : le recrutement et la formation des cadres à potentiel international) et comprend aussi une immersion à l'étranger avec 20 à 30 jours de travail consécutifs sur le projet.

C'est également une phase privilégiée et très personnalisée de sélection des *hauts potentiels*. Il permet notamment un croisement des appréciations sur le potentiel des cadres remarquablement fiable. Le coût humain en disponibilité des cadres dirigeants de ce dispositif interdit cependant sa généralisation. Il semble qu'il doive être réservé à la sélection des cadres les plus prometteurs.

Le cas de l'EDF/GDF

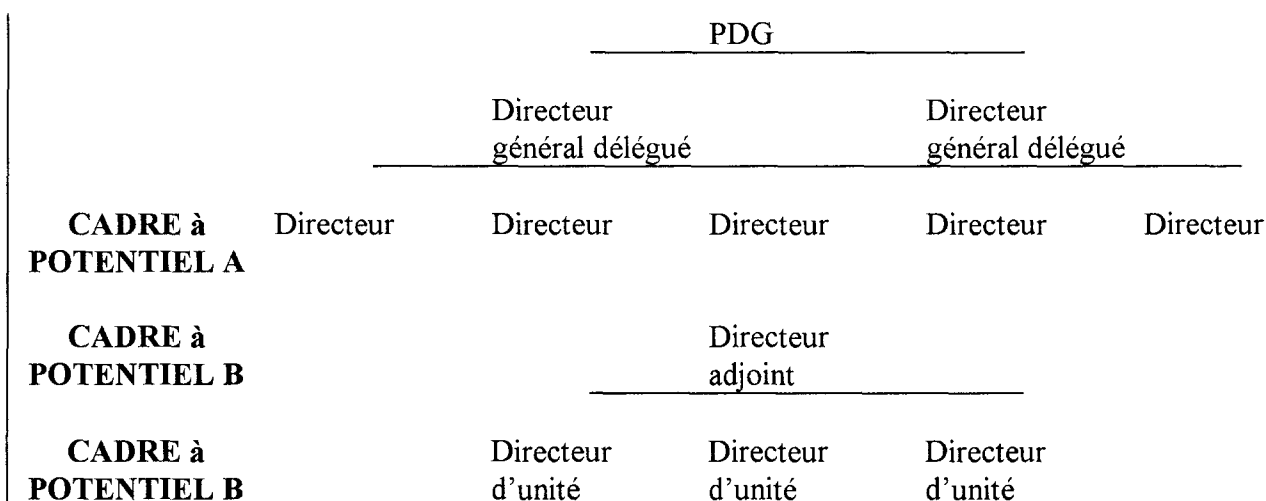
A/ La définition des *hauts potentiels* dans la structure EDF/GDF

A1. Les ressources humaines de l'entreprise

EDF/GDF compte 142.000 salariés dont 27.000 cadres. Parmi ces derniers, 21.000 sont dits cadres de *première ligne* et 5.000 cadres de *deuxième ligne* (équipes de direction des unités). 800 cadres sont dits *dirigeants* : ce sont des directeurs d'unités (centrale nucléaire, centre de distribution, centre de transport de gaz) ou des experts conseils sans responsabilité opérationnelle. Enfin 200 cadres sont appelés *dirigeants de dirigeants*.

A2. Les *hauts potentiels* d'EDF/GDF (EGF)

Les cadres à *haut potentiel* sont communs aux deux sociétés. Celles-ci considèrent comme à *potentiel* deux niveaux de cadres correspondant à sa structure hiérarchique. Ces cadres font l'objet d'une politique systématique de sélection. Ils se situent comme suit dans la structure EGF :



→ La catégorie des cadres à potentiel B représente 400 cadres dont 250 de direction d'unité opérationnelle.

→ La catégorie des cadres à potentiel A représente 160 personnes : ce sont les *dirigeants de dirigeants* qui occupent des postes dits stratégiques.

→ La gestion des cadres « PA » est faite directement par le PDG, celle des « PB » est déléguée aux directeurs de la direction d'appartenance du cadre. EGF recourt pour l'essentiel au recrutement interne pour ses PA (70% sont originaires de la société).

B). La sélection/gestion des *hauts potentiels*

B1. La détection

Le jeune cadre entrant à EGF bénéficie d'une phase d'observation de 2 à 3 ans ; au delà de cette phase, s'il est identifié comme un cadre à potentiel par son supérieur immédiat

(directeur d'unité), un bilan professionnel est effectué et il est alors fait appel à une méthode de détection/évaluation du potentiel indépendante de la hiérarchie immédiate. Ce bilan général est effectué par des *détecteurs/évaluateurs* qui sont des cadres de l'entreprise, du niveau de *dirigeant* et de *dirigeant de dirigeant*, formés spécialement à cette mission. L'évaluation prend la forme d'entretiens de 1 h 30 à 2 h, menés par plusieurs évaluateurs. Ces évaluateurs mettent en commun leurs appréciations et leur avis doit être unanime sur deux points : la détection du potentiel et le profil du potentiel, classé selon trois types (manager, expert, fonctionnel). Les différents modèles de profil sont présentés en annexe.

Si le jeune cadre est défini initialement comme cadre à potentiel B (il n'existe pas de détection initiale de cadre à potentiel A), il lui est proposé un cursus de carrière pour le mettre en situation. Il est à noter que tout cadre qui ne s'est pas vu proposer une évaluation peut en faire la demande et que celle-ci ne peut lui être refusée.

B2. La confirmation et les parcours qualifiants

Le cadre engagé dans un cursus de carrière de cadre à potentiel fait l'objet d'une évaluation systématique à travers ses résultats, doublée d'un bilan professionnel mené tous les 4 à 5 ans, suivant la même méthode que la détection initiale. Cette double procédure a pour but de croiser les appréciations et d'impliquer le plus possible la hiérarchie. Lors de ces phases de bilan professionnel, l'appréciation de résultat se double de l'indication par les évaluateurs des points faibles de l'intéressé et des moyens qui lui sont proposés pour y remédier. L'unanimité est toujours requise pour le constat de l'existence du potentiel, mais les opinions peuvent diverger sur les moyens d'amélioration proposés.

L'ensemble du parcours qualifiant est destiné à mettre un cadre en situation de prendre les fonctions de directeur d'unité (poste PB) vers l'âge moyen de 40 ans. Pour y parvenir, le cadre est engagé dans un processus de 15 ans qui se décompose comme suit :

- phase d'observation 2 à 3 ans ;
- phase de détection ;
- phase de validation ;
- phase de consolidation ;
- prise de fonctions.

Les phases de validation et de consolidation se traduisent par l'occupation de postes de responsabilité pendant une durée moyenne de 5 ans. L'importance des résultats dans ces emplois est, on l'a dit, capitale pour la confirmation du potentiel. Ce parcours professionnel se double toutefois d'une formation spécifique, dispensée par l'Institut du management d'EDF, destinée aux cadres à potentiel. Volontairement non technique, cette formation met l'accent sur le management, notamment de la ressource humaine (stratégie d'entreprise, négociation, relations sociales).

Il est à noter que chez EDF/GDF, la détermination des parcours qualifiants proposés aux cadres est laissée à la responsabilité des gestionnaires de carrière : elle est donc très largement décentralisée.

B3. L'accession aux postes à responsabilité supérieure : les potentiels A

L'accession au rang de cadre à *très haut potentiel* de l'EDF suppose, outre le succès dans les résultats obtenus dans un poste « B », un complément de parcours qualifiant

systématiquement orienté sur l'ouverture à l'extérieur de l'entreprise : soit par des années détachées dans une autre entreprise partenaire d'EDF (Alstom, CEA...) pour la moitié des cadres, soit par des postes impliquant un contact systématique avec l'environnement de l'entreprise (clients, fournisseurs, et surtout international).

La détention d'un poste « B » est normalement de 5 ans et sert de préalable à une occupation minimale de poste « A » fixée à 4 ans par l'entreprise. Le *vivier* des cadres à potentiel est de 1.400 potentiels B pour 400 emplois et 300 potentiels A pour 160 emplois. Il est enfin à noter que, comme la RATP, EDF fait appel à des moyens salariaux pour compenser la non sélection d'un cadre pour un poste de *haut potentiel*.

Le cas de la Banque de France

Il est détaillé en annexe 4. Le mode d'évaluation et de sélection décrit présente l'intérêt de pratiquer une dissociation claire entre l'évaluation des services rendus et l'évaluation du potentiel.

Dans des grandes entreprises privées

Le cas des entreprises privées diffère en partie dans la mesure où le vivier de cadres est beaucoup plus ouvert et la mobilité de l'emploi bien plus grande. Il y a donc un souci de rentabilité du cadre à court terme (avant qu'il ne s'en aille trouver mieux ailleurs) qui n'existe pas autant dans le secteur public. Une des conséquences de ce facteur est que dans le privé, les postes du parcours qualifiant sont plus courts (entre 18 mois et trois ans en moyenne). Philippe Alloing, directeur des ressources humaines du cabinet de consultants *Arthur D. Little*, indique que dans le privé, comme partout, il existe des carrières dites *tranquilles* et des carrières dites *opérationnelles*. Celles-ci peuvent être très rapides dans le privé et sont en général le fruit de la conjonction entre, d'une part des aptitudes et une bonne formation, et d'autre part les opportunités (prises de risques importants et rapprochés) et la chance.

Dans les domaines de la sélection/évaluation les approches sont diverses mais la plupart des entreprises effectuent les premiers repérages par les entretiens annuels. Ensuite, selon les cas, les comités de carrière, les évaluations croisées, voire mais cela reste rare, les *assessment centers* permettent d'affiner la sélection. En fait, il semble que les *assessment centers* extérieurs ne soient en général utilisés que par les entreprises qui sont trop jeunes ou trop petites pour disposer d'une direction des ressources humaines performante. Les autres préfèrent en général évaluer et sélectionner en interne.

Cependant, il peut exister des organismes d'évaluation et de mise en situation particulièrement performants. David Hall par exemple, a mis au point à l'issue de longues réflexions, des stages permettant d'obtenir une connaissance raisonnable des mécanismes d'organisation et de comportement des groupes de grande ou petite taille, et de l'individu lui-même. Ces stages de trois fois une semaine répartis sur 18 mois, sont destinés à des groupes de 12 à 20 personnes qui ont déjà été confrontées à des responsabilités. Ils comprennent des mises en situation et ont pour but d'améliorer les performances du groupe ou des individus, après leur avoir fait prendre conscience de ce pourquoi ils sont vraiment bons. L'organisation des stages est assurée par un consortium d'entreprises au sein desquelles sont pris les évaluateurs. Cela permet des regards indépendants et différents de ceux obtenus en interne par les entreprises.

