

Comment mesurer le potentiel managérial ?

Des compétences démontrées à l'estimation d'une capacité de développement

François Labbas • MANAEVO • 26 août 2026 • manaevo.com/ressources/mesurer-le-potentiel-managerial.html

Identifier le potentiel managérial est l'un des problèmes les plus difficiles de l'évaluation professionnelle. L'expression recouvre d'ailleurs trois situations très différentes : le collaborateur qui n'a jamais managé et qu'on envisage de promouvoir — le bon vendeur qu'on voudrait nommer chef des ventes en est le cas d'école ; le manager en poste qu'on destine au niveau supérieur ; et celui qu'on projette deux niveaux plus haut. Dans les trois cas on demande à une mesure de porter sur ce qui n'est pas encore advenu, mais on ne dispose pas des mêmes informations, et l'on ne cherche pas la même chose.

La distinction commune à ces trois cas est celle de la performance et du potentiel. La performance actuelle renvoie à ce que l'individu démontre dans son poste ; le potentiel concerne sa capacité à réussir dans des responsabilités plus lourdes, souvent différentes de celles qu'il exerce aujourd'hui. C'est là toute la difficulté : on cherche à établir quelque chose dont, par construction, il n'existe pas encore de trace.

Une précision de vocabulaire s'impose ici, car elle commande la suite. On lit souvent l'expression « potentiel futur » : c'est un pléonasme, et il n'est pas innocent. Un potentiel est par définition non actualisé — il n'existe pas de potentiel présent qui s'opposerait à un potentiel à venir. L'opposition juste n'est pas entre l'actuel et le futur, mais entre **ce qui est démontré** et **ce qui ne l'est pas encore**. Confondre les deux conduit à traiter le potentiel comme une propriété qu'on posséderait déjà, alors qu'il désigne une capacité à devenir.

La littérature scientifique montre que le concept lui-même reste difficile à cerner. Silzer et Church (2009) soulignent le manque d'accord entre organisations sur la définition du potentiel et sur les facteurs qui devraient le constituer. Plus récemment, Schlechter et Jansen (2020) ont montré que la recherche sur le *leadership potential* souffre encore d'une confusion entre trois choses distinctes : les caractéristiques individuelles qui servent de prédicteurs, les comportements de leadership, et les résultats organisationnels.

L'histoire des méthodes d'évaluation se lit alors comme une succession de tentatives pour répondre à cette difficulté.

1 • Dédire le potentiel des caractéristiques personnelles

Les premières approches reposent sur l'idée qu'il existe chez certains individus des caractéristiques relativement stables favorisant l'accès aux responsabilités managériales.

Les travaux sur les traits du leadership ont étudié l'intelligence, la confiance en soi, l'énergie, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle, certaines caractéristiques motivationnelles. Lord, De Vader et Alliger (1986) ont montré dès le milieu des années 1980 que les caractéristiques

individuelles expliquaient une part significative des *perceptions* de leadership. Des recherches longitudinales ont ensuite confirmé l'intérêt de variables comme les capacités cognitives, la conscience professionnelle ou la confiance en soi. La personnalité a été structurée autour du modèle des Big Five, dont certains traits sont associés à des comportements de leadership et à des indicateurs de réussite.

Une nuance décisive se cache dans le mot « perceptions ». La recherche sur les traits distingue deux critères que le langage courant confond : l'*émergence* — être perçu comme un leader, être choisi comme tel par un groupe — et l'*efficacité* — obtenir effectivement des résultats une fois en position. Ce ne sont pas les mêmes choses, et rien ne garantit que les prédicteurs de l'une prédisent l'autre. La méta-analyse de Judge, Bono, Ilies et Gerhardt (2002), portant sur 222 corrélations issues de 73 échantillons, trouve l'extraversion comme corrélat le plus constant — mais elle porte précisément sur ces deux critères distincts. Une personne extravertie a de fortes chances d'être *vue* comme un leader ; c'est une autre affaire d'en être un bon.

