

La gestion des cadres à potentiel : le cas de l'ANPE

Par Francis MINET* et Jean-Marc VERMOREL**

Dans une période de mutation importante, l'Agence Nationale Pour l'Emploi a choisi d'inscrire la gestion de ses cadres à potentiel comme un des axes stratégiques de développement des ressources humaines. Sous l'impulsion du Directeur Général Michel Bernard, le développement d'une culture managériale en rupture forte avec l'héritage administratif et l'accélération du processus de déconcentration des responsabilités, sont devenus des priorités pour cet établissement. Ces éléments figurent au centre du troisième contrat de progrès signé avec l'État.

L'encadrement supérieur devient dans ces conditions une cible privilégiée, tant en matière de développement des compétences managériales que de choix de ces futurs dirigeants. Pour ce qui est du premier thème, plusieurs dispositifs importants ont été mis en oeuvre ou sont en cours. Figure parmi ces actions, une Formation Action au Management des Organisations, initiée par Pierre Giorgini Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines. Elle vise notamment à explorer avec les cadres concernés leur marge de manoeuvre au plus prêt du terrain en matière d'évolution des organisations et prévoit si nécessaire des apports de formation directement réinvestissables.

Nos propos porteront davantage sur la détection et la gestion des cadres à potentiel, dans le cadre de l'opération *Trajectoires*.

Une situation particulière

Le rôle renforcé des responsables d'encadrement, nécessite de réduire au mieux les délais de vacance de postes. Ceci est d'autant plus sensible pour les postes directement opérationnels comme les Directeurs Délégués (DDA). Le système réglementaire de pourvoi des postes, essentiellement basé sur la demande de mutation ou de promotion commençait à produire des délais extrêmement importants, surtout pour les régions peu attrayantes. Cette tendance ne pouvait que se renforcer eu égard à l'état démographique de cette population. Quelques chiffres : sur les 500 postes de responsables d'encadrement supérieur qui encadrent les 17 000 agents, 300 doivent quitter l'établissement dans les 10 années à venir.

L'enjeu est posé. Le seul moyen pour répondre aux besoins de l'Agence consiste à identifier le plus tôt possible les agents susceptibles d'accéder à une fonction d'encadrement afin de les préparer au mieux. Cette préparation concerne autant les compétences techniques et

* Francis Minet est consultant. Il dirige le cabinet Didaction Conseil. Il enseigne au CNAM, à l'École Supérieure de Management par Alternance à Marne la Vallée et à l'Isufop de l'université de Tours. Il a publié plusieurs ouvrages sur le développement des compétences et la formation.

** Jean-Marc Vermorel est responsable du Département Développement des Cadres au sein de la Direction du Développement des Ressources Humaines de l'ANPE. Il a conçu et il dirige le dispositif *Trajectoires*. Il enseigne à l'université PARIS XIII.

managériales que les moyens pour l'agent d'envisager la mobilité géographique dans les meilleures conditions.

Un premier dispositif fut mis en œuvre en 1996 ; Par inter-région (groupe de 3/4 régions), les directeurs régionaux furent consultés pour communiquer le nom de leurs agents qui, selon eux, étaient susceptibles d'accéder à des fonctions d'encadrement supérieur. Ainsi une liste fut dressée. Elle se voulait confidentielle, notamment vis à vis des intéressés, ce qui est souvent l'usage dans ce type de dispositif de détection de potentiels. Pendant presque 2 ans c'est de cette base que provenaient la plupart des candidats à la promotion. Toutefois, 25 % des agents identifiés précédemment n'avaient pas bénéficié d'une promotion et ceci pour deux raisons. Soit ils ne répondaient pas aux critères de compétences analysées au cours d'un entretien conduit au niveau national, en préalable à leur nomination, soit ils avaient rejeté les sollicitations, faute de projet professionnel construit.