Enfin, le professeur Perkins à Lausanne, a développé un centre d'évaluation, l'IMD, semble-t-il très performant (l'US Army a notamment utilisé ses services) dans le domaine du *leadership*. Soulignons d'ailleurs à ce sujet, que d'après Philippe Alloing les entreprises font de plus en plus la différence entre les *leaderships de terrain* et ceux *d'état-major*. Il existe des qualités communes, mais dans le premier cas l'accent est mis sur la capacité de réaction, le sang-froid et le courage (dont celui d'accepter des pertes y compris personnelles), alors que dans le second cas, on privilégie les qualités analytiques dans tous les domaines.

A titre d'exemple, Xerox fait partie des sociétés qui ont poussé de façon très formelle le système de détection et d'évaluation de leurs cadres. Des commissions constituées par des managers opérationnels et fonctionnels (supérieurs directs et latéraux du collaborateur) mettent à jour chaque année un vivier de compétences. Parallèlement, des plans de développement personnel permettent, à partir d'outils de simulation d'identifier les points forts et les qualités à développer chez les cadres. La diversité des instruments d'évaluation et les regards croisés vont permettre ainsi de passer en revue l'ensemble des collaborateurs et de dégager peu à peu une *short list* à deux étages. Les cadres de moins de dix ans d'ancienneté devront encore être vus à l'oeuvre, mais seront susceptibles à court terme d'accéder à des responsabilités importantes. Les managers confirmés feront partie de la liste des *hauts potentiels* du groupe.

Saint-Gobain pratique également un repérage à deux étages avec une sélection effectuée essentiellement par de nombreux entretiens, puis, pour les cadres de trois ou quatre ans d'ancienneté et quelque soit leur diplôme, des stages de groupe où ils sont chargés d'un projet et évalués en situation. Ces stages qui ne sont pas sans rappeler le dispositif *time* de la RATP, sont personnellement suivis par le PDG, M.Beffa.

Pour ce qui concerne les parcours qualifiants ou valorisants qui se développent de plus en plus, on peut noter que la plupart des entreprises prévoient une alternance de postes opérationnels sur le terrain, de postes fonctionnels et, de plus en plus, de postes internationaux. *Saint-Gobain* par exemple prévoit pour ses futurs hauts potentiels des parcours difficiles, très tôt, si possible à l'étranger, et comprenant un passage sur le terrain, un passage en bureau, puis ce qu'ils appellent également chez eux un temps de commandement !

Par ailleurs, il apparaît que la durée de vie du *futur haut potentiel*, c'est à dire la période pendant laquelle il sera repéré évalué et suivi, se situe entre 30 et 48 ans.

Enfin, il est important d'indiquer que les sociétés qui avouent à leurs cadres qu'ils font partie de la liste des *hauts potentiels* semblent rares. Si personne n'est dupe car les indices sont nombreux, rien n'est jamais formulé. Les raisons sont qu'il est généralement estimé que le non-dit entretient une insécurité stimulante pour le candidat, et que par ailleurs, à trop dire à un collaborateur qu'il est un *haut potentiel*, on introduit chez lui la tentation d'aller voir sur le marché ce qu'il vaut vraiment et l'on s'expose à le voir partir.

Conclusions partielles et enseignements à retenir

Les grandes entreprises publiques, par leurs contraintes liées aux statuts et la nécessité de choisir leurs *hauts potentiels* essentiellement au sein du sérail, ont de nombreux points communs avec l'institution militaire. Ce sont donc leurs expériences qui nous paraissent les plus pertinentes. Si l'on se replace dans la perspective de la sélection et de l'évaluation des

futurs hauts potentiels militaires, l'observation des méthodes pratiquées dans le civil apporte un certain nombre d'éclairages et d'enseignements utiles :

→ les *hauts potentiels* : une affaire interne.

Le recours aux *assessment centers* semble encore relativement rare. En effet, la politique de sélection et de gestion des *hauts potentiels* est un sujet stratégique et caractérisé par une forte inertie ; les jeunes *futurs hauts potentiels* d'aujourd'hui sont les dirigeants de 2010 voire de 2020. Aussi, *externaliser* la procédure de sélection conduit à se lier avec un organisme extérieur dont on ne peut maîtriser ni l'évolution ni même la pérennité. De plus, il semble sain de ne pas faire préparer des décisions de haut niveau par des services étrangers à l'institution, pour des raisons de confidentialité bien sûr, mais aussi parce qu'ils ne peuvent pas forcément appréhender la culture et la spécificité du métier militaire. Mentionnons toutefois la démarche très intéressante du consortium d'entreprises générant un système d'évaluation commun.

→ des expériences de gestion hors-hiérarchie

L'Institut de Management pour EDF-GDF, et le dispositif *Time* pour la RATP sont des organismes novateurs, dont il peut être intéressant de s'inspirer. Ces dispositifs sont placés en dehors de la hiérarchie opérationnelle, ce qui peut paraître une évidence, mais aussi fonctionnelle. Ce positionnement comporte deux avantages. En premier lieu, il permet de se soustraire aux impératifs de gestion et permet de conserver une vue à long terme en garantissant une politique durable à l'abri des restructurations périodiques. En second lieu, il permet de s'affranchir des chaînes d'organisation et autorise jugements et gestions croisés. Cet aspect semble être une garantie contre le clonage des dirigeants et permet de mieux considérer les *atypiques* car toute décision est collégiale et pas seulement hiérarchique.

→ une évaluation bien réfléchie.

L'évaluation est la clef de voûte du système de détection des *hauts potentiels*. Dans les trois entreprises considérées, elle constitue un processus clairement défini (peut-être un peu plus empirique pour la RATP) qui se démarque résolument de l'appréciation annuelle des services rendus. Cette évaluation est, de plus, l'occasion de jeter un jugement *croisé* sur les capacités de l'individu. Par ailleurs la sélection ne s'effectue pas uniquement dans l'optique pyramidale de remplacement des départs, mais aussi dans le but de tirer un meilleur parti des compétences existant dans l'entreprise.

→ un volume de *hauts potentiels* bien déterminé.

Le volume des *futurs hauts potentiels* à former et à suivre pour fournir les postes de hauts potentiels va de 3,5 pour 1 pour les postes intermédiaires (potentiel B de l'EDF) à 2 pour 1 pour les postes de direction. Les *futurs hauts potentiels* commencent à être détectés au plus tôt, pratiquement après trois ou quatre ans de maison, et sont ensuite suivis et évalués pendant une quinzaine d'années dans le secteur public, comme dans le secteur privé. Les *futurs hauts potentiels* se situent dans une fourchette d'âge allant de 30 à 48 ans ce qui, rapporté aux spécificités des carrières d'officier (cadres commençant leur carrière plus jeunes, âge de la retraite plus précoce), correspondrait *grosso modo* dans les armées à une tranche 27-44 ans ;

→ l'existence de parcours qualifiants.

Les parcours qualifiants sont en général très bien identifiés. A la RATP, par exemple, le parcours professionnel d'un haut responsable devra inclure de fortes compétences dans le *métier-cœur* de l'entreprise, une bonne expérience de conduite du changement et une ouverture sur l'étranger. Ces parcours sont qualifiants à double titre : d'abord parce qu'ils étendent les savoir-faire des *futurs hauts potentiels*, bien évidemment, mais aussi car ils valident les attentes exprimées par le statut de *haut potentiel*. A ce titre, l'obligation de résultat est une exigence de tous les instants. Parallèlement, les stages de mise en situation organisés au sein de l'entreprise semblent de plus en plus pratiqués et appréciés par la hiérarchie.

→ Une durée dans les fonctions terminales bien maîtrisée.

Le problème de la durée dans les fonctions ne se pose pas seulement dans le déroulement du parcours qualifiant du *futur haut potentiel*. Ce *haut potentiel* devenu haut responsable devrait avoir une *durée de vie* de l'ordre d'une dizaine d'années. Cette durée semble représenter un juste retour sur investissement. Que penser alors de parcours qualifiants d'un quinzaine d'années se concrétisant par des responsabilités de deux ans ? La RATP et EDF définissent des haut potentiels à deux étages, ce qui constitue peut-être une solution pour ne pas se retrouver obligé de partager les temps de hautes fonctions entre les individus d'une population beaucoup trop large.

L'analyse de la façon dont les entreprises étudiées abordent la question des *hauts potentiels* est riche de leçons. Parmi toutes celles qui viennent d'être citées, il convient peut-être de retenir la capacité dont elles se sont dotées de pouvoir porter un jugement *multi-critères* sur leurs cadres et la possibilité de leur offrir un déroulement de carrière alliant exigence de résultats et enrichissement professionnel.

Examinons maintenant ce que pratique l'institution militaire.

2.3. La situation des armées françaises.

Pour effectuer ce bilan, nous avons rencontré plusieurs spécialistes de la gestion des ressources humaines, et notamment ceux qui ont à traiter de la sélection des hauts potentiels. Ce furent principalement les directeurs-adjoints du personnel militaire de la marine, de l'état-major de l'armée de terre et de l'état-major des armées.

Rappel des contraintes spécifiques de l'institution militaire

A l'issue de ces entretiens, il apparaît clairement que les armées ne sont pas parfaitement comparables à une grande entreprise (surtout privée), en raison de l'existence de contraintes spécifiques.

Tout d'abord, comme dans la fonction publique, le statut impose un certain nombre de limitations sur le rythme d'avancement, les soldes et le maintien des officiers de carrière dans l'entreprise jusqu'à la limite d'âge de leur grade.

D'autre part, la sélection des *hauts potentiels* militaires s'effectue exclusivement en interne. Il s'agit en effet de puiser dans un vivier qui va en se rétrécissant au fur et à mesure de l'ascension dans la pyramide hiérarchique.

Par ailleurs, la carrière d'un officier des armes est constituée par une succession de passages obligés, tels que les temps de commandement, de troupe ou d'état-major dont la durée reste généralement limitée à deux ans pour les principaux postes, ce qui n'autorise guère la définition d'une notion de performance à long terme.

Enfin, et c'est sans doute la principale différence avec le secteur public pour le reste relativement comparable, les armées ont deux spécificités particulières à prendre en compte :

→ en dehors d'experts et de managers, dont les qualités requises sont en tout point semblables à celles des cadres des entreprises, elles ont avant tout besoin d'officiers pour commander des unités de combat, ce qui nécessite des qualités particulières difficiles à évaluer en temps de paix ;

→ les officiers ne sont pas dans le même rapport affectif que les cadres vis-à-vis de leur entreprise, car ils ont presque tous choisi la carrière militaire par vocation. Cela conduit souvent les armées, à avoir un comportement relativement égalitaire, différenciant peu les avancements en première partie de carrière pour ne pas créer trop d'exclus et ne pas affaiblir la cohésion de l'institution. La mentalité courante des armées est donc de privilégier la collectivité plutôt que l'individu.

L'évaluation et la sélection dans l'armée de terre

A l'heure actuelle, il ressort de nos entretiens qu'aucun volume de postes n'a encore été clairement attribué à la notion de *hauts potentiels*. De plus, ne rentrent vraiment dans la catégorie des candidats au statut de *haut potentiel* que les colonels ayant effectué leur temps de commandement de chef de corps, la sélection amont étant conditionnée par le rythme de progression dans les tableaux d'avancement et la réussite des concours de l'enseignement militaire supérieur.

