

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des Finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire

Mission d'évaluation et de contrôle

La formation continue et la gestion des carrières dans la haute fonction publique

- Audition de Mme Claire PEDINI, directeur des ressources humaines et M. Michel MAGOT, directeur de la gestion des cadres du groupe Saint-Gobain, de Mme Marianne LAIGNEAU, directeur des ressources humaines, et Mme Nicole VERDIER-NAVES, directeur Dirigeants, Talents et Formation des Managers du groupe EDF

Mercredi

30 mars 2016

Séance de 14 heures 15

Compte rendu n° 33

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

**Présidence
de M. Jean Launay,
président rapporteur**



M. le rapporteur Jean Launay, président. Mesdames, Monsieur, nous avons souhaité vous recevoir aujourd'hui car il nous semble que, dans un contexte de dialogue et de rapprochement de plus en plus étroit entre le secteur public et le secteur privé, l'État pourrait s'inspirer des pratiques des entreprises pour mieux détecter ses futurs cadres dirigeants. Vous pourrez aussi nous faire part de votre expérience sur les passages de fonctionnaires vers les entreprises privées.

Mme Marianne Laigneau, directeur des ressources humaines du groupe EDF. Le groupe EDF est le premier électricien mondial, avec un chiffre d'affaires de 75 milliards d'euros et près de 160 000 collaborateurs. La politique de gestion des dirigeants y est très fortement adossée à la stratégie d'entreprise et de groupe et à son implantation territoriale et internationale. En effet, EDF a évolué d'un statut d'établissement public « franco-français » en situation de monopole, à celui d'un groupe international coté en bourse – tout en restant une entreprise publique, ce qui constitue une particularité forte.

La politique de formation mobilise près de 10 % de la masse salariale, soit 700 millions d'euros en 2015. Près de 90 % des salariés d'EDF bénéficient d'une action de formation, au moins. Le groupe est constitué à 30 % de cadres avec des métiers à haute technologie et à forte expertise, ce qui a un impact sur la façon dont y sont gérés les hauts dirigeants. Leur gestion est conçue comme une politique groupe, très articulée à la stratégie et qui contribue à la cohésion de l'entreprise, participe activement à la diffusion de ses valeurs et à l'alignement managérial de ses dirigeants.

Mme Nicole Verdier-Naves, directeur Dirigeants, Talents et Formation des Managers. La politique de sélection et de gestion des talents et des dirigeants s'est construite progressivement avec l'objectif de maintenir des ressources et de les préparer à prendre des postes de responsabilités grâce à des compétences et un savoir-faire qui s'acquièrent dans la durée. Il s'agissait donc de pouvoir identifier tôt les personnes potentiellement aptes pour occuper ces postes. Cette politique de recherche des talents s'est progressivement déployée aussi à l'international avec, concernant les dirigeants, trois axes principaux : la détection des talents – portée par le Président du groupe ce qui montre son importance ; la convergence des pratiques de rémunérations afin de faciliter la mobilité à l'intérieur du groupe, indépendamment des différences entre les pays ; et la politique de développement des dirigeants.

Après un recrutement qui intervient à la sortie des études d'ingénieur ou d'un cursus de grandes écoles, l'identification des talents s'effectue après la nomination dans deux postes à responsabilité au sein du groupe. Elle repose sur des grilles d'évaluation mesurant leur performance et leurs capacités. Après ce repérage local, un processus d'assessment est opéré au niveau national afin d'apprécier leur capacité à répondre à des situations professionnelles évolutives. Ce processus s'adresse à des collaborateurs de 30 à 35 ans, qui s'ils sont reconnus comme ayant ce niveau de potentiel, vont être gérés au moyen de deux viviers.

