

Détection de Potentiel Managérial

Guide opératoire
à l'attention des RH des organismes

Sommaire

Ce mode d'emploi est destiné à guider les RH dans la mise en œuvre opérationnelle de la DPM, dans le cadre de SAM

Vous y trouverez successivement :

- Le rappel des finalités et des règles du jeu de la DPM
- Ses différentes étapes et leur organisation pratique
- Les acteurs et leurs rôles respectifs

Finalités et règles du jeu

Les finalités de la DPM

La DPM (Détection de Potentiel Managérial) est un instrument mis à la disposition de votre organisme pour accompagner la gestion de vos ressources et en particulier pour vous doter des ressources managériales adaptées.

C'est une **aide à la décision**, qui vient donner un **éclairage** complémentaire à la propre appréciation par l'organisme du potentiel managérial des personnes pressenties pour devenir manager.

Un dispositif d'accompagnement individuel adapté (SAM MO) donnera ensuite les moyens aux agents concernés de progresser dans ce sens.

L'entrée dans SAM MO vise une prise de fonction managériale à brève échéance.

Les finalités de la DPM

Ainsi, dans le cadre de SAM MO, la DPM vise à :

- faire un pronostic sur l'aptitude de la personne à assumer à plus ou moins brève échéance, des responsabilités managériales au sein d'un organisme.
- porter un diagnostic sur la capacité de la personne à bénéficier avec profit du parcours de formation,

➤ **En résumé : La DPM vise à objectiver et fiabiliser les choix en matière de recrutement interne et de formation.**

C'est à la fois :

- une étape obligatoire pour avoir accès à SAM MO pour toutes les personnes qui ne sont pas managers
- Un outil de GRH et d'aide à la décision à la main des organismes

Les règles du jeu

- L'appréciation du potentiel managérial s'appuie sur la mesure de dimensions (comportementales et non techniques) perçues comme essentielles pour assurer des responsabilités managériales au sein de l'Institution.
- Le diagnostic porte sur ces dimensions observées sur la base de **critères précis** à la faveur d'entretiens, d'exercices et tests..
- La DPM garantit le respect des **principes éthiques** fondamentaux : respect des personnes, équité de traitement, confidentialité des résultats.
- Le pronostic sur le potentiel Managérial est réalisé à un moment « t » . **Il ne saurait constituer une évaluation définitive, chaque personne étant susceptible d'évoluer.**

Les règles du jeu

- La DPM est réalisé par des opérateurs CRF sélectionnés et formés à la démarche. Ils garantissent neutralité et fiabilité des résultats.
- Le RH assure en interne l'interface entre le CRF et les différents acteurs de l'organisme : le Directeur, l'intéressé, son manager.
- Le pronostic est assorti de préconisations relatives à l'évolution professionnelle et au développement des intéressés.

Les différentes étapes

Un déroulement en 3 étapes :

- repérage des candidats par l'organisme
 - réalisation du diagnostic
 - restitution des résultats

Les différentes étapes

PHASE 1 : REPERAGE

- La réalisation de la DPM est précédée en amont par l'identification de candidats par le Directeur, en lien avec les responsables hiérarchiques et le RRH. Ce repérage s'appuie entre autres sur les EAEA et sur les constats relatifs à la situation professionnelle des intéressés. Il tient compte de sa performance et de son comportement. Il intègre aussi le projet de l'individu lui-même et son envie d'évolution.
- Les salariés peuvent, le cas échéant, demander à bénéficier de la DPM (s'ils n'ont pas été proposés par la direction); ils s'adressent alors au RH, qui après avoir donné les informations nécessaires au collaborateur demandeur, valide ou non son inscription, (après information des autres acteurs), sous réserve d'un financement au titre du DIF.

Les différentes étapes

PHASE 2 : REALISATION

- ✓ **Déroulement** : les sessions DPM se déroulent sur une demi-journée (13h30/17h30 ou 9h/13h). Elles comprennent des mises en situation de différente nature (entretiens, jeux de rôle, test).

- ✓ **Format des sessions DPM** : des sessions collectives ou individuelles

Collectives : plusieurs candidats d'un même organisme ou regroupement de candidats de différents organismes.

4 candidats avec 2 opérateurs.