Cette distinction n'est pas un raffinement d'université. Elle explique pourquoi tant de dispositifs d'identification du potentiel finissent par sélectionner des personnes qui ont l'air de dirigeants — et pourquoi les organisations s'en aperçoivent tard.

Ce que cette approche permet

- Identifier des dispositions relativement stables dans le temps.
- Évaluer une personne qui possède encore peu d'expérience managériale — ce qu'aucune méthode fondée sur la performance passée ne sait faire.
- Comparer les individus avec des instruments standardisés.
- Compléter les informations tirées de l'expérience professionnelle.

Son avantage majeur est ailleurs, et il est réel : elle cherche des facteurs relativement indépendants de la performance dans le poste actuel. Elle permet donc, au moins en principe, de ne pas confondre le fait d'être aujourd'hui un bon spécialiste avec la capacité à réussir demain à un niveau supérieur.

Sa limite tient à un glissement implicite. Considérer que le potentiel serait principalement contenu dans la personnalité revient à ignorer que devenir un bon dirigeant n'est pas seulement affaire de traits. Le contexte, les expériences, les apprentissages, la motivation et les occasions de développement y jouent un rôle majeur. La personnalité peut constituer un *prédicteur* du potentiel ; elle ne peut raisonnablement lui être assimilée.

2 • Observer les comportements : l'assessment center

À partir des années 1950-1970, le développement des assessment centers marque une évolution importante. Le principe consiste à placer le candidat dans plusieurs situations standardisées —

corbeille de courrier, étude de cas, jeu de rôle, simulation de réunion, présentation, entretien, résolution de problème — et à faire observer par plusieurs évaluateurs les comportements qui s'y produisent.

L'intérêt est considérable. Au lieu de demander à une personne ce qu'elle pense être capable de faire, on observe ce qu'elle fait lorsqu'elle est confrontée à une situation représentative de ses futures responsabilités.

Jansen et Vinkenburg (2006) ont montré, par une étude longitudinale, que certaines dimensions observées en assessment center — l'efficacité interpersonnelle, la fermeté, l'ambition — pouvaient être associées à la réussite professionnelle à long terme. Plus largement, les travaux de Sackett (1987) ont établi que la qualité d'un assessment dépend fortement de sa conception : contenu des exercices, modalités d'observation, formation des évaluateurs et méthode de notation sont déterminants.

Les avantages propres à la méthode

- Elle observe directement des comportements, au lieu de recueillir des déclarations.
- Elle place le candidat dans des situations proches de celles qu'il devra gérer.
- Elle croise plusieurs exercices et plusieurs évaluateurs.
- Elle convient particulièrement aux compétences comportementales et relationnelles.
- Elle distingue relativement bien certaines dimensions de la performance.

Une méta-analyse de Sackett, Shewach et Keiser (2017) mérite d'être signalée : lorsqu'on compare assessment centers et tests cognitifs sur des échantillons comparables, les premiers présentent une validité prédictive importante — un résultat qui contredit une idée reçue tenace dans le champ.

Les limites sont connues et sérieuses. La méthode est coûteuse, longue, et dépend fortement de la qualité des exercices comme de celle des évaluateurs. La situation créée reste une simulation : un individu peut se comporter autrement dans un exercice reconstitué et dans la réalité quotidienne de son organisation.

La recherche récente confirme par ailleurs que les scores d'assessment center ne reflètent pas uniquement les dimensions psychologiques qu'on prétend mesurer. Une étude publiée en 2026, portant sur dix-neuf échantillons et près de cinq mille participants, met en évidence une hétérogénéité importante dans les sources de variance : le candidat, mais aussi l'exercice, la dimension, l'évaluateur, et les interactions entre ces éléments. Autrement dit, une part de ce que l'on croit mesurer chez la personne appartient au dispositif lui-même.

L'assessment center doit donc être tenu pour une méthode d'observation puissante, non pour une mesure pure et directe du potentiel.