Le premier vivier – celui des hauts potentiels – réunit ceux pouvant accéder aux 200 principaux postes du groupe, et le second vivier regroupe les autres futurs responsables à potentiel pouvant occuper les 600 autres postes principaux du groupe EDF. Les décisions concernant les nominations ou les promotions du premier vivier sont examinées par le comité exécutif qui se réunit toutes les trois semaines ou tous les mois. Au niveau inférieur, les promotions sont préparées par des comités organisés par métiers qui se réunissent tous les mois. Des tables de succession sont élaborées afin d'être toujours en mesure de faire face à

des successions dans l'année ou dans les dix-huit mois pour les 200 premiers postes. D'autres tables concernent les plus jeunes, jusqu'à un horizon de 10 ans, pour leur faire faire les étapes de carrière nécessaires à l'acquisition des compétences exigées. Il en va de même pour les nominations aux principaux postes opérationnels comme, par exemple, la direction d'une centrale nucléaire ou d'une direction commerciale régionale.

L'efficacité de ce processus de sélection et de formation pour repérer les potentiels au sein du groupe est démontrée par les dernières nominations au Comité exécutif d'EDF. Sur les 9 postes renouvelés, 8 promotions sont issues des tables de succession et il n'a été procédé qu'à un seul recrutement extérieur. De même, 80 % des personnels nommés aux postes juste inférieurs sont issus des tables de succession. Ce système, construit au fil des ans, permet un processus de recrutement en interne efficace.

Nous avons développé des programmes de formation qui deviennent obligatoires pour les personnels identifiés comme « à talents ». Ces formations, communes à l'ensemble du groupe, sont générales ou bien portent sur le développement personnel de façon à ce que, notamment, des ingénieurs qui avaient été recrutés pour leurs compétences techniques, acquièrent progressivement des compétences plus larges de leadership. Ces programmes sont élaborés en fonction des compétences attendues de nos dirigeants sur lesquelles nous avons beaucoup travaillé. EDF assure, en effet, un service public avec des exigences en matière de gestion économique et de performance technique, d'anticipation et de prise en compte des parties prenantes dans un environnement complexe.

Mme Claire Pedini, directeur des ressources humaines du groupe Saint-Gobain.

Je rappellerai tout d'abord que le groupe Saint-Gobain représente 39 milliards de chiffre d'affaires, 170 000 salariés dont 27 000 cadres. La vocation du groupe, qui a eu 350 ans l'année dernière, est de fournir et de concevoir des solutions innovantes et de haute performance pour l'habitat durable et notre vie quotidienne.

Si les trois quarts des effectifs de Saint-Gobain se situent hors de France, l'Europe en représente aujourd'hui tout de même les deux tiers. Il est vrai, cependant, que les pays où nous sommes en croissance se situent plutôt en Asie, en Amérique latine, en Afrique, au Moyen-Orient et dans une moindre mesure aux États-Unis.

Nos enjeux en matière de ressources humaines, à la fois en termes de talents et de dirigeants sont donc de plus en plus des enjeux internationaux, même si la France garde un poids important notamment dans les instances dirigeantes de l'entreprise. Saint-Gobain est un groupe français, dont la direction générale est française et entend le rester.

Les cadres représentent 16 % des effectifs du groupe, ce qui signifie un taux d'encadrement moyen qui résulte du nombre d'employés dans les agences de distribution ou les usines ; 44 % des cadres travaillent dans le secteur des ventes et du marketing.

La politique ressources humaines est portée par la direction générale du groupe qui la présente devant le conseil d'administration. Elle est ensuite communiquée au sein de l'entreprise de façon très transparente et ouverte dans tous les pays et à tous les niveaux.

Le premier point sur lequel je voudrais insister porte sur l'identification des talents et des futurs dirigeants. Notre processus, mis en place il y a de nombreuses années, est très rodé. Après deux ou trois années passées au sein du groupe, chaque cadre est évalué selon des critères bien définis, portant à la fois sur ses compétences managériales et sur ses

compétences techniques. Cette évaluation se fait au regard du potentiel de la personne, c'est-à-dire de sa capacité à grandir et occuper un poste de direction générale dans le futur.

Les managers directs et les ressources humaines sont co-acteurs de cette identification de talents et de potentiels. Cette évaluation combinée permet d'être au plus proche de la connaissance de la personne, mais aussi d'avoir des évaluations homogènes au sein de l'entreprise. La fonction ressources humaines permet, en effet, d'avoir une vision transversale de l'identification de nos talents.