Individuelles : un candidat avec deux opérateurs DPM.

Lieu de réalisation : locaux du CRF. Locaux adaptés : un espace fermé pour chaque candidat, 1 bureau pour l'opérateur, une salle pour l'accueil dans le cas de session collective.

A noter : *La logistique est déterminante pour la réussite de l'opération !*

- ✓ **Mise en place de l'opération**

- Echange téléphonique préalable entre la direction de l'organisme et le CRF (contexte, attendus...)
- Communication de la ou des date(s) de session(s) au RH de l'organisme par le CRF
- Invitation du ou des candidats par le RH de l'organisme
- Le candidat est invité à apporter son CV (ce peut être une occasion de le faire, avec l'appui du RH)

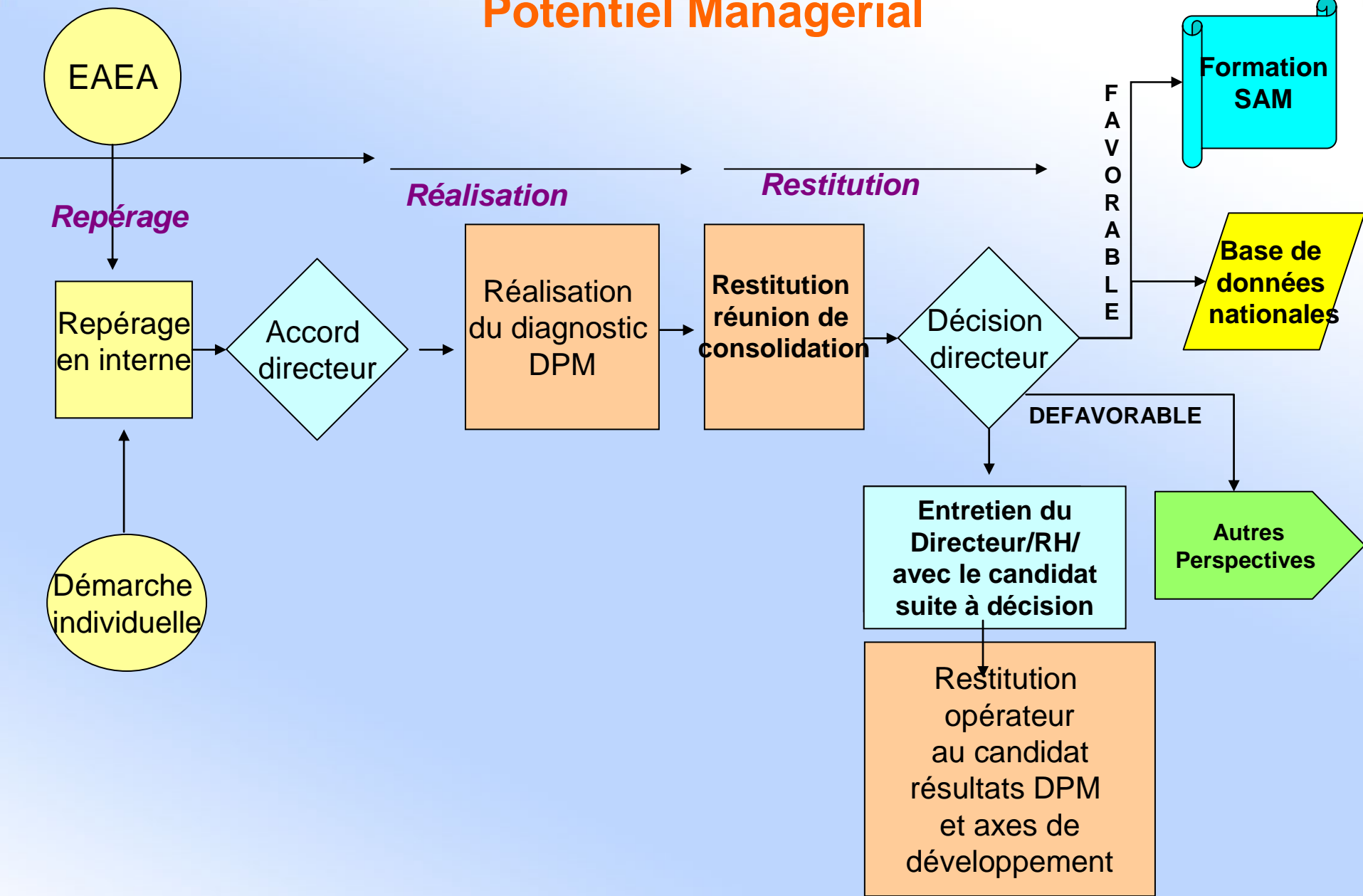
Les différentes étapes

PHASE 3 : RESTITUTION

- Après la réalisation de la DPM, une **réunion de consolidation** permet de croiser les avis et résultats. Elle réunit Directeur, RH, manager et le CRF. Cette étape est incontournable, la présence d'un décideur à cette réunion est indispensable.
- A l'issue de cette séance, sur la base des différents éclairages et des échanges, le Directeur donne la **décision finale** : feu vert pour assurer une fonction managériale, accès ou non à SAM MO
- Le Directeur informe l'intéressé à la faveur d'un **entretien spécifique**
- Enfin, après cet entretien, l'opérateur du CRF restitue au bénéficiaire les résultats du diagnostic lui-même, en commentant le rapport écrit remis en mains propres, et en aidant l'intéressé à en tirer des **axes de développement.**

Cet entretien de restitution a lieu au sein du CRF.

Processus de Détection de Potentiel Managérial



Les acteurs et leurs rôles respectifs

En tant que RH de l'organisme...

...Vous êtes :

- **le garant du bon déroulement du processus DPM et de son suivi**
- **l'interface entre tous les acteurs participants à la démarche DPM, avec un rôle clé de coordinateur :**
 - Vous transmettez au Directeur tous les éléments utiles lui permettant de présenter les candidatures à la DPM.
 - Vous êtes l'interlocuteur privilégié du salarié, de son n+1 et de l'opérateur dans les différentes phases de la DPM et, plus largement, du parcours SAM MO.
 - Vous créez les conditions pour que le manager suive au mieux le développement de son collaborateur.