Toujours selon les errements en vigueur, il semble que les critères de sélection soient peu nombreux. Ainsi, la réussite du temps de commandement de chef de corps est bien sûr déterminante, tout comme les résultats enregistrés dans les postes importants. Mais il apparaît nettement que l'âge, donc la capacité à durer quelques années dans un poste d'officier général, soit encore plus discriminant. Enfin, le rôle du réseau de connaissances tissé au cours des affectations successives a son importance, au moment de la sélection.

Sans pouvoir être encore comparé à un parcours qualifiant, l'idée de l'itinéraire de carrière existe malgré tout. En effet, le principe du passage des officiers supérieurs par des emplois réputés porteurs ou difficiles est déjà en vigueur dans l'armée de terre. De même, l'inscription aux sessions de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN) ou du Centre des Hautes Études de l'Armement (CHEAr) sont autant de signes révélateurs de l'attention dont bénéficient certains officiers de la part du commandement.

La sélection s'effectue donc actuellement à partir de ce vivier de colonels susceptibles de devenir généraux. Après un double classement des colonels proposables (triple pour les troupes de marine), réalisé par l'inspection d'arme et par la Direction du personnel militaire de l'armée de terre (DPMAT), les 15 membres du Conseil supérieur de l'armée de terre (CSAT) étudient chaque cas, puis choisissent ceux qui figureront sur la prochaine liste d'aptitude, avec un *conditionnalat* plus ou moins long. Parmi ces nouveaux officiers généraux, certains se hisseront jusqu'aux plus hautes fonctions, concrétisant ainsi leur statut de *haut potentiel*.

L'évaluation et la sélection dans la marine

La sélection des *hauts potentiels* dans la marine se fait de façon comparable : les futurs amiraux sont choisis, parmi les capitaines de vaisseau, par le Conseil supérieur de la marine, sorte de comité des sages comprenant les principaux chefs de la marine. Les critères retenus sont les mêmes que dans l'armée de terre, à savoir la réussite dans les postes importants avec un poids particulier pour les commandements à la mer, l'âge, depuis peu le CID, et aussi la connaissance de l'individu par chacun des amiraux participant à la commission. Il s'agit donc en partie d'une cooptation.

L'officier de marine aspirant à être un jour *haut potentiel* a par ailleurs deux moyens de savoir comment il se positionne :

→ tout d'abord il dispose d'un certain nombre d'indications concernant son déroulement de carrière ou celles de ses prédécesseurs. Ainsi, l'attribution des commandements à la mer jusqu'à celui de 3ème niveau, le fait d'être passé par le Collège Interarmées de Défense puis d'être retenu plus tard pour une session du Centre des Hautes Études Militaires (CHEM), constituent un ensemble d'indicateurs crédibles. De même, la diffusion officielle de la moyenne de notation de tous les capitaines de vaisseau, à laquelle chacun ajoute le critère de l'âge de passage au grade correspondant, permet de se situer avec un certain réalisme dans la population des candidats au corps des amiraux.

→ ensuite chaque capitaine de vaisseau dans sa cinquième ou sa sixième année de grade reçoit une lettre, adressée par la Direction du personnel militaire de la marine (DPMM). Ce document expose en termes clairs les espoirs permis à chaque officier quant à la suite de sa carrière : accès aux étoiles ou stabilité dans le grade de capitaine de vaisseau. Par ailleurs, chaque capitaine de vaisseau peut demander à être reçu par le Directeur du personnel militaire de la marine afin d'aborder directement la question de sa fin de carrière avec le principal responsable de la gestion des ressources humaines de la marine. Enfin, le nombre relativement réduit de capitaines de vaisseau permet au chef d'état-major de la marine de connaître chacun d'entre eux, ce qui ajoute aux critères précédents l'influence de *l'image de marque* de chaque capitaine de vaisseau.

Ainsi, dans l'armée de terre, comme dans la marine, on observe une sélection en deux temps : une sélection jusqu'au grade de colonel ou de capitaine de vaisseau qui est principalement liée à la notation et à la réussite du CID, puis une sélection des *hauts potentiels* au sein de ce pool de colonels et de capitaines de vaisseau par la plus haute commission de leur armée, avec comme principaux critères supplémentaires, la réussite de leur dernier commandement, l'âge, et la façon dont ils sont connus et perçus par leurs pairs.

Les principaux inconvénients de ce système sont à notre sens, une sélection tardive, un très grand poids accordé à la voie du commandement par rapport aux autres dominantes de carrière, une mauvaise discrimination entre les compétences et le potentiel et une certaine subjectivité dans le choix final. Conscientes de ces imperfections et de l'obligation de s'adapter rapidement au nouvel environnement, les armées se sont donc lancées dans des études et des réformes pour améliorer leurs systèmes de détection et d'évaluation des *futurs hauts potentiels*. En voici, concernant l'armée de terre et la marine les premières ébauches.

Les améliorations envisagées dans l'armée de terre

La réforme en cours et le lot de nouvelles missions qu'elle attribue à l'armée de terre ont en effet conduit l'état-major à repenser le système de gestion des ressources humaines, et partant celui de la détection, de la sélection et de la gestion des *hauts potentiels* de demain. Dans cette optique, le bureau de planification des ressources humaines de l'état-major de l'armée de terre (EMAT/BPRH) s'est penché sur l'élaboration d'une nouvelle politique, en prenant en compte les besoins futurs, à l'horizon 2015.

En premier lieu, le recrutement et la formation font l'objet de toutes les attentions. Au stade initial, on devrait tendre vers un effort de diversification avec un appel à une ressource externe de qualité et préformée dans les universités et les grandes écoles. Ensuite, cette population suivrait une formation militaire identique à celle dispensée aux élèves-officiers issus des concours. Parallèlement, le recrutement plus tardif d'officiers commissionnés, experts de haut niveau ou jeunes diplômés, est également envisagé. Par ailleurs, la formation continue, que représente l'enseignement militaire supérieur (EMS), devrait être complétée par le passage systématique des stagiaires dans les états-majors alliés et dans l'administration publique. Outre l'ouverture sur l'extérieur qu'apporteraient de telles expériences, on voit se manifester le souci de constituer l'amorce d'un parcours qualifiant.

Pour ce qui concerne la sélection des *hauts potentiels*, il est évoqué clairement la mise en place d'une gestion dynamique de carrières différenciées selon les compétences. Elle passerait par la construction d'itinéraires de carrière en appréciant la capacité à atteindre un niveau élevé de performance dans des contextes variés et des postes successifs, et admettre, le cas échéant, leur remise en cause. Au préalable, il est donc envisagé de réaliser une analyse très formalisée des postes importants et des compétences et des aptitudes requises pour les occuper. Une réflexion serait conduite par ailleurs pour adapter les critères de sélection au parcours professionnel des itinéraires de carrière suivis. La détection des aptitudes et des potentiels aussi prédictifs que possibles de la réussite d'une carrière d'officier, serait privilégiée. Le tout serait complété par des mises en situation adaptées permettant de développer l'expérience des *hauts potentiels*.

Une des nouveautés majeures de cette refonte des règles de gestion réside dans le projet d'instauration d'une mobilité externe, en vue de parvenir à un enrichissement mutuel par l'observation des différences. En retour, les *hauts potentiels* devraient acquérir une aptitude à agir sur des dossiers complexes aux aspects multiples et en retirer une connaissance approfondie de l'environnement dans lequel vit l'armée de terre. Enfin, cette mobilité externe pourrait contribuer à améliorer les rapports avec l'extérieur grâce à une plus grande confiance et un meilleur dialogue sur les affaires qui doivent être traitées en commun.

Une autre évolution importante réside dans le développement, à côté de la voie du commandement, d'une voie de l'expertise qui comprendra à terme un tiers des officiers supérieurs et qui bénéficiera d'une reconnaissance similaire.

Pour bien marquer sa volonté d'aller de l'avant, l'armée de terre a déjà prévu un certain nombre de réformes internes, assorties d'un calendrier ambitieux, puisque les deux chantiers suivants sont sensés démarrer à l'été 1999 et être opérationnels à l'été 2000. La première de ces réformes concerne la Direction des personnels militaires de l'armée de terre. L'actuelle gestion par armes sera supprimée et remplacée par une gestion par compétences. La seconde s'inscrit dans la droite ligne de la première. Il s'agit de réorganiser le corps d'inspection. Les treize inspections actuelles céderont la place à un dispositif unique à vocation de contrôle omnidirectionnel, vertical pour la mission majeure de contrôle des unités (avec en particulier des évaluations de performance *en situation*), et horizontal pour l'inspection des fonctions générales (administration, budget ou maintenance). Un inspecteur de la fonction personnel

effectuera parallèlement une mise en perspective *interarmes et inter-corps* et apportera une aide à la décision en assurant notamment un suivi particulier des officiers brevetés.

On aura noté que ces réformes semblent pour la plupart très proches de l'esprit de ce qui se pratique dans les entreprises civiles et qu'elles ont donc le mérite de bien s'inscrire dans le nouvel environnement.

Les améliorations envisagées dans la marine

La marine est également engagée dans une phase de réflexions dont les premiers résultats sont les suivants :

→ la détection des aptitudes continuerait à se faire par les notations mais pourrait être complétée par des tests d'évaluation. Un test d'évaluation a été effectué à titre expérimental sur les officiers de marine qui sont rentrés au CID en septembre dernier. Les résultats sont en cours de dépouillement.

→ des bilans de compétence effectués en milieu civil sont proposés gratuitement aux officiers qui le souhaitent pour leur permettre de mieux se connaître et de déterminer dans quel type de dominante de carrière, militaire ou civile, ils seraient le plus à l'aise (les résultats ne sont communiqués qu'aux intéressés).

→ la définition des besoins de la marine répartis en quatre grandes dominantes de carrière est en cours et, parallèlement à cela, des mesures sont à l'étude pour valoriser les carrières d'expert.

→ la marine a également cherché à identifier les postes clés où elle estime nécessaire de placer des *hauts potentiels*. Pour l'instant, il en a été retenu une trentaine.

→ la détermination d'une dominante et la sélection des *futurs hauts potentiels* s'effectueraient au moment du CID, avec l'éventualité, si l'expérience de cette année s'avérait intéressante, de faire passer aux stagiaires une évaluation du type *assessment centers*. La sélection s'effectuerait ensuite par dominante de carrière.

→ la marine s'attache par ailleurs à définir des parcours qualifiants pour ses *futurs hauts potentiels*. Actuellement 200 postes de parcours qualifiants ont été définis. La quantification de la réussite des officiers dans un poste qualifiant est également à l'étude.

Dans le cas de la marine, et même s'il ne s'agit dans l'ensemble que de projets, on retrouve donc aussi les grandes lignes de ce qui se met en place dans l'armée de terre et de ce qui se pratique dans le monde civil.