Mon deuxième point portera sur la progression des carrières. Une fois les talents identifiés, nous leur bâtissons, selon leur potentiel, un parcours sur la base de postes variés qui vont leur permettre d'acquérir les capacités de direction, les capacités de management, les capacités techniques dont ils vont avoir besoin. Toutes les formes de mobilité possibles sont prises en compte, que ce soit la mobilité géographique – il n'y a pas un dirigeant qui n'ait pas travaillé à l'étranger ou en dehors de son pays d'origine –, la mobilité fonctionnelle au sens des différentes filières, et la mobilité de métier car nous avons des métiers très différents. La transversalité est importante car les carrières ne se déroulent pas de manière verticale au sein du groupe.

M. Michel Magot, directeur de la gestion des cadres du groupe Saint-Gobain. Je commencerai par évoquer la participation à l'école du management de Saint-Gobain. Le groupe Saint-Gobain recrute 2 000 cadres par an dans les 66 pays où il est présent dont 400 en France. Au moment opportun de leur carrière, les « talents » ont un accès prioritaire à des programmes de cette université d'entreprise. Les programmes s'y déroulent en cinq étapes :

– un stage de « connaissance du groupe » est organisé, pays par pays ou région par région. La grande majorité des 2 000 cadres recrutés participent à ce stage au cours de leurs deux ou trois premières années de carrière ;

– un séminaire plus sélectif est ensuite destiné aux nouveaux managers de 28 à 35 ans. Ils passent dix jours ensemble pour se préparer à leurs premières fonctions d'encadrement (directeur d'usine, directeur financier, directeur commercial...). Ce séminaire concerne environ 300 participants par an ;

– le séminaire « management des opérations » concerne lui environ 100 participants par an appelés à devenir directeur général dans le groupe. C'est un stage de deux semaines de préparation à ces fonctions ; les directeurs généraux sont actuellement environ 600 dans le groupe.

Deux voies sont ensuite possibles :

– la première prépare aux grandes directions du groupe qui sont au nombre de 140 : Il s'agit d'un séminaire de management international qui réunit 20 personnes par an pendant deux périodes de 10 jours. Il est très axé sur le leadership et l'animation d'équipe et sur les échanges entre les stagiaires et la direction générale du groupe qui est très présente.

– la seconde voie est destinée aux managers qui ne sont pas appelés à devenir dirigeants mais amenés à exercer des fonctions d'encadrement importantes dans le groupe, ils suivent un séminaire de management avancé.

L'autre point que je voudrais évoquer porte sur l'organisation des plans de succession à tous les niveaux pour être certain que la relève soit prête à tous les niveaux du

groupe: du plus petit réseau de distribution locale, jusqu'à la direction générale du groupe, le même exercice de revue de personnes et de plan de succession est effectué. Pour cet exercice, le manager est associé à son directeur des ressources humaines ainsi qu'au directeur des ressources humaines mondial de l'activité concernée et au directeur des ressources humaines régional. Pour chaque cadre de Saint-Gobain, sont formalisés noir sur blanc les postes qu'il pourra assumer à différentes échéances : demain, court terme (un à deux ans), moyen terme (deux à cinq ans) et à plus long terme (plus de cinq ans). Nous nous assurons aussi que la relève est préparée et nous nous interrogeons sur les successeurs possibles pour chaque poste.

Simultanément à cet exercice, les listes de talents sont vérifiées et mises à jour. Ce travail est très collectif entre les managers et les directeurs des ressources humaines. Ce sont des réunions de décisions et pas seulement de réflexion ou d'exploration.

Mme Claire Pedini. Tous ces *process* s'accompagnent d'une évaluation permanente et d'une culture du *feed back*. Les échanges sont réguliers entre les managers, les salariés et les directeurs des ressources humaines. On cherche à être en permanence dans l'explication, le coaching, le dialogue pour que l'apprentissage et l'évaluation des personnes soient quasi quotidiens.