 - Tout au long de l'opération, vous êtes à même d'informer les autres acteurs sur le dispositif et ses modalités.

En tant que RH de l'organisme (1)

Plus précisément, qu'est-il attendu de vous ?

1. Avant même la mise en place de la DPM, information des IRP (à noter que la démarche a été présentée à la CPNEFP le 8 juillet 2008).
2. Contribuer aux côtés du Directeur et des managers, au repérage des personnes qui seraient susceptibles de bénéficier de la DPM et pour lesquelles la participation à SAM MO serait pertinente. Compléter, si besoin, les informations des uns et des autres sur l'opération et favoriser leur coordination pour l'identification des candidats.
3. Inviter les personnes retenues pour la DPM à y participer, en complétant leurs informations et en leur demandant de préparer leur CV. Le cas échéant, les accompagner pour la rédaction de leur CV.
4. Inscrire les personnes retenues par le Directeur pour participer à la DPM auprès de l'UCANSS.
5. Contacter ensuite le CRF et organiser l'opération avec lui.
6. Programmer dès les premiers contacts avec l'opérateur une date pour **la réunion de consolidation**. Elle doit réunir le Directeur, l'opérateur, le ou les managers et vous même. L'objectif est de croiser les différents avis sur le potentiel managérial des candidats, dont celui de l'opérateur ayant réalisé la DPM. S'assurer de la présence de chacun, et en particulier du décideur. Si les conditions ne sont pas réunies, décaler la réunion.

En tant que RH de l'organisme (2)

Plus précisément, qu'est-il attendu de vous ?

7. Lors de la réunion de consolidation, acter les décisions retenues par le Directeur et remplir la fiche prévue à cet effet.
8. S'assurer que le Directeur reçoive le ou les candidats pour leur annoncer la décision prise et la commenter (favorable ou non).
9. Vérifier que la décision finale retenue a bien été communiquée au CRF et lui confirmer que l'entretien de l'intéressé avec le Directeur a bien eu lieu.
10. Assurer un suivi de l'intéressé, en lien avec son manager, quelle que soit la décision annoncée par le Directeur. Etre particulièrement attentif au suivi en cas d'échec. (Par exemple : en proposant d'autres voies, telles que BPI/ bilans de compétences ou en les informant sur des formations autres).
11. Inscrire les candidats retenus à SAM MO auprès de l'UCANSS et du CRFP.

