

Cadres à haut potentiel et futurs dirigeants

Livre Blanc

CONFIDENTIEL

VERSION PARTICIPANTS

SOMMAIRE

1. La genèse	3
2. La démarche	3
3. Les Participants	4
4. Structure du guide d'Interview	5
5. Politique et stratégie	5
6. Comment devient-on HiPo?	8
7. Le club des Hi-Po	14
a. Les HiPo du futur	19
b. Thèmes d'approfondissement	24

1. La genèse

L'Association des Anciens Elèves de l'Executive MBA HEC est organisée en groupes professionnels dont la vocation est d'échanger les meilleures pratiques professionnelles. Le groupe professionnel Ressources Humaines & Management a mené 2 initiatives en 2007 ; l'une sur le modèle social 2015 qui a fait l'objet d'une conférence en novembre 2006 et une seconde sur la gestion des cadres à Hauts Potentiels et des futurs dirigeants.

Ce Livre Blanc répond à 2 objectifs :

- ✓ Identifier les enjeux clés des Directions d'entreprise privées et organisations du secteur public en matière de gestion des cadres à haut potentiel et futurs dirigeants,
- ✓ Conduire une analyse et une réflexion prospective.

2. La démarche

Elle a consisté à réaliser 21 entretiens en face à face auprès de grandes entreprises ou organisations, sur la période 2005-2007.

Une restitution auprès des interviewés en juin 2007 a permis de valider les synthèses et les pistes d'approfondissement.

Un cycle de conférences à thèmes sera planifié.

Cette étude à été menée par :

- Edmond d'ARVIEU, officier de marine
- Jean-Paul MAÎTRE, président Resulting, Accompagnement opérationnel des Dirigeants – 06 74 11 59 37 – jpmaitre@resulting.fr
- Danièle RUFFET, associée Névé Consulting, Conseil en Management et Coaching de Dirigeants – 06 07 73 74 22 – d.ruffet@neve-consulting.com

3. Les Participants

SOCIETE		
Accor	Charles	Laurent
AP-HP	Guylaine Bruno	Demarais Deporcq
Armées	CA CV CF	Chomel de Jarnieu Gouraud Augier
Bouygues Telecom	Philippe Dominique	Cuenot Morvan
Caisse des Dépôts	Marylène Benedicte	Viala-Claude Lefebvre-Du-Prey
Cap Gemini	Marie-Laure	Rivier
CEA	Eric Jean-François	Gadet Sornein
DEXIA	Audrey	Deconclois
DCN	Sophie	Normand

EDF	Jacques	Bouron
France Telecom	Brigitte	Dumont
Générale de santé	Georges Isabelle	Ichkanian Le Corvaisier
La Poste	Brigitte	Beyl
PPR	Alain	Luchez
RATP	Simone	Soulas
Renault	Florence	Dumez
Société Générale	Joelle Sophie	Barber Laurencin
Sogeti	Géraldine	Plenier
Thales	Patricia	Viviani
Total	Florence	Holz
Vinci	Véronique	Pedron-Hallouin

4. Structure du guide d'Interview

Le guide d'interview comportait 57 questions, structurées en 4 parties :

1. Politique et stratégie
2. Comment devient-on HiPo ?
3. Le club des HiPo
4. Les HiPo du futur

5. Politique et stratégie

a. Définition

Quasiment toutes les entreprises ont une définition plus ou moins large de la notion de haut potentiel. Concernant les groupes ayant une définition claire, ils caractérisent les Hi-Po de deux manières différentes :

- Critères précis : évoluer à un poste n+2 en 3 à 5 ans, occuper un poste clé, être cadre, note minimum donnée par ses supérieurs élevée, avoir occupé des postes de nature différente, etc.
- Critères plus larges : savoir relever des challenges, être une richesse du groupe...

Les entreprises déclarant ne pas avoir de définition des Hi-Po évoquent spontanément des critères semblables :

- Leadership,
- Aptitude à faire évoluer des projets.

b. Contexte spécifique de l'entreprise

Traits communs :

- Croissance, souvent externe (gestion des acquisitions au niveau RH) ;
- Internationalisation ;
- Secteurs qui vont avoir beaucoup de défis à relever (libéralisation, concurrence nouvelle, défis technologiques, etc.) ;

Cas des entreprises mi publiques, mi-privées : Hi-Po plutôt parmi les salariés au statut privé.

c. A quel enjeu correspond la gestion des Hi-Po pour l'entreprise ?

Quatre enjeux majeurs transparaissent des réponses :