Le dernier point sur lequel je voudrais insister est celui de la diversité dans tous les sens du terme. Nous essayons, au sein de toutes les équipes de direction, de parvenir à la plus grande diversité possible, tant au niveau des formations, des pays, des expériences, que des origines, de l'âge et du sexe. Savoir travailler dans un univers ouvert et varié est une compétence essentielle qui doit être de plus en plus développée.

M. Jean Launay, rapporteur. Le parallèle de vos derniers propos en termes de haute fonction publique d'État pourrait s'appeler l'interministérialité. Je souhaiterais connaître la proportion des hauts fonctionnaires en disponibilité ou d'anciens hauts fonctionnaires qui occupent des fonctions d'encadrement chez EDF et Saint-Gobain.

Mme Laigneau et M. Magot, vous êtes d'anciens élèves de l'ENA et avez travaillé dans la fonction publique. Pouvez-vous nous parler, à la fois à travers votre expérience personnelle et à travers celle des fonctionnaires que vous avez croisés, de ces déroulements de carrière entre entreprise et administration et nous donner les raisons pour lesquelles on choisit ou non de retourner dans la fonction publique.

Mme Marianne Laigneau. Il y a 65 fonctionnaires au sein du groupe EDF de tous niveaux et, parmi eux, une trentaine de cadres supérieurs et hauts dirigeants. EDF, de par ses missions de service public et son histoire, a une grande proximité avec l'État et accueille chaque année des hauts fonctionnaires du secteur public.

La diversité des positions permises par la fonction publique donne beaucoup de souplesse. Certains viennent en détachement, d'autres en disponibilité, d'autres passent en position hors cadre. Si certains, après deux ou trois ans passés dans l'entreprise dans un poste déterminé, réintègrent leur corps d'origine ou choisissent une autre affectation, d'autres font le choix définitif de rester dans l'entreprise et d'y dérouler une grande partie de leur carrière. Les deux cas de figure co-existent. Certains types de postes sont par nature plutôt pourvus par des fonctionnaires en position de détachement. Les postes de directeur de la sécurité nous amènent, par exemple, à travailler régulièrement avec le ministère de l'Intérieur. Nous avons aussi beaucoup d'interactions avec d'autres ministères, principalement le ministère de l'Environnement et de l'énergie, mais aussi le Quai d'Orsay.

A titre personnel, j'ai maintenant passé autant de temps dans la fonction publique que dans l'entreprise. Mon expérience me conduit à trouver que l'État a beaucoup progressé dans la gestion de ses cadres dirigeants grâce à des partages de bonnes pratiques. La plupart des ministres de la fonction publique – le premier d'entre eux a été André Santini – ont suscité des échanges sur les pratiques entre DRH de la fonction publique et DRH du secteur privé. Ces échanges ont été repris très récemment par Mme Marylise Lebranchu. L'État a mis en place un vivier de cadres dirigeants qui n'existait pas auparavant. Un travail a été fait sur l'interministérialité et le caractère ouvert des processus de sélection. Pour le Conseil d'État par exemple, si la proposition d'un poste donnait autrefois lieu à un choix en interne un peu opaque, un appel à candidatures a aujourd'hui été mis en place.

J'ai participé à des jurys de sélection de secrétaires généraux de différents ministères et pu constater que des progrès et des rapprochements avaient été faits, même si des différences subsistent, en particulier au niveau de la recherche de la transversalité. Les entreprises cherchent à construire des parcours qui intègrent du fonctionnel, de l'opérationnel, de l'international, de l'expertise et du management alors que dans la fonction publique d'État, le recrutement par concours, la gestion par corps qui reste assez cloisonnée et les problèmes de ressources et d'affectations rendent difficile la recherche de transversalité. Un ministère ne peut être que partiellement ouvert à des arrivées externes dans la mesure où il doit gérer ses propres effectifs et que le nombre de postes de dirigeants est inférieur au nombre d'impétrants.

Des progrès ont été faits, mais des questions structurelles et de stratégie demeurent.