En tant que RH de l'organisme (3)

12. Pour les personnes qui ne suivent pas directement la formation SAM MO, faire le lien avec l'administrateur de la base de données chargé de répertorier les personnes détectées favorablement au titre de la DPM.
 13. Déclencher vous-même environ 18 mois après la DPM, un entretien avec les personnes détectées favorablement et qui n'ont pas encore de nouvelles responsabilités managériales, afin de faire le point sur leur situation.
 14. Au-delà de 2 ans, les résultats de la DPM ne sont plus « valables » et ne doivent pas être conservés dans le dossier de l'intéressé.
- **Conseils/ recommandations** : Porter les décisions prises et veiller à la **cohérence des propos** vis-à-vis des personnes, en particulier en cas de décision défavorable

Le Directeur de l'organisme

Qu'est-il attendu de lui ?

1. Anticiper les besoins de l'organisme à court et moyen termes en matière de management opérationnel. Identifier ceux qu'il souhaite pourvoir avec SAM MO.
2. Proposer –en lien avec la ligne managériale et le RH- en fonction des besoins en ressources de l'organisme, les candidatures des personnes susceptibles d'assurer une fonction managériale et recommandées pour participer à SAM MO
3. En parler aux intéressés
4. Demander au RH de contacter l'opérateur labellisé DPM
5. Participer à la **réunion de « consolidation »** suite à la DPM en présence de l'opérateur, du RH, et du manager de(s) l'intéressé(s)
6. Sur la base des conclusions de cette réunion :
 - Valider/invalidier le principe de l'attribution d'une fonction managériale à brève échéance
 - Décider de l'opportunité d'inscrire la personne à SAM MO (avec une recommandation d'échéance)
7. Proposer un entretien à l'intéressé pour l'informer de la décision et des suites possibles.

Le Directeur de l'organisme

Conseils/ recommandations

Veiller à la **cohérence des discours** vis-à-vis des personnes, en particulier en cas de décision défavorable

Relativiser la réussite ou l'échec à la DPM. En cas de décision défavorable, contribuer à entretenir la motivation de la personne, par exemple en lui suggérant d'autres voies.

Le manager

Qu'est-il attendu de lui ?

1. Proposer au Directeur ou au RH les collaborateurs susceptibles d'évoluer vers des fonctions managériales dans un avenir proche, et pour qui la participation à SAM MO serait pertinente, en lien avec les EAEA.
2. Apporter son éclairage sur les qualités de chaque intéressé lors de la réunion de consolidation, une fois la DPM réalisée par l'opérateur
3. Accompagner la personne dans le développement de ses compétences tout au long du parcours de SAM MO, si elle en bénéficie
4. Dans le cas d'une DPM défavorable, être particulièrement attentif à préserver sa motivation au quotidien (par exemple en lui donnant des signes de confiance, en lui déléguant une activité nouvelle, ou encore en lui donnant un conseil sur la suite de son parcours..).
5. Reboucler avec l'intéressé au moment de l'entretien annuel, quelle que soit l'issue de la DPM.

Conseils/ recommandations

- Veiller à la cohérence des propos vis-à-vis des personnes,

L'intéressé

Qu'est-il attendu de lui?

1. Réfléchir à son projet professionnel et à l'intérêt pour lui de devenir manager
2. Participer activement à une session DPM
3. Rencontrer l'opérateur DPM au cours d'un entretien de restitution pour s'approprier les résultats et identifier avec son appui des axes de développement
4. Participer à SAM MO si le Directeur donne un avis positif
5. Assumer une prise de fonction nouvelle (dans les cas où cela est prévu)
6. Solliciter le cas échéant son manager et / ou le RH pour faciliter la mise en œuvre des actions de développement.

A noter : dans le cas où un salarié n'a pas été proposé à la DPM par le Directeur ou sa hiérarchie, et qu'il souhaite en bénéficier, il peut prendre l'initiative de solliciter son RH. Il argumente alors sa candidature et sa motivation. Cette candidature peut alors être présentée à titre individuel et relayée par le RH.