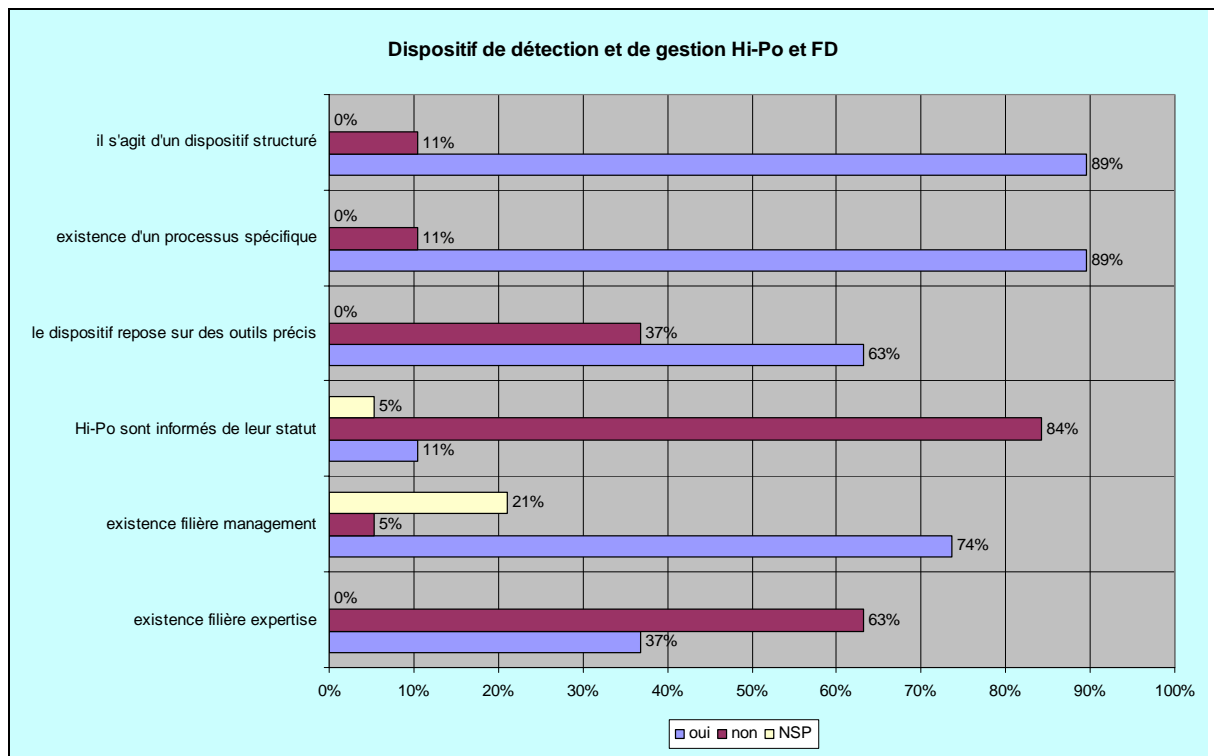
- Assurer la relève aux postes clés : anticiper le papy-boom,
- Rester réactif et évoluer : multi compétences,
- Garder les meilleurs éléments dans l'entreprise : avoir un avantage sur les concurrents,
- Internationaliser les carrières : ouvrir les mentalités,

d. La détection et la gestion des Hi-Po sont-elles reliées formellement à la stratégie de l'entreprise ?

Il y a vraiment une large palette de réponse, du « oui total » au « non absolu ». De manière générale, beaucoup d'entreprises indiquent que leur politique est fortement liée à la stratégie mais pas de manière formelle.

e. Structure et filière du dispositif.

Les Hi-Po sont-ils sollicités de manière spécifique dans le cadre global de l'entreprise ? La majorité des entreprises sollicite ses Hi-Po. Parmi celles-ci, on constate une répartition entre celles qui les sollicitent sans le leur dire (formations, conférences, etc.) et celles qui informent les cadres concernés de leur statut (rencontres avec le COMEX, participation à des missions entre Hi-Po, participation aux grands événements, etc.).



f. Dispositif de détection des Hi-Po

Quasiment dans toutes les entreprises, le dispositif est structuré, sur la base d'un processus et souvent sur la base d'outils (SI, Excel, Access...). Seules Sogeti et Vinci n'ont pas mis en place ces mesures.

En général, ce sont les managers qui détectent (n+1 et/ou n+2) avec la DRH locale. Puis le traitement de la liste des Hi-Po détectés est fait par la Direction RH centrale, souvent avec le concours des Top Exec. A noter que certaines entreprises ont un Comité transversal en charge du pilotage des Hi-Po. Dans ce cas c'est cet organisme qui gère les listes. Les Hi-Po ne sont quasiment pas informés de leur statut, mais comme certaines entreprises les font participer à des programmes spéciaux (cf. question précédente), ils s'en rendent compte par eux-mêmes.

g. Filière Hi-Po ?

La filière la plus représentée est la filière Management. Quand les deux filières (Management et Expertise) coexistent, la même grille d'évaluation est généralement utilisée. Chez certaines entreprises, la distinction n'est pas faite, soit parce que la filière alterne entre expertise et management, soit parce que les Hi-Po sont destinés à occuper des postes de management, même si ce sont des experts.