M. Michel Magot. Ma réponse sera différente. Il n'y a aucun fonctionnaire en activité chez Saint-Gobain. La compagnie ne compte qu'une petite cinquantaine d'anciens fonctionnaires, la plupart dans des fonctions de recherche et développement – ce sont en général des anciens du CNRS. Parmi les fonctionnaires de Saint-Gobain, on ne compte qu'un ou deux retours vers la fonction publique ; ce mouvement est donc marginal.

La présence de fonctionnaires dans le groupe n'est pas un sujet. Hors du siège, très peu de mes interlocuteurs savent que je suis un ancien fonctionnaire. Je dois dire que j'ai quitté la fonction publique en 1992 et que des évolutions ont eu lieu depuis. Mais dans la fonction publique, un chef d'équipe ou un chef de service ne peut pas vraiment choisir son équipe ; un préfet, par exemple, ne peut pas choisir son secrétaire général. Ce mode de fonctionnement est inconcevable dans l'entreprise. Un responsable, quel que soit son niveau – que ce soit d'une filiale ou d'un magasin *Point P*, tient à choisir, valoriser, protéger et rendre efficace son équipe.

M. Jean Launay, rapporteur, président. Considérez-vous que les modalités d'identification et de sélection propres au secteur privé pourraient être utilement transposées au sein de la fonction publique ?

Mme Marianne Laigneau. Nombre de pratiques de l'entreprise pourraient être transposées : je pense aux tables de succession, à la définition de profils en fonction des postes à pourvoir – par exemple, les compétences demandées à un ambassadeur ne sont pas forcément les mêmes selon le pays –, à la pratique des viviers et à la détection assez tôt des futurs dirigeants, ainsi qu'à la formation aux multiples facettes des tâches des cadres supérieurs ou dirigeants en entreprise que ce soit la préparation au management ou à des fonctions de direction générale ou encore la gestion de parties prenantes.

Pour autant, la fonction publique et l'entreprise ne connaissent pas la même souplesse en termes de choix d'équipes, de modalités de rémunération ou d'affectation, ainsi qu'en matière de pilotage stratégique de la gestion des ressources humaines. On peut se poser la question de savoir quelle est la stratégie de l'État en matière de ressources humaines et qui dirige cette stratégie.

Mme Nicole Verdier-Naves. En entreprise, un bilan est fait sur la façon dont un responsable s'est acquitté de son poste. L'objectif est d'évaluer ces responsables en vue de leur poste suivant et d'identifier les compétences qu'ils doivent développer. Cette évaluation porte sur la façon dont la personne a exercé ses responsabilités et dont elle a été perçue par son environnement ; ainsi, ce ne sont pas les mêmes personnes qui seront affectées à l'étranger, outre-mer, ou dans l'Est de la France. Nous essayons aussi de créer des parcours apprenants, de façon à ce que, poste après poste une personne puisse acquérir des compétences qui lui seront utiles pour pouvoir, le cas échéant, occuper l'un des plus hauts postes de la société.

Mme Claire Pedini. Le partage d'expérience pourrait nous amener à un travail plus pointu, en ce qui concerne la fonction publique, sur la mobilité, la progression au mérite, la flexibilité et la souplesse de la gestion. La flexibilité, la mobilité, la diversité et la capacité à choisir les équipes et à faire évoluer les gens et les organisations de manière fluide constituent de grands avantages pour une entreprise privée par rapport à des structures plus normées. Les plus beaux succès dans la gestion des dirigeants dans une entreprise sont obtenus par des responsables qui arrivent dans un nouveau poste avec un œil neuf grâce à la mobilité et la diversité, y progressent, et font progresser leurs équipes et leur organisation. Les passerelles entre la fonction publique et le secteur privé gagneraient, sans doute, à être multipliées.

M. Jean Launay, rapporteur, président. Dans quelles conditions faites-vous appel à des cabinets de recrutement ? Comment organisez-vous la gestion de la diversité et l'amélioration de la parité entre les hommes et les femmes ? Dans les formations que vous organisez, avez-vous des contacts avec l'État, y a-t-il des formations organisées en commun ?