Ceci a conduit le Département Développement des Cadres à analyser les limites de ce dispositif pour mieux l'adapter aux nouveaux enjeux. Cette analyse se base sur 5 constats :

- C'est d'abord au plan quantitatif qu'il convient aujourd'hui d'ajuster les nouvelles modalités. L'état démographique des populations en partance nécessite d'identifier davantage d'agents et le plus tôt possible.
- Deuxièmement, il a été constaté que les critères de sélection des « potentiels » n'étaient pas homogènes d'une région à l'autre. Ce qui était considéré comme un indice significatif à un endroit n'était éventuellement pas pris en considération ailleurs. L'absence de formalisation de ces critères ne permettait pas au moins de les confronter.
- Le troisième constat venait de l'examen des parcours de préparation des éventuels candidats. Ils étaient rares, et s'ils existaient, ils étaient en règle générale peu définis. On disposait soit des parcours types, tenant peu compte des situations et des caractéristiques individuelles, soit des parcours individualisés mais qui ne répondaient pas à la cible de compétences institutionnelles.
- Le quatrième constat tenait à l'implication insuffisante de la hiérarchie directe des candidats potentiels, notamment des DDA, pour repérer et sélectionner les profils adéquats parmi les Directeurs d'Agences, qui constituent le principal vivier de l'encadrement supérieur. La situation était paradoxale, dans la mesure où les DDA conduisaient les « entretiens de progrès » avec les Directeurs d'Agence, qui comportaient notamment un volet lié à l'évolution professionnelle.
- Le dernier constat était lié à l'absence de projet professionnel des candidats. Dans un établissement public qui reçoit des demandeurs d'emploi, que l'on interroge en permanence sur leur projet professionnel, il était difficile de ne pas mettre cette notion au centre des discussions avec le candidat à l'évolution professionnelle. Volonté de mettre en cohérence les réalités externes avec les processus de gestion interne. Il est bien évident que la clause de discrétion vis à vis du candidat rendait cette phase difficile.

Le processus *Trajectoires* : du repérage des potentiels vers les fonctions de l'encadrement supérieur

La nouvelle démarche mise en place, intitulée *Trajectoires*, a été conçue pour éviter les travers constatés et pour intégrer davantage de personnes dans le processus d'évolution performant. Celui-ci comprend plusieurs étapes :

L'identification

Elle s'effectue en réunion de Direction Régionale, présidée par le Directeur Régional avec la participation des Directeurs Délégués et des cadres des structures qui ont des responsabilités d'encadrement. Un représentant du Département Développement des Cadres anime les travaux.

Deux temps sont prévus dans cette réunion. Un premier est consacré à l'information sur le dispositif, le rôle de chacun, les outils méthodologiques utilisés et les clauses de confidentialité. Un second est consacré à la revue des candidats potentiels. Cette identification s'effectue à partir des échanges qui se sont tenus entre le responsable et l'agent, notamment dans le cadre de l'entretien de progrès, et de la représentation de la ligne hiérarchique des possibilités d'évolution de l'agent.

Cette discussion est menée à partir d'une grille de critères issue d'une déclinaison des orientations politiques évoquées précédemment. Ces critères sont discutés, argumentés et éventuellement complétés par les participants. Parmi ceux-ci, on peut citer l'évaluation de *la capacité de distanciation*, c'est-à-dire la capacité de mettre à distance les situations rencontrées et de pouvoir analyser sa propre action. Mais on trouve aussi *la gestion des situations de crise* et la manière dont elles sont gérées, la capacité à mettre en perspective l'action quotidienne, sous forme de *projet d'unité*, *l'autonomie dans l'action*, *la prise d'initiative*, *le développement de la maîtrise du métier* et, bien sûr, *la performance*, autrement dit les résultats obtenus, en tenant compte du contexte de réalisation. Pour finir, on observe aussi les capacités du candidat à *vivre les situations de changement* et s'il les a vécu de manière positive.

Les agents qui répondent favorablement à l'essentiel de ces critères sont positionnés sur une évolution probable à : - **1 an** ou **2 /3 ans** ce qui correspond à la tenue moyenne d'un poste, ou **4/5 ans** ce qui correspond à la tenue de 2 postes. Pour les autres candidats, il est prévu que leur situation sera réexaminée dans 2 ans, délai correspondant à chaque revue d'encadrement.

L'entretien d'analyse des compétences et des capacités d'évolution

Tous les agents identifiés comme étant susceptibles d'évoluer dans les 5 ans à venir sont reçus en entretien par un conseiller carrière du Département Développement des Cadres formé spécifiquement à la méthode. Au préalable, le candidat aura été informé par son responsable des objectifs de *trajectoires* et de son positionnement dans le dispositif. Il lui reviendra de compléter un document préparatoire à l'entretien qui traite tant de son projet professionnel que de ses modes d'apprentissages ou des grandes étapes de changements professionnels qu'il a traversés. Ce document sert à la fois de base de discussion pour l'entretien et de préparation pour le candidat au passage de l'entretien. C'est une forme « d'échauffement cognitif ».