Points clés

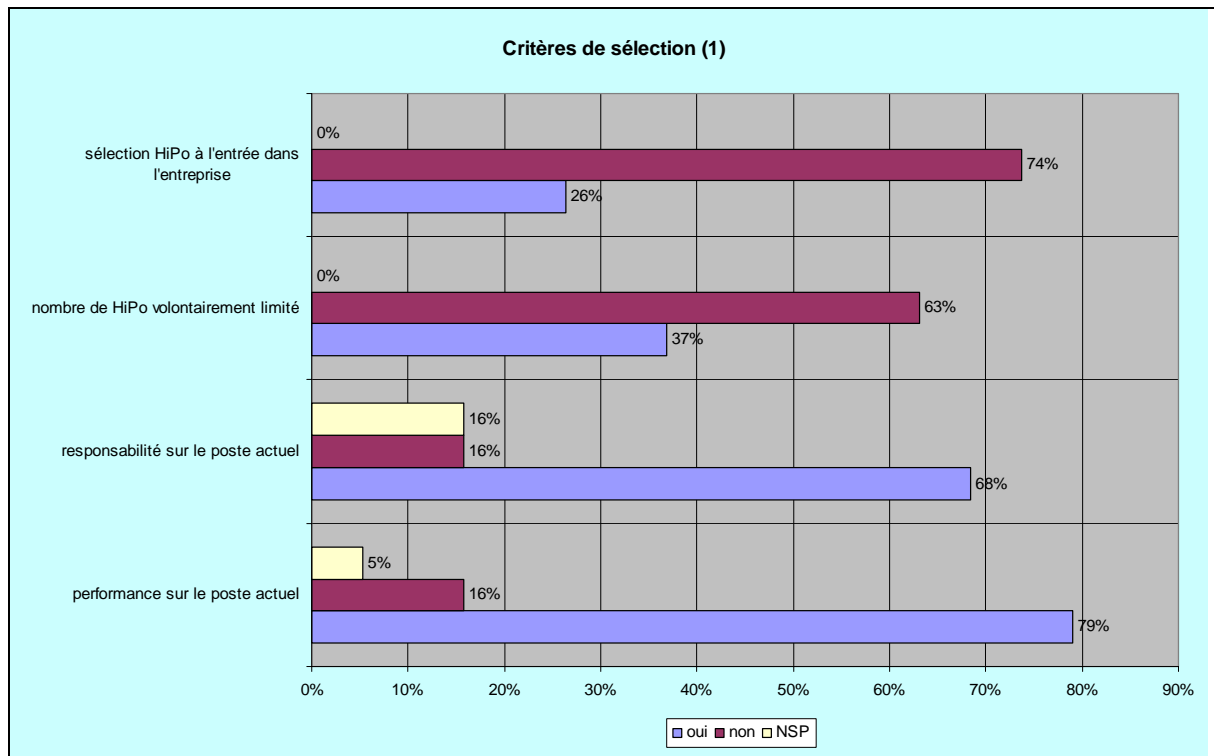
- ✓ Intérêt d'une définition ?
- ✓ Stratégie, vision, compétence
- ✓ Contribution des HiPo dans le club

Restitution du 28 juin 2007 10

A l'exception de deux, aucune société n'est capable de donner une définition claire de ce qui est entendu sous l'appellation HiPo, or :

- Comment partager en interne autour d'une notion qu'on ne peut définir ?
- Ce flou ne porte-t-il pas en lui les dysfonctionnements constatés ?
- Intérêt d'une Définition du terme ?

6. Comment devient-on HiPo?



a. Sélection à l'entrée

La grande majorité des organisations lie la sélection des Hi-Po à la performance réalisée sur le poste. Quelques rares entreprises mettent en place, dès le recrutement, un repérage Hi-Po. Dans ce cas ce sont des potentiels qui sont visés et qui font ensuite l'objet d'un suivi spécial d'évaluation et de formation, dès le recrutement effectué.

b. Limitation du nombre de Hi-Po

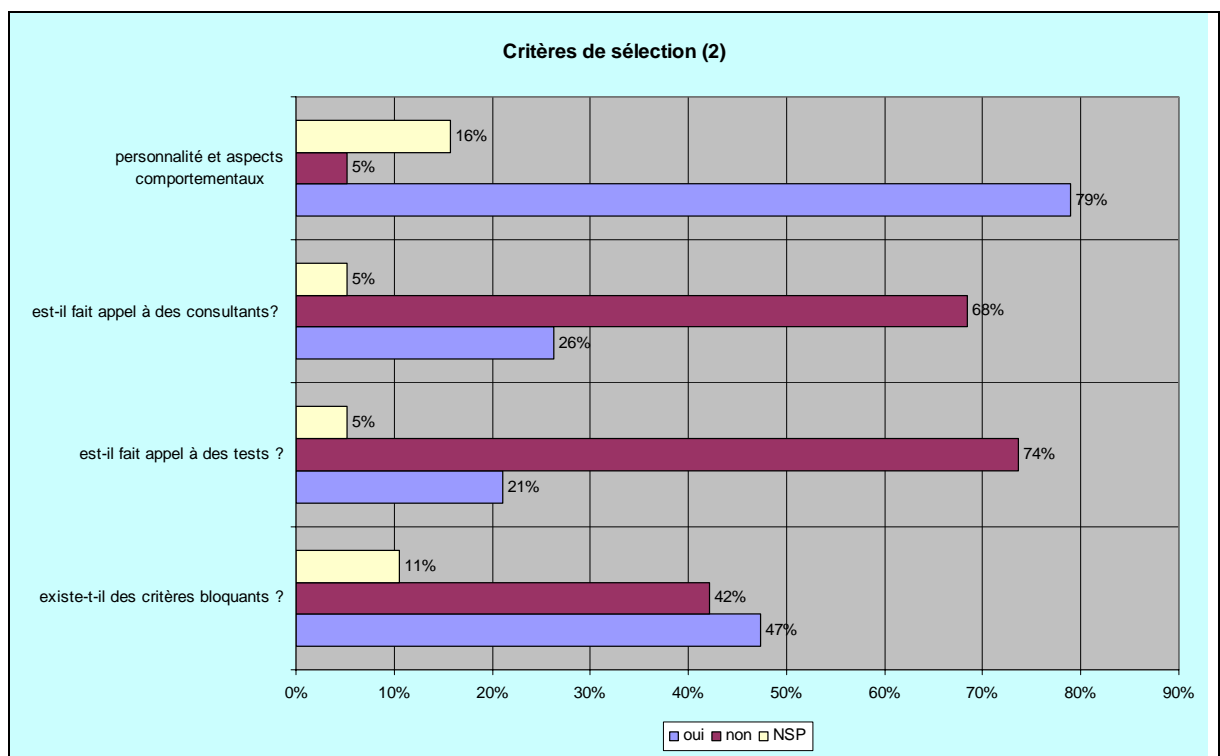
Les pratiques concernant le nombre total de Hi-Po sont extrêmement variables. Elles s'expriment en pourcentage (5 % des collaborateurs), en nombre fini (250 personnes au total pour le groupe, de 6 à 15 personnes par promo annuelle) ou en fonction du ressenti. Un groupe définit le nombre de Hi-Po souhaité par entité juridique et non sur le périmètre groupe, ce qui pose la question de la mobilité interne.