Mme Nicole Verdier-Naves. Nous recourons aux cabinets de recrutement pour compléter notre vivier de hauts talents, lorsqu'il nous apparaît que nous ne disposons pas de compétences suffisantes dans certains métiers. Nous utilisons donc les cabinets de recrutement pour des recherches très ciblées. Nous l'avons fait, par exemple, pour recruter des profils de financiers au moment de la transformation du Groupe en société anonyme cotée. Aujourd'hui, nous le faisons pour rechercher des femmes ingénieurs, ou encore pour pourvoir des postes très spécifiques de dirigeants pour lesquels nous n'avons pas les compétences internes comme en matières d'immobilier ou d'informatique.

Les « assessment centers » sont également en général organisés avec des cabinets de conseil. Ceux-ci nous permettent de percevoir la vision qu'a le monde extérieur des compétences d'EDF, et de comparer celles-ci aux meilleures de celles de la place de Paris.

Mme Claire Pedini. À Saint-Gobain, nous ne recourons quasiment pas à des cabinets extérieurs pour des évaluations de nos talents ; en revanche, lorsque nous cherchons une compétence ou un profil dont nous ne disposons pas en interne, nous passons par des cabinets de recrutement spécialisés de façon quasi-exclusive.

M. Michel Magot. Pour Saint-Gobain la parité est un enjeu majeur car elle est attendue par nos partenaires. Nous avons établi en 2011 un plan très formalisé afin de la

développer. Nous demandons notamment aux cabinets de recrutement de nous présenter des *shorts lists* qui comprennent à la fois des hommes et des femmes. De même, pour chaque poste, les plans de succession internes doivent comporter obligatoirement au moins une femme sur les quatre successeurs potentiels identifiés, même si ce n'est pas encore toujours le cas. Enfin, il existe dans notre société, notamment en Europe du Nord, des réseaux de femmes qui réfléchissent entre elles sur les stratégies de carrière à développer.

Le résultat reste modeste : même si des progrès sensibles ont été faits ces cinq dernières années : seulement 21,4 % des cadres du groupe sont des femmes, contre 16% il y a 5 ans. Les proportions sont cependant très différentes selon les pays ; dans certains d'entre eux, pays de l'Est, Chine, Thaïlande, États-Unis dans une moindre mesure, la proportion est très supérieure ; en revanche, dans d'autres pays, notamment dans certains pays d'Asie, comme le Japon ou la Corée, il est très difficile d'imposer une femme à un haut niveau. Les fonctions supérieures du groupe sont tenues pour 15 % par des femmes. Sur les 140 dirigeants du groupe, 10 % sont des femmes contre 5% il y a 5 ans. Cette proportion devrait rapidement passer à 12 % du fait de la présence de femmes au sein des futurs dirigeants identifiés. Il faut bien conclure que ces chiffres sont trop modestes.

Mme Marianne Laigneau. Pour nous, la diversité est une source de performance opérationnelle. 30 % des salariés et des cadres du groupe sont des femmes. Nous sommes attentifs à ne pas en « perdre en route », au cours de leur carrière pour que l'on retrouve dans les postes à responsabilité des pourcentages comparables. Les femmes constituent aujourd'hui 30 % des viviers de talents de hauts potentiels et 17 % des dirigeants. Nous menons un effort important depuis plusieurs années afin de promouvoir les femmes à des postes de responsabilité dans l'entreprise. Le comité exécutif suit la réalisation de cet objectif.

Depuis 10 ans nous avons mis en place un réseau interne de femmes. Il compte en France plus de 2 000 participantes ; ce réseau français est maillé avec d'autres réseaux d'EDF, à l'étranger. Il est sponsorisé par la direction des ressources humaines et le directeur de la production. Il s'agit de montrer qu'il ne s'agit pas que d'une affaire de ressources humaines ; ce réseau est d'ailleurs ouvert aux hommes et chaque année nous nous mettons d'accord sur un plan d'action.

M. Jean Launay, rapporteur, président. Mesdames et Monsieur, je vous remercie.