3 • Distinguer la performance du potentiel

C'est probablement l'évolution conceptuelle la plus importante du champ, et la moins intégrée dans les pratiques.

Un collaborateur peut être extrêmement performant dans son poste sans disposer du potentiel nécessaire pour occuper un poste de niveau supérieur. Inversement, une personne dont la performance actuelle est moyenne peut posséder une capacité d'apprentissage et d'adaptation qui lui permettra de réussir dans des fonctions plus complexes.

McCall (1994) a joué un rôle déterminant en proposant de considérer le potentiel à travers la **capacité à apprendre des expériences professionnelles**. Dans cette perspective, le potentiel n'est pas la possession précoce des caractéristiques du dirigeant expérimenté ; il réside dans la capacité à tirer profit des expériences qui permettront de développer progressivement ces caractéristiques.

Cette conception change la question posée. Il ne s'agit plus de demander :

Cette personne possède-t-elle aujourd'hui les caractéristiques d'un bon dirigeant ?

mais plutôt :

Cette personne possède-t-elle les ressources nécessaires pour apprendre, évoluer et réussir dans des situations managériales plus complexes ?

C'est ici qu'apparaissent les notions de *learning agility*, d'adaptabilité, de curiosité intellectuelle, de capacité de remise en question, d'ouverture à l'expérience et de motivation à apprendre.

4 • Un potentiel, mais pour quelle marche ?

Une ambiguïté traverse tout ce qui précède, et la littérature l'entretient : l'expression « potentiel managérial » recouvre au moins trois situations d'évaluation qui ne posent pas le même problème.

Une personne qui n'a jamais managé. On ne dispose d'aucune performance managériale antérieure. Tout repose sur des dispositions, sur des mises en situation, et sur des indices indirects tirés de la manière dont elle a exercé un rôle d'expert ou de contributeur.

Un manager que l'on envisage pour le niveau supérieur. On dispose cette fois d'une performance managériale observable — mais elle porte sur l'exercice actuel, et rien ne garantit qu'elle se transpose.

Un manager que l'on projette deux niveaux plus haut. L'extrapolation devient très fragile, parce qu'elle saute une marche dont on n'a précisément aucune observation.

Le potentiel est relatif à une cible. On ne « possède » pas du potentiel dans l'absolu : on a du potentiel *pour* un rôle donné, à un niveau donné. Un score unique de potentiel, détaché de la marche visée, ne veut pas dire grand-chose.

C'est ce que formalise le modèle du *Leadership Pipeline* (Charan, Drotter et Noel, 2001). Le passage d'un niveau au suivant n'y est pas un accroissement de la même chose, mais un changement de métier : chaque passage exige des compétences nouvelles, une autre répartition du temps, et surtout d'autres valeurs de travail. Passer de gérer son propre travail à gérer celui des autres suppose de renoncer à la valeur qu'on tirait de sa production personnelle. Passer de manager d'équipe à manager de managers suppose de piloter par l'indirect, sans plus voir le travail se faire.

À chaque marche, ce qui faisait la réussite au niveau précédent devient un obstacle. C'est d'ailleurs le motif d'échec que les auteurs observent le plus souvent : des dirigeants promus qui continuent à faire ce qui les avait fait réussir en dessous.

Le premier passage : promouvoir celui qui n'a jamais managé

C'est le cas le plus fréquent, le plus coûteux, et celui que l'évaluation traite le plus mal. L'exemple type est le bon vendeur qu'on veut nommer chef des ventes. Il vaut la peine de s'y arrêter, parce qu'il concentre toutes les difficultés du problème.

Rien de ce qu'on observe n'est de même nature que ce qu'on cherche. Sa performance actuelle est une production personnelle ; celle qu'on lui demandera est obtenue par d'autres. Ce n'est pas un changement de degré, c'est un changement d'objet. Les deux situations n'ont en commun ni le métier, ni le rapport au temps, ni la source de la satisfaction professionnelle.