c. Niveau responsabilité et hauts potentiels

Une responsabilité en tant que manager est très souvent évoquée, en relation avec la « façon d’occuper » son poste. Est citée également l’évolution du niveau de responsabilité sur une période de 2 à 3 ans.

d. Performance et hauts potentiels

La performance sur le poste occupé est majoritairement prise en compte comme critère de sélection (≈ 80 %). Sont également mentionnés : la capacité d’apprentissage rapide, la **sur**performance sur le poste actuel, ou encore le fait d’être dans le top 10 % de l’équipe considérée. Par contre, seule une organisation a mentionné la capacité à prendre des risques, la détermination et le courage nécessaires aux Dirigeants.

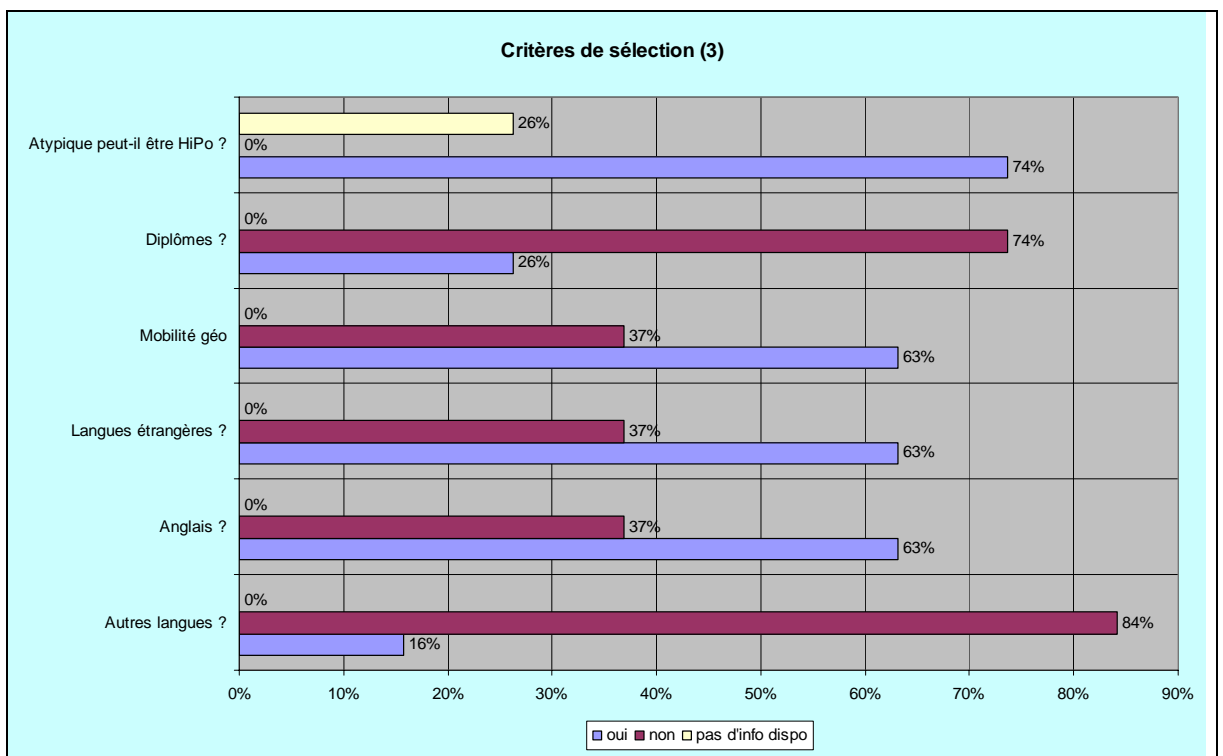


e. Personnalité et aspects comportementaux

Ces aspects sont considérés comme très importants par la majorité des organisations. Y compris pour les fonctions expertes, l’aptitude à travailler en équipe est recherchée (leadership⁺⁺, valeurs), ainsi que la résistance au stress en situation de crise. Les caractères déviants (personnalités caractérielles) sont désormais rejetés.

f. Peu de tests

Une minorité des entreprises interrogées font appel à des tests pour préciser les aspects personnalité et aspects comportementaux qui sont donc appréciés subjectivement.



g. Les profils atypiques (oui, mais...)