Le cas du Service de santé des armées

Pour conclure sur les exemples de sélection dans les armées françaises, il est en effet intéressant de citer la démarche initiée depuis quelques années dans le Service de santé des armées et qui semble pour l'instant convenir à la fois aux intéressés et à l'institution.

La procédure d'évaluation des *hauts potentiels* du SSA comprend deux processus croisés :

→ la notation des officiers du service associé, comme dans les armées, l'appréciation des résultats obtenus et la détermination de la personnalité et du potentiel (par l'analyse des points forts et des points faibles) ;

→ elle est cependant complétée par un dispositif systématique d'évaluation à 24 et 29 ans de carrière. Ce dispositif, piloté par les inspecteurs généraux du SSA pour chaque armée, se fait en trois parties :

- un bilan de carrière ;
- une information à court terme et à long terme sur le déroulement de carrière ;
- l'amélioration des qualités et la gestion prévisionnelle.

Le résultat de ces entretiens est rapporté sur une fiche d'aptitude et d'orientation qui est communiquée à l'intéressé. C'est ce processus qui permet la sélection des officiers appelés à occuper les plus hauts postes du service. L'indépendance du processus d'évaluation du résultat est garantie par le fait que les évaluateurs n'ont pas connaissance des notations des officiers évalués, et qu'ils n'ont aucun lien organique avec les gestionnaires de personnel du service. Le SSA envisage à court terme d'adjoindre à ces entretiens d'évaluation un entretien d'orientation à 15 ans de carrière.

Après avoir brossé ce tableau non exhaustif de ce qui se fait ou va se faire dans les armées françaises, il nous a paru utile de jeter un coup d'oeil sur ce que font, ou projettent de faire, les armées dont nous sommes les plus proches. Nous allons donc rapidement évoquer les cas des armées américaines, britanniques et allemandes.

2.4. Comparaison avec des armées étrangères.

Le cas des États-Unis.

Dans l'armée de l'air, la sélection se fait essentiellement à chaque passage au grade supérieur (capitaine, major, lieutenant-colonel et colonel), au cours d'une commission, *la promotion board*, où toute la carrière est examinée. Sont notamment regardés les propositions d'avancement par la hiérarchie, l'historique de la carrière et les diplômes militaires et civils obtenus (masters,...). A partir du grade de lieutenant-colonel inclus, 2 ou 3 % des officiers bénéficient à chaque promotion d'un avancement particulièrement rapide en trois ans permettant de postuler pour être général entre 21 et 25 ans de service, ce qui permet à quelques généraux d'être promus vers 43 ans et en moyenne de l'être à 45 ans sachant que 50 ans est un âge limite pour devenir général. Il n'y a donc pas de pool défini de *futurs hauts potentiels*, mais une sélection très pyramidale par l'avancement. En effet, pour être général, il faut avoir effectué un certain nombre de postes de préparation dont des postes interarmées, et avoir par ailleurs six ans de grade de colonel. Il existe des postes d'officiers généraux réservés aux experts, mais ceux-ci sont peu nombreux. Plus de 80% des généraux sont des opérationnels.

Dans l'armée de terre, le profil de carrière semble plus défini. Il existe en particulier un poste clé opérationnel par grade, qu'il est impératif de réussir pour avoir un avancement rapide. Malgré l'importance des diplômes, le poids des prestations sur le terrain reste prédominant. Pour les capitaines et les majors, chaque exercice qu'ils effectuent est ainsi particulièrement suivi par leur chef de bataillon qui les classe régulièrement entre eux. Cela constitue en fait l'évaluation en situation.

Depuis février 1999, le système de notation et de sélection a été modifié, notamment pour permettre des carrières longues d'expert. En effet, il fallait auparavant pour passer lieutenant-colonel avoir réussi dans un poste de commandant en second ou d'officier opération de régiment. A partir de maintenant une orientation a lieu au niveau des commandants pour les spécialiser dans une des quatre branches particulières appelées, *carrier field*, et qui sont baptisées *Operations* (commandement de forces), *Information Operations* (renseignement, attachés de défense), *Institutionnal Support* (étude et programmation des besoins de l'armée sur le long terme) et *Operations Support* (programmes futurs). Le choix est effectué par une commission de 15 membres selon plusieurs critères parmi lesquels le volontariat de l'officier, sa carrière passée, ses diplômes et les appréciations de sa hiérarchie. Cette nouveauté permet maintenant à des officiers *non opérationnels* de postuler dans leur branche pour des postes de généraux. En particulier, les officiers retenus au choix pour suivre des cours de l'enseignement supérieur type CID appartiennent à toutes les branches.

Comme dans l'armée de l'air la sélection est très pyramidale, l'élimination se faisant sur le non passage au grade supérieur ou le non renouvellement du contrat. Ainsi seuls 72% des capitaines passent commandant, et seuls 50% des commandants sont sélectionnés pour l'école de guerre, ce qui constitue une condition nécessaire pour devenir lieutenant-colonel. En revanche, le passage au grade supérieur se fait à plus ou moins un an à ancienneté égale. De même que dans l'armée de l'air, la plupart des généraux sont nommés vers 45 ans.

Enfin, il faut souligner que dans aucune des armées américaines il ne semble que l'on fasse appel à des *assessment centers* civils pour contribuer à la sélection des hauts potentiels (à l'exception toutefois de l'expérience de l'US Army mentionnée au § 2.1).

Le cas de la Grande-Bretagne.

D'une façon générale, la sélection des *hauts potentiels* dans l'armée britannique semble répondre à des critères relativement proches de ceux de l'armée française (importance des commandements, de l'école de guerre et de l'âge).

En revanche la sélection initiale est différente, dans la mesure où depuis quelques années le statut de leurs officiers est devenu beaucoup plus contractuel. Par exemple 85% des officiers issus de Sandhurst se voient accorder un premier contrat entre trois et huit ans, pendant la durée duquel ils peuvent, le cas échéant, bénéficier d'un contrat d'officier de carrière. Dans les *Royal Marines* tout officier bénéficie d'un premier contrat de quatre ans, à l'issue duquel un second contrat de quatre ans lui est proposé s'il fait l'affaire. Ce n'est qu'au bout de ces huit années de service qu'il peut normalement bénéficier d'un contrat de huit ans renouvelable et qu'il devient réellement un officier de carrière. La sélection est donc très pyramidale dès le début de carrière ce qui explique d'ailleurs que jusqu'au grade de commandant les officiers passent à peu près en même temps au grade supérieur.

La sélection pour l'école de guerre est elle aussi différente. Dans le cas de l'armée de terre par exemple, les capitaines effectuent un cours d'état-major de six mois, le JDSC,

comparable à l'EEM française de Compiègne au cours duquel ils doivent passer trois examens. Les résultats de ces examens conditionnent d'une part le passage au grade de commandant et d'autre part une admission éventuelle à l'école de guerre, qui peut avoir lieu entre trois ans et sept ans après la sortie du JDSC, c'est à dire pour les meilleurs, vers 30 ans. Comme l'école de guerre conditionne en grande partie le passage rapide au grade de lieutenant-colonel on voit que les écarts peuvent commencer à se creuser assez fortement dès le passage au grade de lieutenant-colonel, c'est à dire un grade plus tôt qu'en France. Ensuite la sélection se passe *grosso modo* comme en France avec l'importance donnée au commandement de régiment, le passage en état-major et la sélection éventuelle pour devenir général. Remarquons cependant que les généraux britanniques sont nommés en moyenne deux ans plus tôt que leurs homologues français.

Un point intéressant à noter concerne la notation. Elle est communiquée par chacun des échelons de la hiérarchie directe (en général trois) et vient d'être modifiée depuis un an avec les aménagements suivants :

- les officiers peuvent lire leur notation complète et en conserve un exemplaire, alors qu'auparavant elle leur était simplement lue pour les parties confidentielles.

- les officiers peuvent écrire des commentaires sur leur feuille de notation et cela à chacune des trois entrevues successives.

- enfin, les critères d'appréciation, autrefois cotés de 1 à 9, le sont maintenant de 1 à 6, ce qui est reconnu comme plus discriminant.

La sélection dans l'armée de l'air est comparable à celle de l'armée de terre. Le poids des qualités humaines et de la personnalité jouent un rôle déterminant, de même que les qualités opérationnelles, notamment en vol. Cependant, tout comme en France, l'école de guerre est devenu un passage obligé pour commander un escadron et espérer une carrière d'officier général. Le pourcentage des officiers qui y accèdent est d'ailleurs comparable. La principale différence réside dans le fait que l'on est désigné pour l'enseignement militaire secondaire par une commission qui examine l'ensemble de la carrière passée, et non par concours. Enfin, l'âge joue également un rôle essentiel, notamment pour commander un escadron.

Notons enfin que comme aux États-Unis, les Britanniques ne font pas appel à des organismes extérieurs pour évaluer leurs futurs cadres dirigeants.

Le cas de l'Allemagne.

Les armées allemandes procèdent dans leur sélection de façon relativement différente à ce qui se pratique dans les pays anglo-saxons ou en France.

Le système de sélection de la Bundeswehr, qui date de 1974, comprend deux étapes essentielles :

- chaque officier d'active des armes doit avoir accompli avec succès un stage interarmées d'officier d'état-major de 14 semaines. Ce stage qui est obligatoire pour les officiers de carrière, a lieu à la *Führungsakademie* et permet, en cas de réussite, d'obtenir les qualifications nécessaires pour être promu officier supérieur.

- les appréciations reçues à ce stage, ainsi que les notations et diplômes obtenus par ailleurs, permettent chaque année à un conseil de sélection dépendant de la direction du

personnel, de statuer sur l'admission au cours supérieur d'état-major de 44 officiers de l'armée de terre, 25 de l'armée de l'air et 13 de la marine. La proportion d'officiers brevetés est donc environ deux fois plus faible qu'en France. Les officiers choisis ont été examinés sur leurs 10 ou 11 ans de carrière sur des critères tenant compte de leur personnalité, de leur motivation et de leurs capacités à remplir les postes supérieurs, notamment l'aptitude au commandement. Pour l'armée de terre, il n'y a pas de quotas par arme. La formation des officiers brevetés qui dure deux ans a pour but de détecter et de former des chefs militaires, aptes à remplir de manière autonome des fonctions d'état-major et d'auxiliaires de chef interarmes. Ces officiers brevetés d'état-major sont donc avant tout des généralistes.

Une fois breveté, un officier de l'armée de terre par exemple, est en général affecté dans les forces au sein d'un état-major national ou international, avant de prendre le commandement d'un bataillon ou d'une unité analogue. Il faut souligner que si les hauts potentiels sont sélectionnés parmi les officiers brevetés, il n'est en revanche pas indispensable d'être breveté pour commander un bataillon. La plupart des bataillons sont ainsi commandés par des officiers non-brevetés.