Le critère le plus visible est ici le plus trompeur. Le chiffre de vente est mesurable, incontestable, socialement légitime comme justification de promotion — et c'est précisément ce qui en fait un mauvais prédicteur. Il est retenu parce qu'il ne se discute pas, non parce qu'il prédit quelque chose.

Benson, Li et Shue (2019) l'ont établi sur données : dans cent trente et une entreprises américaines, les meilleurs vendeurs sont promus plus souvent, et deviennent en moyenne de moins bons managers que ceux qui vendaient moins. Les auteurs notent toutefois que ce choix peut rester rationnel pour l'entreprise si l'effet d'incitation de la promotion — la perspective d'être promu fait vendre — compense le coût du mauvais appariement. L'arbitrage n'est pas tranché ; il doit au moins être conscient.

La perte est double, et c'est ce qu'on oublie de compter. On ne se contente pas de gagner un chef médiocre : on perd aussi un excellent vendeur. Le coût d'une promotion manquée à ce passage additionne les deux, et la seconde moitié n'apparaît jamais dans aucun tableau de bord.

Le renoncement est le vrai obstacle. Ce premier passage exige d'abandonner la valeur qu'on tirait de sa production personnelle. Le bon vendeur promu continue à vendre : il reprend les gros clients, conclut les affaires à la place de ses commerciaux, et devient le meilleur vendeur de son équipe en même temps que son plus mauvais chef. Il n'a pas manqué de compétence — il a manqué de renoncement. Et ce renoncement ne se lit dans aucun résultat commercial.

Que peut-on alors observer ?

Puisqu'il n'existe aucune trace naturelle d'un exercice managérial, il faut la produire ou la chercher ailleurs. Trois voies, par ordre de coût croissant.

- **Les indices déjà présents dans le rôle actuel.** A-t-il formé des juniors, et comment ? Que fait-il lorsqu'un collègue reprend l'un de ses clients ? Transmet-il ses méthodes ou les garde-t-il ? Ces comportements d'aide et de transmission existent avant toute fonction managériale, et ils s'observent — encore faut-il les avoir cherchés.
- **La motivation à diriger.** Chan et Drasgow (2001) en ont fait un construit à part entière, distinct des capacités : on peut vouloir diriger parce qu'on y prend plaisir, parce qu'on s'y sent tenu, ou sans en calculer le coût. Vouloir devenir chef pour la reconnaissance et le salaire n'est pas vouloir exercer le métier de chef — et rien dans un chiffre de vente ne permet de distinguer les deux.
- **La mise en situation managériale reconstituée.** C'est le seul moyen d'observer un comportement de management chez quelqu'un qui n'a jamais managé : lui confier une décision d'arbitrage, un entretien difficile, une corbeille de courrier. L'exercice est artificiel, il coûte une demi-journée — mais c'est la seule information de même nature que ce qu'on cherche à prédire.

Une réponse organisationnelle, souvent la meilleure

Une part de ces promotions manquées ne relève pas d'une erreur d'évaluation, mais d'une impasse de carrière : le management est la seule voie de reconnaissance et de rémunération disponible. Ouvrir une progression d'expertise — la double échelle — permet de récompenser un excellent vendeur sans en faire un chef. C'est souvent moins coûteux qu'un dispositif d'évaluation, et cela traite la cause plutôt que le symptôme.

Ce qui change à chaque marche : le poids du leadership

Reste à dire ce qui, précisément, se transforme d'une marche à l'autre. Ce n'est pas la quantité de travail, ni même le périmètre : c'est la part de ce qui s'obtient par l'autorité formelle et la part de ce qui ne s'obtient que par l'influence.

Management et leadership ne sont pas synonymes. Le management est une fonction : on l'exerce parce qu'on a été nommé, il donne des moyens et des prérogatives. Le leadership est une relation : il se constate chez ceux qui suivent, jamais chez celui qui prétend l'exercer. On peut être nommé manager ; on ne se nomme pas leader.