Sur le principe, ils sont « adorés », mais... seulement « jusqu'à un certain point ». Trois organisations se disent par contre très sensibles à la diversité des profils, un programme « thinking out of the box » a été mis en route pour inciter à « penser différemment ».

h. Les diplômes

Ils sont de fait importants (minimum bac + 5) même s'ils ne sont pas mis en avant, ni suffisants à eux seuls. A noter les difficultés de comparaison entre les différents pays pour les groupes ayant une forte implantation internationale.

i. La mobilité géographique

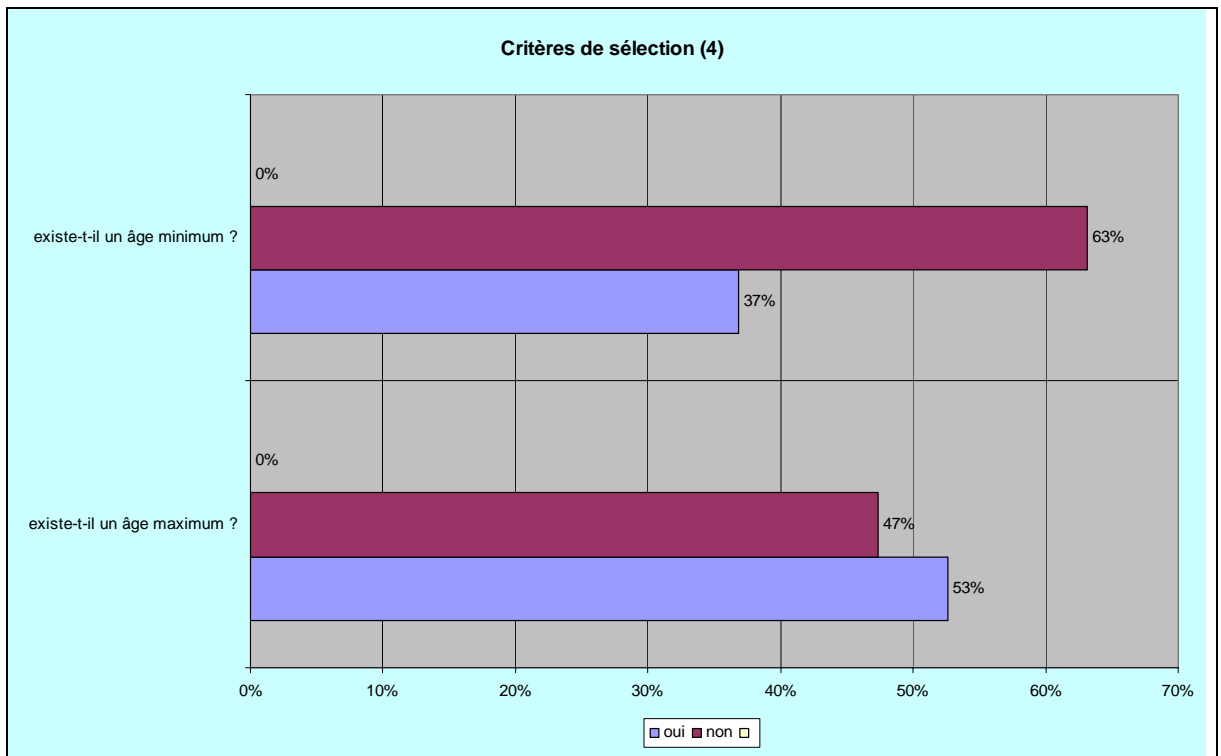
Ce critère est en passe de devenir primordial (mobilité nationale et/ou internationale). Son absence peut aller jusqu'à interdire l'accès à la qualification Hi-Po. Une difficulté de plus en plus fréquente est toutefois liée aux contraintes des couples dans lesquels les conjoint(e)s exercent également une activité professionnelle.

j. Les langues étrangères

L'anglais tend à devenir impératif, il est parfois critère incontournable dès le recrutement. Pour les groupes intervenant à l'international on rencontre également le croisement anglais et français en tant que langues officielles du groupe, donc la nécessité pour un Hi-Po étranger de maîtriser le français.