Vers l'âge de 42 ans le dossier de tout officier est examiné au sein d'un conseil militaire qui statue sur ses perspectives de fin de carrière et définit la dominante vers laquelle il doit être orienté. Ensuite sa carrière se poursuivra normalement dans la fonction pour laquelle il se sera montré le plus apte et il pourra alors concourir pour les postes à hautes responsabilités. Cela permet d'éclairer l'officier sur ses possibilités et son avenir, et constitue par ailleurs un moyen de gestion supplémentaire. Il n'existe en revanche pas de filière particularisée dite d'experts comme on l'envisage en France. Par ailleurs aucun recours à des organismes extérieurs d'évaluation ne semble être pratiqué dans les forces armées allemandes.

Enfin, il convient de noter que les plus jeunes généraux allemands ont parfois 45 ans et, leur limite d'âge étant de 62 ans, ils disposent d'une durée de vie significative dans les postes à *haut potentiel*.

Le système allemand se caractérise donc par un processus de sélection précoce d'un petit nombre d'officiers brevetés permettant d'identifier et de promouvoir très en amont des futurs chefs militaires jeunes ainsi que leurs principaux auxiliaires. La motivation de l'ensemble du corps est maintenue par le fait qu'il reste toujours possible à un officier non-breveté d'accéder à des grades et à des postes élevés, notamment le commandement d'un bataillon. Les qualités et la formation nécessaires pour exercer dans l'armée allemande des fonctions d'état-major de brigade et au dessus, et de conseiller du haut commandement semblent bien différenciées de celles requises pour commander une unité.

Enseignements à tirer des comparaisons avec les armées étrangères

Chaque système est différent, pour des raisons essentiellement culturelles, mais on peut noter dans le cas de notre étude les points suivants :

- l'armée de terre américaine se lance dans une politique de gestion de carrière par dominante qui n'est pas sans rappeler la politique souhaitée par l'armée de terre et la marine françaises ;
- d'une façon générale, on assiste à une valorisation des fonctions et des carrières d'expert ;

- le système de notation anglais apporte une approche intéressante par la possibilité qu'a l'officier noté d'écrire des commentaires sur sa notation ;
- l'armée allemande distingue les qualités d'officier d'état-major général de celles du commandement. De nombreux officiers non brevetés commandent des bataillons, ce qui est très rarement le cas dans l'armée française et, semble-t-il, dans les armées anglo-saxonnes ;
- l'âge d'accès au grade d'officier général en France est plus élevé de deux à cinq ans que dans les trois armées dont nous venons de parler, alors que les limites d'âge sont équivalentes. Il en résulte que les *hauts potentiels* français restent sensiblement moins longtemps dans les postes de responsabilité que leurs homologues étrangers ;
- ni les Anglo-Saxons, ni les Allemands n'ont normalement recours à des organismes extérieurs pour contribuer à la sélection de leurs *futurs hauts potentiels*.

3. Les pistes d'amélioration proposées pour les armées françaises.

Les améliorations que nous ont inspiré nos réflexions et nos entrevues peuvent se décliner en cinq points qui concernent le recrutement, le système d'évaluation et de sélection, les parcours qualifiants, le système de notation et enfin le maintien de la motivation.

3.1. Propositions pour l'amélioration du recrutement.

C'est finalement la première étape du déroulement de la carrière d'un officier et il convient de ne pas la négliger dans une optique de sélection précoce de *futurs hauts potentiels*.

Sans remettre en cause, le recrutement direct par concours, il nous paraîtrait cependant judicieux de le compléter par une appréciation psychologique ou comportementale. Cette évaluation, effectuée dès l'intégration à l'école et avant la signature du contrat, permettrait de clarifier la motivation et d'informer le commandement sur des élèves pouvant présenter des difficultés d'adaptation. Ils pourraient être alors mieux suivis durant leurs scolarité et, le cas échéant éliminés, avant leur nomination au premier grade d'officier qui engage statutairement l'avenir. Cela éviterait aux armées d'avoir à s'encombrer pendant des dizaines d'années d'officiers visiblement inadaptés.

Dans le domaine des recrutements indirect et semi-direct nous proposons de maintenir les possibilités de promotion interne, mais d'élargir les possibilités de recrutement extérieurs précoces ou tardifs, et si possible de haut niveau, pour répondre à des besoins d'expertise particuliers.

3.2. Mise en place d'un système rénové d'évaluation et de sélection

un système spécifique par armée

En premier lieu, il nous paraît important que chacune des armées conserve ou développe son système spécifique, tant les différences de culture et certaines spécificités restent importantes. On peut cependant envisager une ligne d'action commune et envisager en seconde

partie de carrière une uniformisation des critères, notamment pour ce qui a trait à l'interarmées.

Ensuite, il nous paraît évident que les armées possèdent déjà en leur sein des moyens performants de sélectionner leur cadres et qu'elles peuvent se passer des organismes extérieurs. Tout au plus pourrait-on en premier lieu envisager des concours extérieurs pour former plus particulièrement certains officiers aux techniques de l'évaluation, notamment en situation. Par la suite l'évaluation extérieure resterait envisageable, mais à notre sens sur la demande d'un officier qui souhaiterait obtenir un bilan de ses aptitudes. Elle devrait en tout état de cause rester consultative.

une meilleure utilisation des méthodes d'évaluation existantes

Les méthodes d'évaluation en situation, largement pratiquées dans le civil nous paraissent pertinentes car elles permettent d'offrir un excellent moyen d'appréciation croisée. Elles sont du reste déjà pratiquées couramment dans les armées par le biais des inspections et des divisions entraînement. Peut-on en effet imaginer une meilleure évaluation en situation, pour la dominante *commandement*, que celle pratiquée par exemple sur un SNA pendant sa remise en condition avant départ en mission ? La division entraînement, composée de trois ou quatre personnes dirigées par un ancien commandant de SNA, plus ancien que le commandant, embarque en effet pendant plus de 15 jours et suit le comportement de l'équipage, du commandant au simple opérateur, pendant une série d'exercices qui recouvrent toutes les missions du sous-marin. Le rapport de l'officier entraînement est confidentiel et transmis directement à la hiérarchie. Nous suggérons que ce type de contrôle, qui existe sous différentes formes dans les armées, soit plus formellement exploité pour la détermination des aptitudes des officiers par rapport à telle ou telle dominante, ainsi que de leur potentiel.

En complément, et en tout état de cause dans les dominantes difficiles à évaluer par les moyens actuels, il nous paraîtrait utile de développer un ou plusieurs centres d'*évaluation en situation* interarmes, voire interarmées, de façon à disposer d'un jugement croisé compétent et adapté.

Une plus grande autonomie et responsabilisation des inspections va dans le même sens. C'est d'ailleurs, on l'aura noté, la voie vers laquelle s'est engagée l'armée de terre.

Enfin, on pourrait imaginer dans les écoles, notamment au CID, des stages spécifiques où les officiers seraient évalués en situation, soit seuls, soit en groupe par des organismes militaires spécialement formés pour cette tâche.

une sélection à deux étages

A partir de ces méthodes et des évaluations classiques pratiquées dans les armées, notamment par les notations, il nous paraît raisonnable d'envisager une sélection des *futurs hauts potentiels* en deux phases principales :

→ la première partie de la carrière (jusqu'à 34 ans environ) devrait être plus spécifiquement dévolue à l'orientation des cadres. Il s'agit en particulier de déterminer s'ils sont destinés plutôt à une filière d'expertise ou à une filière de commandement. On pourrait même aller plus loin et déterminer, si au sein de la filière commandement, les officiers sont plutôt des hommes de terrain, ou au contraire des hommes d'état-major. Les mises en situation pratiques et

concrètes, dont nous venons d'évoquer les possibilités, doivent être renforcées et exploitées en ce sens, mais aussi doivent permettre de constituer les premiers éléments formels d'un dossier concernant les éventuelles aptitudes à devenir *haut potentiel*. Cette période s'achève par le passage du concours du CID ou autres écoles équivalentes, dont la réussite rend compte de qualités intellectuelles mais traduit plus qu'un réel potentiel, la motivation de l'officier à progresser dans sa carrière.

→ la seconde phase commence dès le CID. Celui-ci pourrait être mis à profit pour évaluer au cours de plus fréquentes mises en situation concrètes les qualités des stagiaires, et il pourrait à ce titre constituer un des champs d'action des centres d'évaluation en situation développés dans les armées. Bien que nous y soyons peu favorables, ce pourrait être sans doute aussi le lieu propice pour faire appel à des organismes d'évaluation extérieurs. Dans ce cas les conclusions qui devraient à notre sens rester consultatives pourraient apporter un complément éventuel, en particulier pour l'orientation. Cette évaluation extérieure devrait par ailleurs être proposée systématiquement à tout officier non reçu au CID. A l'issue du CID, ou plus généralement de la première phase de carrière, un pool de *futurs hauts potentiels*, que ce soit dans les domaines du management ou de l'expertise, doit pouvoir être retenu. Il doit l'être sur des critères aussi larges que possibles : prise en compte des notations, prestation au CID, résultats aux examens,... et nécessite sans doute la réunion d'une commission *ad hoc*. Cette commission devrait avoir à se prononcer pour chaque officier examiné sur la nature de son potentiel éventuel et répondre en particulier aux questions suivantes :

- dans quelle branche peut-il le devenir (management, expertise technique, relations extérieures,...) ?
- à quel moment et dans quel contexte ?
- pour quelle mission ou pour quel projet précis ?
- quel type de parcours qualifiant faudrait-il lui prévoir ?

Il conviendra également, pour éviter autant que possible des problèmes de gestion éventuels, de prévoir, outre une certaine polyvalence, un nombre de *futurs hauts potentiels* sensiblement supérieurs au nombre de postes qu'ils auront à occuper. Il semble que la moitié environ de la population de stagiaires du CID constitue un pool initial suffisant.

Il nous paraît aussi important que le pool des *futurs hauts potentiels* ainsi préétabli ne demeure pas exclusif, mais au contraire reste largement ouvert à des officiers qui se révéleraient, pour une raison ou pour une autre, au cours de la seconde partie de leur carrière. Par ailleurs il semble qu'il y ait tout avantage à pratiquer une réelle transparence vis à vis de ceux qui auraient été retenus dans ce pool. Ils doivent savoir qu'ils ont été présélectionnés, mais que rien n'est acquis et que tout dépendra de leur réussite dans la suite de leurs parcours. Parallèlement à cela, ceux qui n'auraient pas été préalablement choisis devraient être informés de leurs chances éventuelles de pouvoir rejoindre le pool ultérieurement en fonction de l'évolution de leurs performances et de leurs motivations.