Le leadership est ce qui reste quand l'autorité formelle ne suffit plus. Et le propre d'une montée en niveau est qu'elle rend l'autorité formelle de moins en moins suffisante.

Au premier passage, le nouveau chef des ventes dispose de la totalité de son autorité dès le premier jour — et de très peu de légitimité. Son équipe applique la procédure, elle ne le suit pas encore. Ce qu'il obtiendra au-delà de la stricte conformité dépendra de tout autre chose que de son titre.

Plus haut, l'écart se creuse. Un manager de managers ne voit plus le travail se faire ; il obtient des résultats par des personnes qu'il ne dirige pas directement, dans des délais où le contrôle n'a plus prise. Un dirigeant de fonction doit obtenir la coopération de pairs sur lesquels il n'a aucune autorité. À ces niveaux, la capacité d'influence n'est plus une qualité appréciable parmi d'autres : elle devient la ressource principale.

C'est pourquoi le modèle de Dries range le **leadership émergent** — motivation à diriger, capacité d'influence, sensibilité aux parties prenantes — parmi les quatre dimensions du potentiel, à égalité avec les capacités analytiques. Et c'est pourquoi une évaluation qui ne mesure que des capacités et des dispositions passe à côté de ce qui décide de la réussite aux niveaux supérieurs.

Deux réserves, toutefois, pour ne pas remplacer une naïveté par une autre. La première tient à ce qui précède : **ce que l'on mesure sous le nom de leadership est souvent de l'émergence, non de l'efficacité** — la capacité à être identifié comme leader, plus que celle d'en obtenir les résultats. La seconde est que le leadership n'est pas une propriété individuelle transportable : il se constitue dans une relation, avec une équipe donnée, dans une organisation donnée. Un leadership avéré ici peut ne pas se reconstituer ailleurs. Là encore, la mesure porte sur une relation, pas sur une substance.

Observer une réunion : la voie la plus courte

De ce que le leadership est une relation découle une conséquence pratique que les praticiens connaissent bien : la réunion de travail est le plus petit théâtre où cette relation devienne visible. Une heure suffit souvent à en apprendre davantage qu'un questionnaire, pour un coût sans commune mesure avec celui d'un assessment complet. C'est d'ailleurs pour cette raison que la discussion de groupe figure dans presque tous les dispositifs d'observation depuis soixante-dix ans.

Encore faut-il savoir où regarder — et c'est là que la distinction entre émergence et efficacité redevient décisive.

Ce qu'une réunion livre spontanément, c'est de l'émergence. MacLaren, Yammarino et leurs collègues (2020) ont testé ce qu'on appelle l'hypothèse du bavardage : le temps de parole prédit à lui seul l'émergence du leader dans un petit groupe, et cet effet subsiste après contrôle de l'intelligence, de la personnalité et du genre. Autrement dit, celui qui parle le plus est perçu comme le leader — quelle que soit la qualité de ce qu'il dit. Un observateur non averti mesurera donc surtout du volume sonore.

L'observation devient informative dès lors qu'elle porte non sur la quantité de parole, mais sur ce que la personne en fait, et sur ce que les autres en font. Quelques points d'appui.

- **Qui parle, et qui fait avancer.** Ce n'est pas la même chose. Suivre, sur une heure, non pas le temps de parole mais les moments où la discussion progresse effectivement — et regarder qui les a produits.
- **Que fait-elle d'une objection ?** Elle l'écarte, elle l'absorbe, elle s'en sert. C'est probablement le signal unique le plus discriminant, et le plus difficile à simuler.
- **Reformule-t-elle pour faire avancer, ou pour reprendre la main ?** La reformulation est un geste ambigu : elle sert autant à servir le groupe qu'à s'en emparer.