k. Autres critères de sélection des HiPo

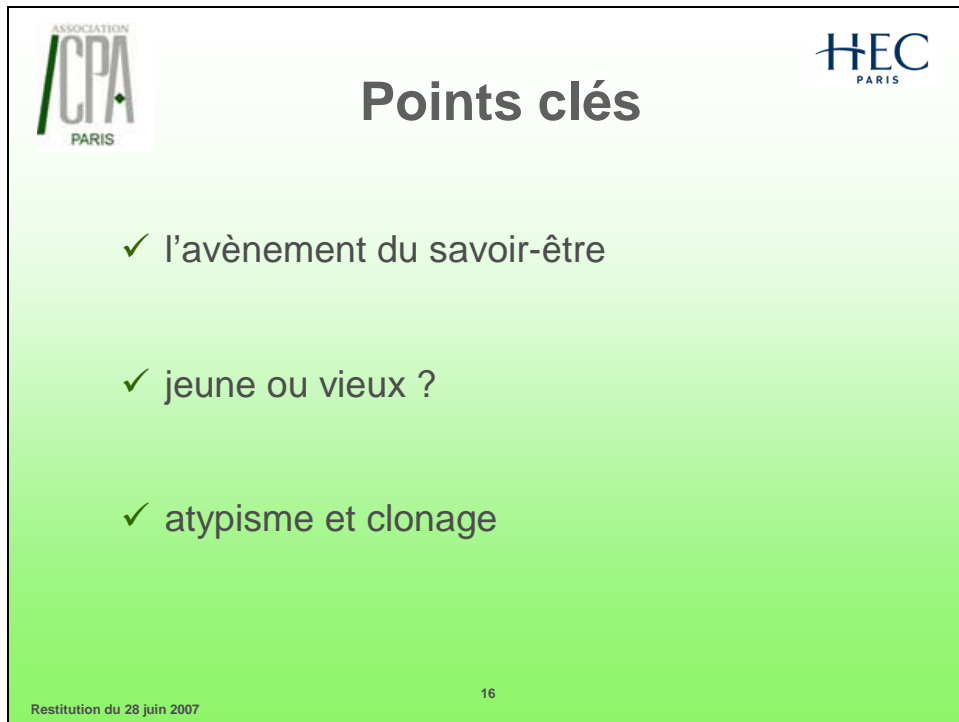
De nombreux autres critères entrent également en ligne de compte. Ont par exemple été cités : la nécessité d'une véritable motivation pour occuper un poste plus difficile, la capacité d'intégrer l'environnement externe à l'organisation (niveau politique, municipal, régional, ainsi que les confrères/concurrents), la légitimité naturelle, la reconnaissance des pairs ou encore la mobilité fonctionnelle...



I. L'âge

D'une manière générale la porte des Hi-Po est plus largement ouverte pour les « jeunes » que pour les « seniors ». Il est intéressant de constater que l'âge minimum généralement requis se situe entre 30 et 35 ans, alors que pour l'âge maximum accepté il va de 35 à 52 ans.... en d'autres termes, ce qui est âge minimum pour les uns est âge maximum pour les autres. De nombreuses réflexions sont en cours sur la suppression éventuelle des critères d'âge.

Plusieurs sociétés internationales ont d'ores et déjà supprimé le critère d'âge qui est en contradiction avec la loi dans nombre de pays (p.ex. USA).



ASSOCIATION
CPA
PARIS

HEC
PARIS

Points clés

- ✓ l'avènement du savoir-être
- ✓ jeune ou vieux ?
- ✓ atypisme et clonage

Restitution du 28 juin 2007 16

a. L'avènement du savoir-être

Après le savoir (la grande école / l'université), après le savoir-faire (le stage, l'expérience antérieure), l'importance pour intégrer le monde des Hi-Po est donnée au savoir être (le management des hommes et des femmes). A contre-courant de la performance individuelle dont le prototype est le concours des grandes écoles, l'accent est mis sur la notion de leadership, défini comme la capacité d'inspirer positivement, de mobiliser et d'entraîner ses collaborateurs autour d'un projet fédérateur.

b. Jeune ou vieux ?

Une des questions qui se posent consiste à savoir si les critères d'âge évoqués – et sur lesquels s'interrogent nombres d'organisation – sont liés à un réel besoin ou s'ils correspondent à une simple habitude. Comment le lien est-il fait avec la gestion de la valorisation de l'expérience et la transmission des savoirs ?

c. Atypisme vs. clonage

Un(e) atypique est-il (elle) à regarder comme un original(e) difficile à contrôler ou comme une source de créativité et d'innovation ? Quelle est la capacité de l'organisation à les supporter (dans les deux sens du terme) ? Dans un monde mouvant, les « typiques » sont-ils capables de faire évoluer une organisation pour la rendre apte à affronter les défis du futur et l'évolution permanente ? Comment conjuguer la capacité des Hi-Po à se fondre dans la culture préexistante, à « apprendre rapidement » au sein de l'entreprise, donc à dupliquer ce qui préexiste (cf. point 6 d.) et l'apport d'un souffle novateur ? Ce sont quelques unes des nombreuses questions qui se posent sur ce sujet de réflexion.