3.3. Définition et mise en place de parcours qualifiants

Il est maintenant communément admis que les *futurs hauts potentiels* qui ont été sélectionnés, doivent bénéficier de parcours qualifiants qui devraient leur permettre de se former à leur futures responsabilités, d'être évalués et le cas échéant confirmés *hauts*

potentiels. Il est toutefois indispensable que ces parcours qualifiants à exigence de performance soient d'abord profitables à l'institution.

des parcours difficiles qui doivent être jugés de façon particulière

Dans cette logique, ces postes doivent être difficiles, à obligation de résultat et il convient donc d'envisager en parallèle un système d'évaluation adapté. Ce système devrait être aussi large que possible, hiérarchique et croisé (matriciel) de façon à disposer du maximum d'éléments objectifs. Des parcours qualifiants de rattrapage, pourraient aussi être aménagés pour ceux qui auraient rejoint le pool plus tardivement.

Pour qu'ils soient utiles à l'institution et compatibles avec la gestion, les postes de ces parcours qualifiants doivent être bien ciblés, avec certaines polyvalences, et une durée significative que nous estimons dans le contexte des armées, au minimum à trois ans et si possible à quatre ans.

des parcours qui doivent être motivants

Il nous paraît en effet indispensable que ces parcours à exigence de performance soient motivants et récompensés en conséquence. L'accès plus rapide au grade d'officier général, à un âge par exemple comparable à celui de nos alliés nous paraît être la meilleure approche, mais sans doute aussi la plus difficile à satisfaire à court terme. Cela aurait pourtant le grand avantage pour l'institution de disposer pendant longtemps de ses *hauts potentiels* !

Il ne serait peut-être pas inutile non plus, pour motiver des officiers frustrés du prestige du commandement, d'étendre la notion de commandement au delà du corps proprement dit (officier de programme, chefs de bureau ou de division,...).

Enfin, il nous semble que le rajeunissement des commandements de terrain irait dans le sens de la motivation et sans doute d'une plus grande efficacité.

exemples de parcours qualifiants proposés pour l'armée de terre

→ dans la filière commandement :

Le parcours qualifiant pourrait commencer dès la fin de l'enseignement militaire secondaire. En s'inspirant du schéma de parcours professionnel rencontré dans les entreprises, ce parcours doit couvrir une période de 12 à 15 ans, susceptible d'amener à des fonctions de haute responsabilité (correspondant à peu près en termes de positionnement hiérarchique au premier grade d'officier général) et devrait associer, dans un ordre pouvant varier :

- des affectations dans des fonctions opérationnelles directes qui peuvent être, soit des fonctions de chef de bureau opérations dès la fin de l'EMS 2, soit des fonctions de chef de bureau emploi de Brigade, soit des fonctions de chef de bureau en EMF ou au CFAT (ces deux types de fonctions étant placées après le temps de commandement de chef de corps) ; une combinaison de ces différents postes serait à encourager dans le cas de détection d'un potentiel pour *postes-clés temporaires* (du type commandement opérationnel de force engagée).
- le temps de commandement de chef de corps, qui demeure le point de passage obligé.
- une, ou des affectations dans des fonctions transverses à l'armée de terre, qui seraient préférentiellement en administration centrale, et dans des filières soit de ressource humaine, soit financières.
- enfin, des affectations *d'ouverture* qui pourraient être :

* soit en national, la participation à des organismes interarmées (type EMA ou EMIA) ou des directions civiles du ministère (type DAF, DAG, DFP); ce dernier type de poste est toutefois à réserver plus volontiers aux officiers de la filière expert ;

* soit, ou également, des affectations dans des états-majors interalliés, OTAN ou non OTAN (Eurofor, Eurocorps).

Mis à part le temps de commandement, qu'il apparaît difficile de rallonger, le temps minimum d'exercice de ces différentes fonctions devrait être porté à 3 ans, et si possible 4 ans (et ceci même pour le temps de BOI).

Au delà de cette première phase de parcours qualifiant, une *vérification d'aptitude*, fondée à la fois sur une appréciation des résultats obtenus et une nouvelle évaluation du potentiel, doit permettre une ultime orientation et initier la fin de trajectoire ; celle-ci, beaucoup plus personnalisée, devrait permettre de faire occuper au *haut potentiel* les postes le préparant directement à la fonction-clé qu'il est appelé à détenir. Pourrait intervenir notamment à ce stade l'occupation de postes à l'interface avec le pouvoir politique.

Une possibilité complémentaire pourrait être au sein de la filière commandement, de privilégier des parcours à dominante de terrain ou à dominante d'état-major, en fonction des qualités propres qu'elles supposent. S'il est clair que les *hauts potentiels* doivent tous avoir commandé, il reste envisageable de faire commander, comme en Allemagne, des régiments à des non brevetés, s'ils possèdent dans ce domaine des aptitudes exceptionnelles. Cela permettrait de posséder un pool complémentaire de *futurs hauts potentiels* de combat directement utilisables en temps de guerre. Les Britanniques, toujours pragmatiques, semblent assez proches de ce concept qu'ils auraient d'ailleurs en partie utilisé lors de la guerre des Malouines.

→ dans la filière expertise :

A la même période et suivant les mêmes principes, l'expert pourrait alterner les postes suivants :

- un poste de responsabilité spécialisée (en fonction de la branche de spécialité) dans des organismes de conception de l'armée d'appartenance ;
- un poste en état-major interarmées ;
- un poste d'ouverture, soit préférentiellement en direction civile du ministère, soit en interallié (planification, conduite des programmes d'armement, logistique) ;
- un poste de *conduite du changement*, sur l'exemple de ce que pratique la RATP, comprenant la responsabilité du pilotage, soit d'un projet transverse de grande ampleur en matière d'armement, soit la conduite d'un programme d'équipement

3.4. Adaptation et amélioration des systèmes de notation

La notation constitue le moyen essentiel de la détection des officiers possédant un certain potentiel. A cet égard elle revêt un caractère important et les procédés qu'elle met en œuvre conditionnent dans une large mesure le succès d'une véritable politique en matière de *hauts potentiels*. Ainsi l'étude des conditions actuelles de notation dans les armées constitue-t-elle une porte d'entrée à l'appréciation de l'état de l'art de la gestion des hauts potentiels. A

n'en pas douter, armée de terre, armée de l'air, marine et gendarmerie se heurtent aux mêmes écueils. Pourtant, des tentatives récentes et originales tentent de les dépasser.

Ces écueils sont essentiellement de deux ordres. L'un est lié à l'institution et à ses pesanteurs ; l'autre aux conditions mêmes de l'exercice de l'évaluation annuelle. Les règles statutaires créent *de facto* un potentiel que l'on pourrait qualifier de *mécanique*. Plus un officier est promu jeune, plus il aura d'occasions d'élargir son champ de compétence dans des fonctions d'un certain niveau et plus il pourra, *mécaniquement*, assumer de façon rentable de hautes responsabilités. Ce potentiel *mécanique* est tellement prégnant que certains n'hésitent pas à le qualifier de potentiel objectif, renvoyant alors l'évaluation des capacités intellectuelles, professionnelles et morales au rang de la subjectivité. Ce phénomène est accentué par la facilité de certains noteurs qui préfèrent parfois se cacher derrière des critères d'appréciation exogènes car s'imposant apparemment au jugement qu'ils devraient porter... « la notation est l'acte de courage du temps de paix », disait le général Martial, ancien chef de bureau à la DPMAT. Pourtant, apprécier la capacité à assumer des fonctions d'un niveau supérieur est du ressort du noteur. La gendarmerie ou le service de santé demandent ainsi que soit évalué le potentiel pour pouvoir être nommé aux grades supérieurs jusqu'à général de division au moins. L'armée de terre quant à elle, demande que l'aptitude du noté pour tenir des emplois de différents niveaux soit évaluée. Mais, et de façon constante, seul le fait de ne pas avoir *une croix dans la bonne case* est préjudiciable : se voir reconnaître un certain potentiel est la norme et n'est pas discriminant. La sélection résultant du bulletin de notation annuel est alors une sélection par défaut. On pressent que l'on se heurte à une difficulté inhérente à la notation qui réside dans le couplage entre le jugement porté sur les services rendus et l'évaluation du potentiel. C'est le deuxième écueil que nous avons relevé.

La corrélation entre les services rendus et le potentiel se retrouve à travers les bulletins de notation de nos armées (voir annexe 5). Dans le cas de l'armée de terre, par exemple, le bulletin se résume par le fameux trigramme. Le premier terme reflète le niveau relatif, il classe l'individu parmi ses pairs, le deuxième terme témoigne du rendement dans l'emploi et apprécie alors les services rendus ; quant au dernier terme, il est sensé illustrer le potentiel du noté. Ainsi, un officier noté « 3A3 » a-t-il obtenu d'excellents résultats dans ses fonctions et est-il jugé apte à tenir des fonctions d'un niveau supérieur. Cependant, la cohérence que recherche légitimement le noteur conduit à lier tous les termes du trigramme, d'autant plus qu'un jugement positif porté sur le potentiel n'engage à rien. La situation est quasiment identique dans le cas des gendarmes où seul le *niveau note* importe. Le fait que les services rendus et le potentiel soient appréciés par la même personne, au même moment et sur un même document est donc un facteur très limitant et ne permet pas une détection fine des hauts potentiels.

Dans ce domaine, les notations pratiquées par la marine et l'armée de l'air essaient de s'affranchir de ces difficultés. La marine apprécie de façon séparée la qualité des services rendus et l'aptitude à tenir des emplois d'un niveau supérieur. Ce dernier critère est transcrit en type d'avancement proposé puis en potentiel à mesure que la situation de l'officier noté est jugée par les échelons supérieurs. Enfin, la note annuelle, sur 25, tient compte de tous les paramètres précédents. Pour l'armée de l'air, les résultats annuels et le potentiel sont encore plus clairement séparés, ne serait ce que parcequ'ils n'apparaissent pas sur la même page. Le potentiel est déterminé de façon quasi scientifique par le premier noteur qui, à partir d'une grille détaillée, de critères et de barèmes précis déduit *mécaniquement* le groupe *qualités potentielles* de l'officier. Les appréciations des autorités notant en second et dernier ressorts sont liées par la détermination de ce premier groupe et l'affinent en le pondérant par l'origine du candidat et l'obtention ou non du brevet d'études militaires supérieures. Cependant, le

poids accordé à ces derniers critères est tellement important qu'il ne permet plus d'effectuer une sélection parmi une population qui est en fait le vivier des *futurs hauts potentiels* !

Ainsi les notations pratiquées actuellement au sein des armées, ne permettent pas de détecter les *futurs hauts potentiels* de façon rationnelle. Des améliorations relativement simples à mettre en oeuvre sont pourtant envisageables.

En effet, si le rôle du premier noteur est essentiel et ne saurait être remis en cause, il pourrait être envisagé de mieux *découpler* l'évaluation du potentiel et le jugement porté sur les services rendus, ne serait ce qu'en les faisant intervenir à des périodes différentes de l'année. Dans ces conditions, le potentiel reconnu pourrait être réel et non plus estimé par défaut comme c'est souvent le cas aujourd'hui.