- **À qui attribue-t-elle le mérite d'une idée ?** Y compris lorsque personne ne le lui demande, et lorsque l'idée n'est pas la sienne.
- **Que se passe-t-il quand elle n'est pas d'accord avec le plus haut placé dans la salle ?** Le courage managérial ne se déclare pas, il s'observe — et seulement dans ces quelques secondes-là.
- **Et surtout : que font les autres ?** Qui se tourne vers elle avant de répondre, qui reprend ses formulations, qui attend qu'elle se prononce. Le leadership ne se lit pas dans le comportement du candidat, mais dans celui de ceux qui l'entourent. C'est le seul endroit où l'on observe la relation plutôt que la personne.

Trois réserves accompagnent cette méthode, et il serait malhonnête de les taire. Une réunion est **une** situation : la même personne peut se comporter tout autrement dans une autre configuration, avec d'autres participants ou un autre enjeu — c'est l'effet d'exercice mentionné plus haut, et il est puissant. L'observation sans grille dérive vers l'impression générale, qui se confond avec la sympathie. Enfin, une réunion où la personne se sait observée n'est plus tout à fait une réunion.

Ces réserves n'annulent pas la méthode : elles indiquent comment l'employer. Deux ou trois séances plutôt qu'une, une grille de comportements écrite à l'avance, et un observateur qui sait qu'il cherche une relation, non une prestation.

Conséquence directe pour les marches suivantes : un potentiel avéré pour N+1 ne dit presque rien du potentiel pour N+2. La validité prédictive d'une évaluation décroît à mesure qu'on projette loin — et elle décroît plus vite qu'on ne l'imagine, puisque ce n'est pas seulement le niveau qui change, c'est la nature de ce qu'il faut savoir faire.

Situation	Ce dont on dispose	Ce qu'il faut alors chercher
Personne n'ayant jamais managé	Aucune performance managériale observable.	Indices d'aide et de transmission déjà présents, motivation à diriger, comportements produits en mise en situation reconstituée.
Manager visant le niveau N+1	Une performance managériale, mais dans l'exercice actuel.	Capacité à renoncer aux ressorts du niveau actuel, et enseignements réellement tirés des expériences passées.
Manager projeté en N+2	Une performance, mais deux passages plus loin.	Évaluer pour la marche suivante et prévoir un réexamen, plutôt que projeter une trajectoire entière.

D'où une règle de prudence simple : **évaluer pour la marche suivante, pas pour la trajectoire.** Et assortir tout avis d'une échéance de réexamen — ce qui vaut d'autant plus qu'un avis défavorable prononcé trop tôt tend à se vérifier par lui-même, en fermant les occasions de développement qui auraient permis de le démentir.

5 • Une approche multidimensionnelle

Les recherches contemporaines abandonnent l'idée d'un indicateur unique. Les travaux de Dries (2012, 2013) sont ici centraux : à partir d'une revue de la littérature, elle propose un modèle du potentiel de leadership articulé autour de quatre dimensions.

Dimension	Ce qu'elle recouvre
Capacités analytiques	Curiosité intellectuelle, vision stratégique, prise de décision, résolution de problèmes.
Capacité d'apprentissage	Volonté d'apprendre, intelligence émotionnelle, adaptabilité.
Drive	Orientation vers les résultats, persévérance, engagement.
Leadership émergent	Motivation à diriger, capacité d'influence, sensibilité aux parties prenantes.

L'intérêt de ce modèle est d'éviter deux confusions fréquentes : assimiler le potentiel à la performance actuelle, et l'assimiler à une réussite managériale déjà démontrée.

Church, Guidry, Dickey et Scrivani (2021) apportent une confirmation empirique appréciable. À partir d'une base de 9 784 participants du programme *Leadership Assessment and Development* de PepsiCo, les auteurs montrent que l'évaluation du potentiel apporte une information supplémentaire par rapport à l'évaluation de la performance actuelle, notamment pour prévoir les décisions de classement en « haut potentiel » et les promotions.

Une réserve s'impose sur ce résultat : il porte sur les décisions de l'organisation — classement et promotion — et non sur la réussite ultérieure dans le poste. Il établit que performance et potentiel ne sont pas redondants comme sources d'information ; il n'établit pas que les décisions ainsi prises étaient les bonnes.