L'entretien a été conçu pour évaluer deux types de contenus : d'une part, les compétences professionnelles et, d'autre part, les compétences cognitives. Six niveaux permettent une évaluation fine des degrés de maîtrise de chaque contenu. Les compétences professionnelles mesurées ont été déterminées à partir des référentiels de compétences correspondants aux fonctions visées, et non aux fonctions exercées par les candidats au moment de l'entrée dans la démarche. Il s'agit de vérifier que l'écart entre les compétences cibles et celles qui sont possédées par le candidat peut être réduit grâce au dispositif d'accompagnement mis en place. Cette mesure diffère de l'évaluation des résultats ou des activités réalisées, conduite par la hiérarchie. De bons résultats dans le poste actuel ne donnent pas toute l'assurance que les résultats seront satisfaisants dans le poste futur.

Les éléments de compétences professionnelles mesurés concernent les contenus mobilisés dans les activités de management. Par exemple, la conduite du changement, la régulation de conflits, la stratégie de mise en œuvre de partenariat, la pratique du développement des compétences, etc. sont des dimensions systématiquement explorées afin d'en mesurer le degré de maîtrise.

Les compétences cognitives, ou plus justement les « méta-compétences » ne sont pas de même nature que les compétences professionnelles. Elles concernent les éléments mobilisables dans le but d'adapter ses compétences, pour les enrichir ou pour en acquérir de nouvelles, face à des situations inattendues. Dans l'entretien conduit par le conseiller carrière du Département Développement des Cadres, l'un des aspects les plus importants est de vérifier la présence et le fonctionnement de ces méta-compétences.

Par exemple, à travers le récit de situations professionnelles ayant demandé un effort d'adaptation conséquent, il est possible d'identifier des stratégies cognitives utilisées (règles d'inférence, analogie, anticipation,...) et d'en évaluer la maîtrise. Les conditions dans lesquelles se déroule l'apprentissage lié à l'adaptation à la nouvelle situation montrent le retour réflexif du candidat sur son propre apprentissage. Plus les commentaires sont précis et étayés, plus la méta-compétence est constituée et plus les capacités d'apprentissage sont fortes. L'évaluation, le jugement du répondant sur sa propre compétence est aussi un élément à relever, en s'intéressant à l'argumentation employée, qui fait la valeur de la méta-compétence et non au jugement lui-même.

D'autres dimensions sont mesurées comme les capacités d'adaptation. La notion de planification de l'activité est un élément de la construction des méta-compétences. C'est la capacité à construire de nouveaux plans pour agir dans de nouvelles situations. La personne réorganise ses représentations pour définir un nouveau cadre d'action et éventuellement de nouveaux modes de traitement. Des dimensions telles que le contrôle de la construction des représentations, les représentations mobilisées pour évaluer l'action, renseignent également sur les capacités du candidat à affronter une évolution professionnelle forte.

La restitution en équipe de direction

Elle s'effectue auprès de la même assemblée que l'identification. L'objectif est de croiser les regards sur les individus, celui des responsables de proximité, pragmatique et étayé par des réalisations concrètes et celui du conseiller carrière, plus analytique et fouillé concernant les bases cognitives nécessaires à l'exercice d'une fonction d'encadrement.

Après avoir rappelé les éléments échangés lors de la première rencontre, le conseiller carrière fait part de l'analyse détaillée, note les points de convergence et signale les écarts de vision

Il est à noter que dans 75% des cas, aucun écart de vision n'est constaté. Pour le reste, les discussions s'engagent et il n'est pas rare que l'analyse produite par le conseiller carrière permette de mettre des mots sur des intuitions du responsable qui est conduit à reprendre son jugement, notamment lorsque les appréciations portent sur des compétences cognitives.

Cette discussion donne lieu à une décision écrite du Directeur Régional. Celle-ci formalise la représentation que se fait l'établissement des possibilités d'évolution de l'agent et à quel terme (-1 an, 2/3 ans, 4/5 ans). Figurent aussi sur cette lettre des orientations de parcours qui seront affinées par la suite entre l'agent concerné et le Responsable Régional des Ressources Humaines. Ce document bien qu'institutionnel, n'a pas de caractère contractuel. Il a pour objet d'éclairer l'individu sur les vues de l'établissement sur ses capacités d'évolution et lui permettre ainsi de tout mettre en œuvre, tant sur le plan personnel en matière de mobilité, que sur le champ des compétences, de se préparer à cet objectif.