3. Le club des HiPo

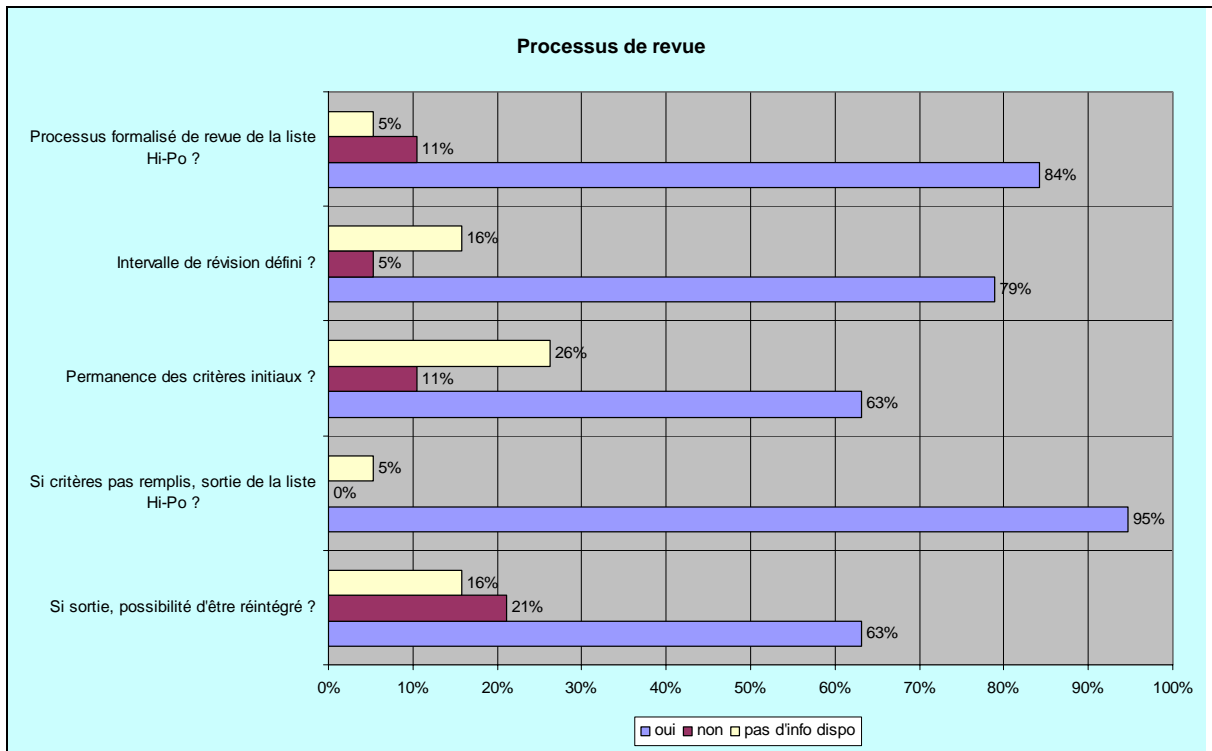
- ✓ processus de revue
- ✓ dispositifs d'accompagnement
 - formation
 - accompagnement personnalisé
 - l'évolution salariale
 - les stock options
- ✓ l'évolution de carrière

Restitution du 28 juin 2007

17

7. Le club des Hi-Po

Que se passe-t-il une fois le « club des Hi-Po » intégré ?



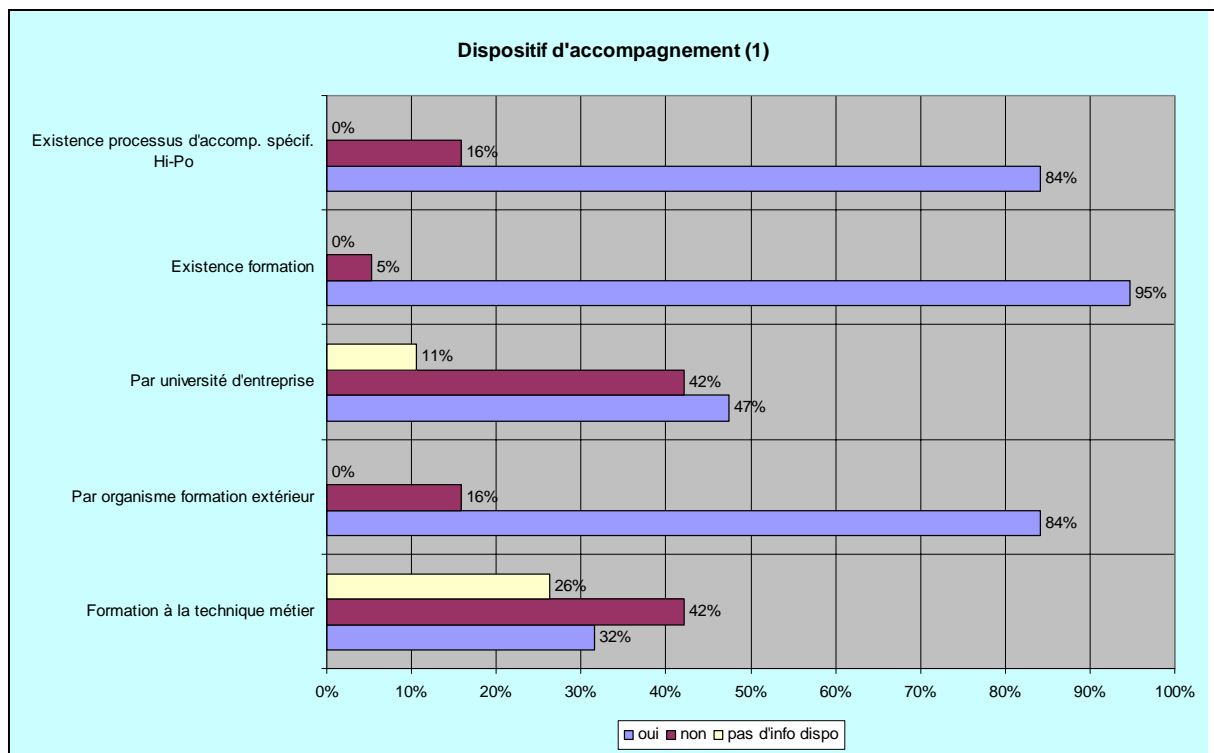
a. Un processus formalisé de revue

Si l'existence d'un processus formalisé de revue est majoritairement présente, ce processus revêt des formes assez différentes allant du suivi lors de chaque COMEX à ... « du bon sens et du pragmatisme » en passant par une revue trimestrielle en Corporate ou encore un Comité Carrière annuel. D'une manière générale la révision se fait annuellement et les critères initiaux de sélection sont respectés, en particulier celui lié à la mobilité géographique.