Il serait par ailleurs intéressant d'agir sur les points suivants :

→ on pourrait prévoir de façon plus formelle dans le système de notation, sans doute au niveau des derniers ressorts (ou du fusionnement), la prise en compte des performances observées par les organismes militaires extérieurs à l'unité (divisions entraînement, inspections,...). Cela permettrait de répondre en partie au besoin d'évaluation croisée, qui semble faire ses preuves dans le civil.

→ il serait sans doute utile de mieux formaliser la notation dans l'optique de l'orientation vers une ou plusieurs dominantes de carrière .

3.5. Mesures pour maintenir la motivation de tous les cadres et garantir la cohésion de l'institution.

C'est à l'évidence le point faible d'un système de sélection plus précoce, plus exigeant et plus transparent. Par ailleurs, les officiers entretiennent avec l'institution militaire des rapports affectifs souvent forts ce qui implique que les questions de motivation et de cohésion soient traitées avec sérieux.

Nous avons identifié plusieurs possibilités qui nous semblent aller dans le sens d'un maintien de la cohésion :

→ le maintien et le renforcement de l'esprit de corps, ainsi que la revitalisation des bonnes traditions. La motivation d'un officier qui n'aurait pas été sélectionné pourrait s'extérioriser au niveau de son corps d'appartenance, si celui-ci est de qualité et développe la solidarité.

→ la gestion intelligente et non discriminatoire des *atypiques* à potentiel élevé, mais qui ne répondraient pas aux critères standard. Des parcours qualifiants adaptés, avec des postes difficiles mais valorisants, en périphérie de l'institution (entreprises d'armement, DGA,...) pourraient leur permettre de s'épanouir et de se rendre particulièrement rentables pour leur armée .

→ la gestion des exclus de la sélection des hauts potentiels devrait s'appuyer essentiellement sur le soin apporté à une juste reconnaissance. Si la notation discrimine mieux ce qui relève de la performance dans le poste, elle peut être un moyen précieux pour féliciter et encourager un officier. Les témoignages publics de satisfaction, les décorations à titre exceptionnel ne doivent

pas être négligés non plus pour maintenir la motivation d'officiers n'ayant pas démérité et servant avec conviction. Enfin, les directions du personnel doivent conserver ou se donner plus de moyens, pour continuer à motiver des officiers de valeur, mais non sélectionnés, par des affectations attrayantes y compris sur le plan financier.

Conclusion.

Si en première approche, la notion de *haut potentiel* paraît dans les armées assez éloignée de celle qui prévaut aujourd'hui dans le civil, il semble que ce soit de moins en moins le cas. L'institution militaire, semble avoir en effet décidé dans son ensemble, d'entamer des réformes pragmatiques qui lui permettent de rester en phase avec un environnement de plus en plus complexe et exigeant.

Il paraît maintenant communément admis que le *haut potentiel* militaire est, au delà des étoiles qu'il porte éventuellement sur les manches, un officier capable par ses aptitudes et sa motivation d'occuper avec une performance rare les postes stratégiques des armées. Il doit donc pour cela être détecté suffisamment tôt, pour pouvoir être soumis à un parcours diversifié de plusieurs postes qualifiants qui doivent lui permettre, outre de faire bénéficier l'institution de ses talents, d'être évalué dans des postes à haut niveau de performance, et enfin de s'aguerrir pour ses fonctions futures.

Les armées ont donc un gros travail à poursuivre dans l'identification précise des postes à exigence de performance qui nécessitent d'être occupés par des *hauts potentiels*. Elles doivent aussi, dans chacune des dominantes de carrière qui s'imposent aujourd'hui, faire l'inventaire des *postes clés* intermédiaires qui pourraient s'intégrer dans un parcours qualifiant.

Dans cette logique, pour permettre d'organiser des parcours qualifiants suffisamment longs pour être rentables, les armées sont conduites également à revoir en profondeur leur système de détection et d'évaluation pour obtenir une sélection plus précoce, mais qui reste pertinente des *futurs hauts potentiels*. Ce système, mis en place dès le recrutement, pourrait notamment comporter une période d'évaluation continue favorisée par une notation faisant apparaître de façon plus indépendante ce qui relève des services rendus et du potentiel. Cette période allant jusqu'au CID serait par ailleurs mise à profit pour orienter l'officier vers la dominante de carrière lui convenant le mieux. La période du CID pourrait dans un second temps permettre de statuer sur l'appartenance d'environ la moitié des officiers stagiaires au pool des *futurs hauts potentiels* qui seront soumis à un parcours qualifiant. L'appartenance à ce pool devrait rester réversible et ouverte à des officiers détectés plus tardivement. Il nous semble par ailleurs, que les officiers qui auront suivi avec succès un parcours qualifiant exigeant, doivent être motivés par l'accession plus rapide au grade d'officier général. Par la même occasion, cela permettrait à l'institution de bénéficier plus longtemps de ses *hauts potentiels* dans les postes stratégiques.

Enfin, il importe que les armées maintiennent leur cohésion en prenant le plus grand soin de la gestion des exclus d'un système plus sélectif. Nous pensons qu'elles peuvent y parvenir en maintenant l'esprit de corps, en s'attachant à dispenser à bon escient des marques de considération par le biais d'une notation réaménagée ou de témoignages particuliers, et enfin en continuant à proposer aux plus méritants des carrières professionnellement et financièrement attractives.

Les armées ont souvent su faire preuve de grandes qualités d'adaptation. Gageons qu'elles soient une fois de plus capables de relever ce grand défi que constitue la sélection plus exigeante et plus transparente de ses futurs chefs.

ANNEXE 4

L'évaluation et la sélection des hauts potentiels à la Banque de France

La Banque de France emploie 16 000 agents statutaires. Les dispositions relatives à la gestion du personnel relèvent d'un statut délibéré en Conseil général et présenté par le gouverneur à l'agrément du, ou des ministres concernés. Ce statut est proche sur ses grands principes du statut général de la Fonction Publique, mais les agents de la Banque de France ne sont pas des fonctionnaires. Outre ses missions fondamentales, la Banque de France assure diverses missions d'intérêt général au service de l'État et de l'économie: notamment, la tenue du compte du Trésor Public, la balance des paiements, le fichier bancaire des entreprises, la centrale des bilans, le secrétariat des commissions de surendettement, le fichier central des chèques, le fichier national des chèques irréguliers, le fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers...

La notation de type administratif a été remplacée à la Banque de France à la fin de 1993 par une procédure d'évaluation. Au delà d'un changement de mot, c'est une réforme marquante pour la gestion du personnel qui est entrée en vigueur.

1. Fonder l'évaluation sur des éléments plus objectifs

L'évaluation doit en premier lieu être directement reliée aux exigences des situations professionnelles et à la qualité de la contribution fournie par l'agent. C'est pourquoi, il est en particulier demandé aux évaluateurs de décrire les activités exercées par les agents sur une fiche spécifique, régulièrement mise à jour, et de fixer des objectifs annuels aux cadres, afin de disposer de points de référence tangibles.

2. Renforcer le rôle du responsable hiérarchique direct

Le responsable hiérarchique direct était auparavant souvent privé d'une réelle responsabilité en matière d'évaluation, alors qu'il est le mieux à même d'apprécier la contribution des agents avec lesquels il travaille quotidiennement. Les nouvelles procédures l'aident à mieux assumer cette responsabilité majeure, qui incombe à tout agent assurant des fonctions d'animation, d'encadrement ou de direction.

3. Revaloriser l'entretien annuel

A la différence de la notation, l'évaluation s'intègre dans la gestion des ressources humaines et dans le management des unités en dépassant les seules préoccupations liées à l'avancement. L'entretien annuel permet aussi d'aider à analyser les compétences et les expériences des personnels, à rechercher l'amélioration des résultats obtenus et des qualifications, à envisager les perspectives d'orientation professionnelle. Pour ce faire, l'entretien annuel, en particulier avec le chef direct, doit être un moment d'écoute privilégié et permettre un réel échange de vues.

4. les caractéristiques de la procédure d'évaluation.

Les agents font l'objet de deux évaluations : l'une effectuée par leur chef direct, c'est à dire le responsable de l'encadrement immédiat, l'autre par leur chef d'unité (ou son représentant), c'est à dire le plus souvent le chef de service (pour les agents non cadres) ou le directeur (pour les cadres). Dans les services centraux, le directeur général ou son adjoint expriment en outre un court avis à l'égard des cadres proposés pour un avancement. Le nouveau document d'évaluation est constitué d'un nombre limité de rubriques de quelques lignes chacune, sans chiffrage :

- 1er niveau d'évaluation (par le chef direct) : le chef direct a la responsabilité de l'entretien le plus détaillé, destiné à faire un bilan de l'activité de l'agent s'appuyant sur les éléments concrets disponibles. L'agent et le chef direct disposent chacun d'un guide comprenant notamment un canevas d'entretien et diverses recommandations générales susceptibles de favoriser son déroulement.
- 2ème niveau d'évaluation (par le chef d'unité ou son représentant) : l'entretien avec le chef d'unité, de caractère plus général, porte sur la qualité de la contribution de l'agent dans le cadre des missions de l'unité, à partir de l'évaluation établie par le chef direct. Le chef d'unité formule éventuellement la proposition d'avancement. Cet entretien est l'occasion d'évoquer les possibilités d'évolution de carrière et de promotion.