6 • Mesurer un système de prédicteurs

L'état des connaissances conduit à évaluer simultanément plusieurs catégories de facteurs, plutôt qu'à chercher un « potentiel » unique.

Capacités cognitives

Elles renseignent sur la capacité à comprendre des situations complexes, analyser l'information, résoudre des problèmes, décider. Les recherches récentes continuent d'en confirmer l'intérêt en sélection, tout en invitant à les intégrer dans des systèmes plus larges plutôt qu'à en faire l'unique critère.

Personnalité et dispositions

Conscience professionnelle, stabilité émotionnelle, ouverture, extraversion, certaines caractéristiques interpersonnelles contribuent à expliquer les comportements de leadership. Elles doivent être interprétées comme des ressources ou des prédispositions, jamais comme une mesure directe du potentiel.

Motivation à diriger

C'est un élément particulièrement instructif, et souvent négligé. Vouloir exercer des responsabilités, accepter l'influence sociale, assumer la responsabilité d'autrui : rien de tout cela ne se déduit du fait d'être performant dans son métier. La motivation à diriger a été étudiée comme un facteur d'émergence du leadership à part entière.

Learning agility

La capacité à apprendre de l'expérience devient centrale. Un futur dirigeant sera nécessairement confronté à des situations qu'il n'a jamais rencontrées. Remettre en question ses schémas de pensée, intégrer des retours, expérimenter, modifier son comportement : c'est une dimension essentielle du potentiel, et l'une des plus difficiles à mesurer autrement que par l'observation dans la durée.

Jugement situationnel

Les tests de jugement situationnel présentent des situations professionnelles complexes et analysent la manière dont le candidat hiérarchise les réponses possibles. Ils occupent une position intermédiaire utile : plus standardisables qu'une simulation complète, plus contextuels qu'un questionnaire déclaratif.

Expérience et données biographiques

L'expérience reste informative, mais s'interprète avec prudence. Avoir occupé une fonction importante ne signifie pas posséder le potentiel pour la suivante. Ce que l'expérience renseigne vraiment, c'est la diversité des situations rencontrées, la capacité à en tirer des enseignements, et la forme de la trajectoire de développement.

7 • L'enseignement principal : croiser les méthodes

La conclusion de l'état de l'art est assez nette : **aucune méthode prise isolément ne mesure correctement le potentiel managérial**. Chacune renseigne sur un objet différent.

Méthode	Ce qu'elle renseigne réellement
Questionnaire de personnalité	Des dispositions, telles que la personne se les représente.
Test cognitif	Certaines capacités de traitement de l'information.
Test de jugement situationnel	La manière dont une personne envisage des situations professionnelles.
Simulation, assessment center	Des comportements observés dans une situation reconstituée.
Entretien structuré	Des expériences et des motivations, explorées et vérifiées.
Évaluation 360°	Des perceptions, provenant de plusieurs positions dans l'organisation.
Données de carrière	Des trajectoires réelles, et la diversité des situations traversées.

La meilleure approche consiste donc à trianguler ces sources. Cette logique est cohérente avec les travaux contemporains sur le haut potentiel : Church et ses collègues ont précisément employé une approche multi-traités et multi-méthodes pour distinguer performance actuelle, potentiel évalué et potentiel désigné par l'organisation — trois objets que la pratique courante confond volontiers.

8 • Une définition opérationnelle

À partir de cette littérature, le potentiel managérial peut se définir ainsi :

La capacité d'une personne à développer et mobiliser, dans des situations nouvelles et plus complexes, les ressources cognitives, comportementales, relationnelles et motivationnelles nécessaires pour réussir durablement dans des responsabilités managériales de niveau supérieur.

Cette définition présente un avantage essentiel : elle ne réduit le potentiel ni à la personnalité, ni au charisme, ni à la performance actuelle. Elle intègre trois dimensions.