La restitution à l'agent

Elle est effectuée par le responsable de proximité, souvent le DDA, à partir des éléments échangés en réunion. La remise de la lettre du Directeur Régional est intégrée dans l'entretien. Elle représente un élément symbolique important pour l'agent. Dans ce courrier et lors de l'entretien, il lui est signalé la possibilité d'entrer à nouveau en contact avec le conseiller carrière s'il souhaite une restitution plus approfondie de l'entretien.

Quels que soient les éléments de la lettre *trajectoires* portant sur le terme de l'évolution probable pour l'agent, chaque personne bénéficie, au préalable à sa nomination sur un poste, d'un entretien d'analyse des compétences par rapport au poste, qui sert de base à la décision de nomination du Directeur Général et du Directeur Régional. Cette décision est aussi éclairée par l'avis du Comité Carrières, composé du Directeur Général et des Directeurs Généraux Adjointes qui étudient toutes les propositions d'évolution professionnelle.

Des résultats significatifs

Le croisement des regards, celui de la hiérarchie opérationnelle d'un côté et celui des évaluateurs de compétences de l'autre, ont permis d'identifier plus de deux cent soixante cadres susceptibles d'entrer dans le dispositif *Trajectoires*, ce qui représente un quart de l'effectif de cadres concernés. Sur ce nombre, un peu plus de la moitié (55 %) des cadres devraient être validée, à l'issue de l'entretien d'évaluation, dont environ un tiers pour un accès à court terme à l'encadrement supérieur. Pour les autres, le délai varie de deux à cinq ans, selon les cas.

L'Agence s'inscrit dans une tradition forte du paritarisme, y compris pour les populations de l'encadrement. *Trajectoires*, dans ce cadre particulier, a plutôt contribué à redonner un sens au paritarisme et une réelle efficacité intégrée dans le fonctionnement institutionnel. Ainsi, les discussions sont nourries par davantage de contenu avec une nécessité de transparence dans l'analyse. Par ces échanges, le paritarisme peut jouer son rôle de contrepoids sur des positions parfois un peu tranchantes pour le corps social, et intervenir comme processus d'alerte sur des situations difficiles. Toutefois, parce que la compétence figure au centre du dispositif, *Trajectoires* consacre la rupture sur un principe fort dans le système public fondé sur le grade plus que sur l'activité réellement exercée. Ce principe de réalité sera au coeur des discussions sociales à venir.

A ce stade, il est difficile de dresser un bilan complet d'un tel dispositif. Toutefois, le premier objectif de pourvoi des postes est d'ores et déjà atteint, puisqu'aujourd'hui le Département Développement des Cadres est en mesure de proposer plusieurs candidatures par poste sur la plupart des recrutements. Les équipes régionales de direction, qui ont fortement contribué à ce travail, reconnaissent unanimement l'intérêt des regards croisés et l'efficacité de la démarche.

Reste une incertitude qui devra donner lieu par une analyse complémentaire dans quelques années. Elle porte sur la rupture majeure que constitue *Trajectoires* par rapport aux processus classiques de détection de potentiels. En effet, nous faisons le choix de rompre avec la discrétion - souvent mal tenue - et de structurer l'information à destination des intéressés. Aussi, même s'il n'est jamais annoncé à aucun agent que ses perspectives d'évolution sont nulles, elles peuvent, dans certains cas, vite apparaître comme limitées. On sait, par ailleurs, que dans l'alchimie complexe de la motivation de l'homme au travail, l'aspiration à l'évolution professionnelle est un moteur. *Trajectoires* serait-il un briseur des rêves nécessaires à l'action ?

L'expérimentation, en grandeur réelle, d'une approche par les compétences, avec un outillage spécialement construit en fonction des caractéristiques de la population en cause, en intégrant les contraintes de l'entreprise, montre que la gestion des ressources humaines, plus particulièrement ici la gestion des carrières, peut s'équiper de méthodes d'action pertinentes. Le flou implicite ou la faiblesse conceptuelle de nombre de démarches n'est pas une fatalité, à condition que les acteurs de la démarche disposent eux-mêmes des... compétences requises.