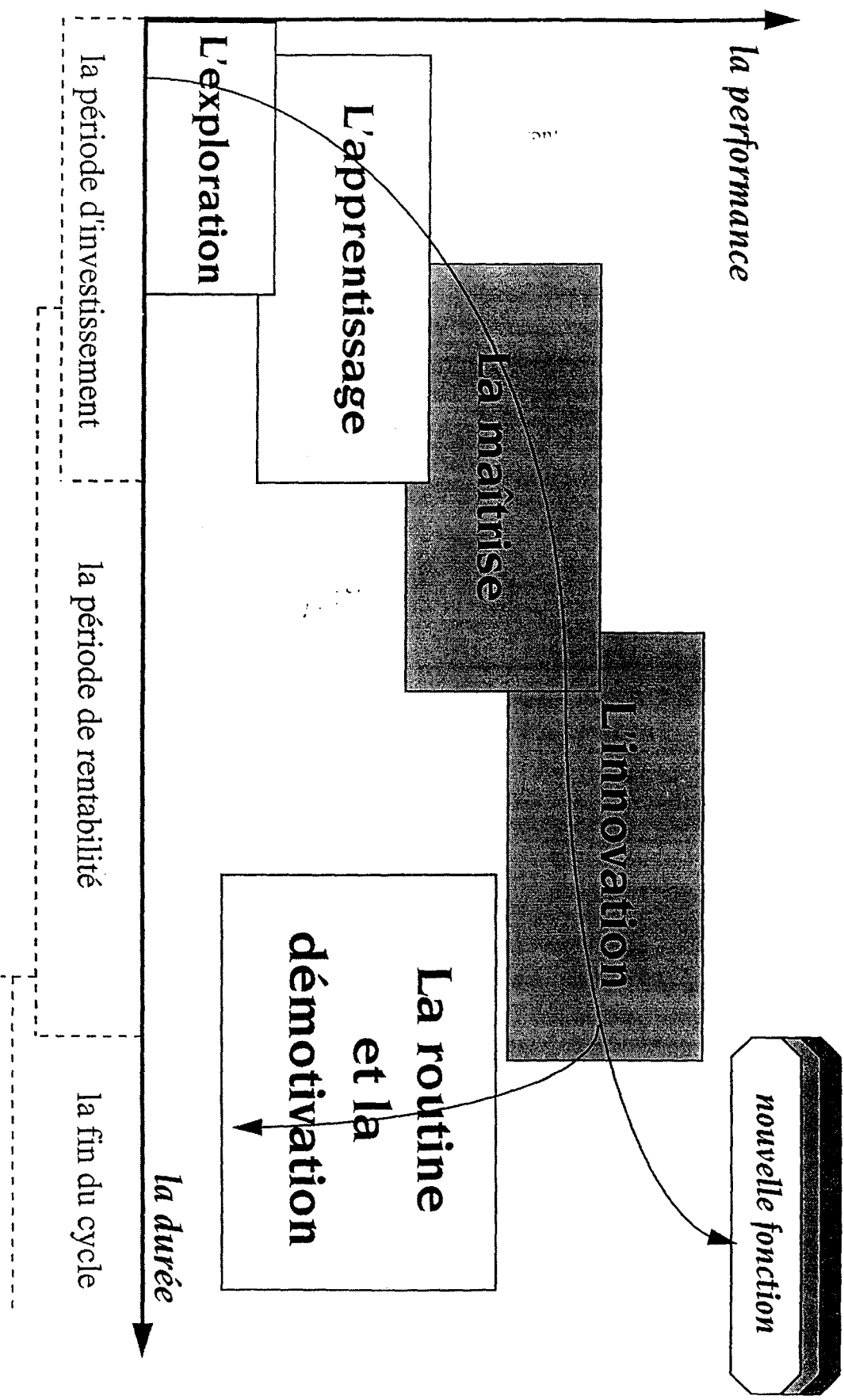
5. Les enseignements.

Le lancement de la réforme a été accompagné d'un large effort de communication, avec l'aide d'une société de conseil en communication : présentation dans le magazine vidéo interne et dans le journal de la Banque, diffusion d'une brochure à l'ensemble du personnel et d'un guide pour les évaluateurs. La formation a été étalée sur deux exercices, compte tenu du nombre important d'évaluateurs à former (2900). Les stages, d'une durée de deux jours et demie, ont été animés par des formateurs extérieurs. Ils débutaient systématiquement par un échange entre un intervenant de la Direction générale du personnel et les participants. Les évaluateurs ont cependant regretté de ne pas avoir été tous formés dès la première année. Surtout, en vue d'assurer la crédibilité du nouveau système, une modification des règles d'avancement est souhaitée, dans le sens d'une augmentation de la part accordée au choix par rapport à l'ancienneté.

La qualité du fonctionnement du système d'évaluation est une condition importante du succès des autres projets à venir de modernisation des ressources humaines. En retour, ceux-ci contribueront à faire évoluer à nouveau les procédures d'évaluation, en développant notamment la partie relative à l'appréciation des compétences mises en oeuvre par les agents. En tout état de cause, les procédures d'évaluation ne doivent pas rester figées, sous peine de se réduire à un rituel, de perdre leur crédibilité et leur utilité, du fait de leur déconnexion avec les besoins de la direction du personnel, des responsables hiérarchiques et des agents.

Les cinq phases d'occupation d'un emploi

ANNEXE 1



Qualités des cadres

(d'après Dulewics, 1989)

ANNEXE 2

Intellectuelles	Interpersonnelles
<ul style="list-style-type: none">- Perspective stratégique- Analyse et jugement- Planification et organisation	<ul style="list-style-type: none">- Diriger ses collaborateurs- Persuasion- Esprit de décision- Sensibilité inter-personnelle- Communication orale
Adaptabilité	Orientation vers les résultats
<ul style="list-style-type: none">- Ressort et adaptabilité	<ul style="list-style-type: none">- Energie et initiative- Désir de réussir- Sens des affaires

Les seize compétences des cadres

(McCauley et al., 1989) 1/2

1. **Etre une personne pleine de ressources :** capable de s'adapter à des situations changeantes et souvent ambiguës et sait résoudre des problèmes complexes.
2. **Faire ce qu'il faut :** sait prendre ses responsabilités.
3. **Apprendre vite :** maîtrise rapidement de nouveaux savoirs techniques et commerciaux
4. **Avoir de l'esprit de décision** dans de nombreuses situations de management.
5. **Diriger des subordonnés**
6. **Créer un climat propice au développement** de ses subordonnés.
7. **Fait face aux subordonnés à problèmes :** agit avec décision et équité quand il traite des subordonnés à problèmes.

Les seize compétences des cadres

(McCauley et al., 1989) 2/2

8. **Etre orienté vers le travail en équipe.**
9. **Recruter des collaborateurs de talent .**
10. **Construire ou rétablir de bonnes relations de coopération avec les autres.**
11. **Etre humain et sensible.**
12. **Faire face avec sang-froid : est ferme, objectif et est capable de se sortir de situations troublées.**
13. **Equilibrer le travail et la vie personnelle.**
14. **Se connaître : a une vue exacte de ses forces et de ses faiblesses et est disposé à améliorer celles-ci.**
15. **Mettre les gens à leur aise.**
16. **Agir avec flexibilité : peut adopter des comportements qui sont souvent considérés comme opposés, être à la fois dur et compatissant, diriger et laisser les autres diriger.**

ANNEXE 4

L'évaluation et la sélection des hauts potentiels à la Banque de France

La Banque de France emploie 16 000 agents statutaires. Les dispositions relatives à la gestion du personnel relèvent d'un statut délibéré en Conseil général et présenté par le gouverneur à l'agrément du, ou des ministres concernés. Ce statut est proche sur ses grands principes du statut général de la Fonction Publique, mais les agents de la Banque de France ne sont pas des fonctionnaires. Outre ses missions fondamentales, la Banque de France assure diverses missions d'intérêt général au service de l'État et de l'économie: notamment, la tenue du compte du Trésor Public, la balance des paiements, le fichier bancaire des entreprises, la centrale des bilans, le secrétariat des commissions de surendettement, le fichier central des chèques, le fichier national des chèques irréguliers, le fichier national des incidents de remboursement des crédits aux particuliers...

La notation de type administratif a été remplacée à la Banque de France à la fin de 1993 par une procédure d'évaluation. Au delà d'un changement de mot, c'est une réforme marquante pour la gestion du personnel qui est entrée en vigueur.

1. Fonder l'évaluation sur des éléments plus objectifs

L'évaluation doit en premier lieu être directement reliée aux exigences des situations professionnelles et à la qualité de la contribution fournie par l'agent. C'est pourquoi, il est en particulier demandé aux évaluateurs de décrire les activités exercées par les agents sur une fiche spécifique, régulièrement mise à jour, et de fixer des objectifs annuels aux cadres, afin de disposer de points de référence tangibles.

2. Renforcer le rôle du responsable hiérarchique direct

Le responsable hiérarchique direct était auparavant souvent privé d'une réelle responsabilité en matière d'évaluation, alors qu'il est le mieux à même d'apprécier la contribution des agents avec lesquels il travaille quotidiennement. Les nouvelles procédures l'aident à mieux assumer cette responsabilité majeure, qui incombe à tout agent assurant des fonctions d'animation, d'encadrement ou de direction.

3. Revaloriser l'entretien annuel

A la différence de la notation, l'évaluation s'intègre dans la gestion des ressources humaines et dans le management des unités en dépassant les seules préoccupations liées à l'avancement. L'entretien annuel permet aussi d'aider à analyser les compétences et les expériences des personnels, à rechercher l'amélioration des résultats obtenus et des qualifications, à envisager les perspectives d'orientation professionnelle. Pour ce faire, l'entretien annuel, en particulier avec le chef direct, doit être un moment d'écoute privilégié et permettre un réel échange de vues.

4. les caractéristiques de la procédure d'évaluation.

Les agents font l'objet de deux évaluations : l'une effectuée par leur chef direct, c'est à dire le responsable de l'encadrement immédiat, l'autre par leur chef d'unité (ou son représentant), c'est à dire le plus souvent le chef de service (pour les agents non cadres) ou le directeur (pour les cadres). Dans les services centraux, le directeur général ou son adjoint expriment en outre un court avis à l'égard des cadres proposés pour un avancement. Le nouveau document d'évaluation est constitué d'un nombre limité de rubriques de quelques lignes chacune, sans chiffrage :

- 1er niveau d'évaluation (par le chef direct) : le chef direct a la responsabilité de l'entretien le plus détaillé, destiné à faire un bilan de l'activité de l'agent s'appuyant sur les éléments concrets disponibles. L'agent et le chef direct disposent chacun d'un guide comprenant notamment un canevas d'entretien et diverses recommandations générales susceptibles de favoriser son déroulement.
- 2ème niveau d'évaluation (par le chef d'unité ou son représentant) : l'entretien avec le chef d'unité, de caractère plus général, porte sur la qualité de la contribution de l'agent dans le cadre des missions de l'unité, à partir de l'évaluation établie par le chef direct. Le chef d'unité formule éventuellement la proposition d'avancement. Cet entretien est l'occasion d'évoquer les possibilités d'évolution de carrière et de promotion.

5. Les enseignements.

Le lancement de la réforme a été accompagné d'un large effort de communication, avec l'aide d'une société de conseil en communication : présentation dans le magazine vidéo interne et dans le journal de la Banque, diffusion d'une brochure à l'ensemble du personnel et d'un guide pour les évaluateurs. La formation a été étalée sur deux exercices, compte tenu du nombre important d'évaluateurs à former (2900). Les stages, d'une durée de deux jours et demie, ont été animés par des formateurs extérieurs. Ils débutaient systématiquement par un échange entre un intervenant de la Direction générale du personnel et les participants. Les évaluateurs ont cependant regretté de ne pas avoir été tous formés dès la première année. Surtout, en vue d'assurer la crédibilité du nouveau système, une modification des règles d'avancement est souhaitée, dans le sens d'une augmentation de la part accordée au choix par rapport à l'ancienneté.

La qualité du fonctionnement du système d'évaluation est une condition importante du succès des autres projets à venir de modernisation des ressources humaines. En retour, ceux-ci contribueront à faire évoluer à nouveau les procédures d'évaluation, en développant notamment la partie relative à l'appréciation des compétences mises en oeuvre par les agents. En tout état de cause, les procédures d'évaluation ne doivent pas rester figées, sous peine de se réduire à un rituel, de perdre leur crédibilité et leur utilité, du fait de leur déconnexion avec les besoins de la direction du personnel, des responsables hiérarchiques et des agents.