1. **Les ressources actuelles.** Ce que la personne possède déjà : capacités, dispositions, comportements, motivations.
2. **La dynamique de développement.** Sa capacité à apprendre, s'adapter, recevoir du feedback et modifier ses pratiques.
3. **La transférabilité vers des situations futures.** Sa capacité à mobiliser ces ressources dans des environnements plus complexes, différents de ceux où elle a construit sa performance actuelle.

C'est cette troisième dimension qui fait du potentiel une notion prédictive, et non une simple photographie du présent.

Du « test du potentiel » à l'évaluation intégrée

L'évolution historique montre un déplacement en trois temps. D'une conception statique — *qui possède les traits d'un futur manager ?* — vers une conception comportementale — *comment cette personne se comporte-t-elle en situation managériale ?* — puis vers une conception développementale — *quelle est sa capacité à apprendre et à réussir dans des situations futures plus complexes ?*

L'enjeu n'est donc plus de trouver *le* test du potentiel managérial. Il est de construire un dispositif capable de croiser plusieurs niveaux d'information : capacités, personnalité, motivation, jugement, comportements, apprentissage, trajectoire.

Cette évolution a une conséquence pratique pour les entreprises. Identifier le potentiel ne devrait pas conduire à désigner prématurément quelques « futurs dirigeants », mais à disposer d'une estimation plus fiable des capacités de développement — et des conditions dans lesquelles ces capacités pourront s'exprimer. La désignation précoce produit ses propres effets : elle concentre les occasions de développement sur ceux qu'elle a distingués, et rend ensuite leur réussite difficile à interpréter.

Schlechter et Jansen (2020) soulignent d'ailleurs que le domaine reste conceptuellement hétérogène, et qu'il reste nécessaire de mieux distinguer les prédicteurs du potentiel, les comportements de leadership et les résultats attendus. C'est une invitation à la prudence dans l'usage des instruments, quels qu'ils soient.

La question contemporaine n'est plus « cette personne est-elle un potentiel manager ? », mais : **quelles ressources possède-t-elle aujourd'hui, quelle est sa capacité de développement, et dans quelles conditions peut-elle réussir demain dans un rôle managérial plus complexe ?**

Références

- Benson, A., Li, D. et Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134.
- Chan, K.-Y. et Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498.
- Charan, R., Drotter, S. et Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. Jossey-Bass.
- Church, A. H., Guidry, B. W., Dickey, J. A. et Scrivani, J. A. (2021). Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101516.
- Day, D. V. (2011). Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: from childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 561–571.
- Day, D. V. et Dragoni, L. (2015). Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
- Dries, N. (2012). How to identify leadership potential: development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3).
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Jansen, P. G. W. et Vinkenburger, C. J. (2006). Predicting management career success from assessment center data: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 253–266.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. et Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Lord, R. G., De Vader, C. L. et Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- MacLaren, N. G., Yammarino, F. J., Dionne, S. D. et al. (2020). Testing the babble hypothesis: speaking time predicts leader emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101409.
- McCall, M. W. (1994). Identifying leadership potential in future international executives: developing a concept. *Consulting Psychology Journal*, 46(1), 49–63.
- Sackett, P. R. (1987). Assessment centers and content validity: some neglected issues. *Personnel Psychology*, 40(1), 13–25.
- Sackett, P. R., Shewach, O. R. et Keiser, H. N. (2017). Assessment centers versus cognitive ability tests: challenging the conventional wisdom on criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1435–1447.
- Schlechter, A. F. et Jansen, P. G. W. (2020). Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 206–224.
- Silzer, R. et Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
- Young, B. S., Arthur, W. et Finch, J. (2000). Predictors of managerial performance: more than cognitive ability. *Journal of Business and Psychology*, 15, 53–72.

Document préparé avec l'assistance d'une intelligence artificielle, puis révisé et validé par François Labbas, qui en assume la responsabilité éditoriale. Chiffres et références à vérifier à leur source.