b. On sort et on rentre dans le panel

A peu près tous les cas de figure sont présents dans les réponses collectées. La mobilité est une des rares causes de nouvelle entrée dans le panel lorsqu'il y a eu sortie. Le suivi hétérogène des Hi-Po apparaît au détour de cette question. Il semble plus fréquent et aisé de valider une entrée correspondant à des critères précis à un instant t qu'à effectuer un suivi dans le temps. Une seule entreprise nous a déclaré réétudier aujourd'hui les Hi-Po détectés en 2000 pour savoir ce qu'ils sont devenus.

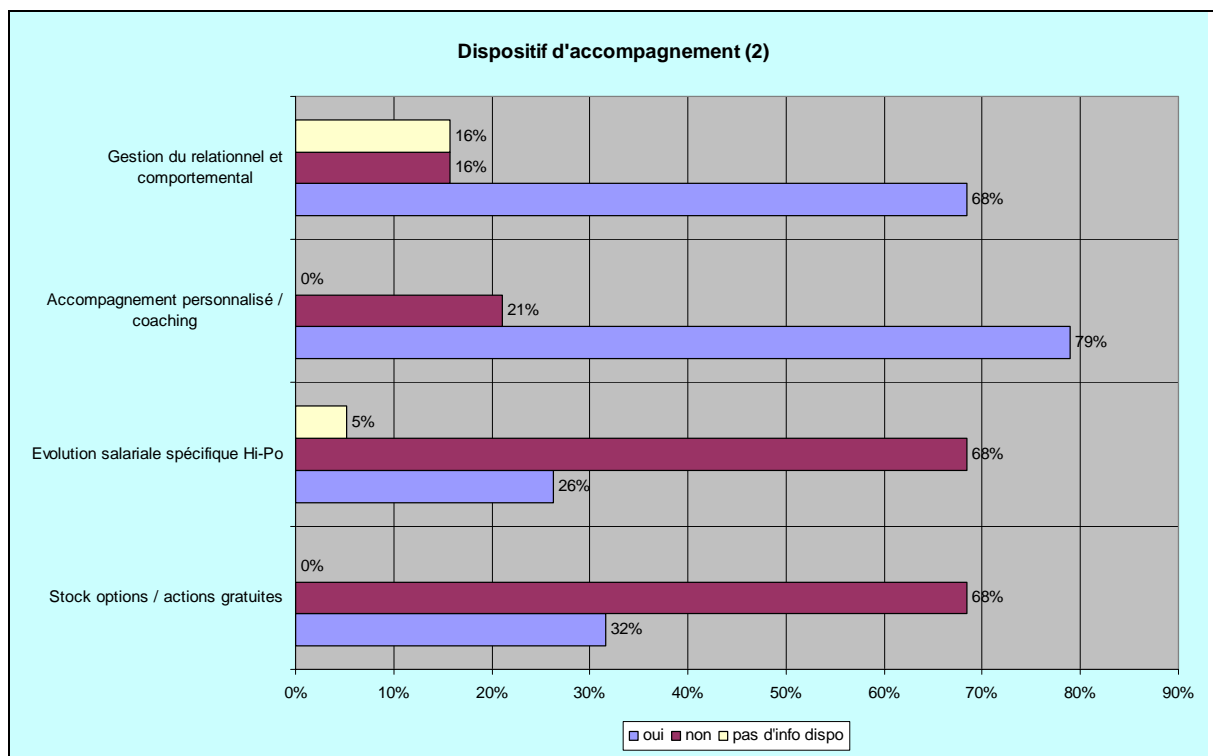
Le dispositif d'accompagnement



Les hauts potentiels et futurs dirigeants font généralement l'objet d'un dispositif d'accompagnement spécifique. Il est d'ailleurs intéressant de rapprocher cet accompagnement spécifique au non dit régnant autour du dispositif HiPo qui sera plus approfondi ci-dessous (cf. partie 4 – Les Hi-Po du futur point 8 – page 20).

c. La formation

La plupart des formations dispensées sont à destination des seuls Hi-Po, elles revêtent la forme de formations spécifiques à la profession (p.ex. ENSP –Ecole Nationale de Santé Publique - pour l'AP-HP) ou sont montées en partenariat avec de grandes écoles (HEC, ESSEC...), la plupart sous forme de formation intra. Les formations « métier » sont peu représentées en regard des formations au management général. Si les formations en intra ont l'avantage de coller au plus près aux besoins exprimés des entreprises et institutions, la question se pose de l'ouverture et des croisements d'expérience avec d'autres champs d'activité.



d. Gestion du relationnel et du comportemental

La notion de leadership revient quasi-systématiquement dans les réponses apportées, liée aux évolutions dans le management des hommes et des équipes. Les évolutions sociales, la reconnaissance de l'autorité légitime – opposée à l'autoritarisme passé – le management décentralisé et en mode projet ont fait émerger les besoins relationnels et la nécessité de donner du sens à l'action professionnelle pour générer l'adhésion et la motivation des équipes.

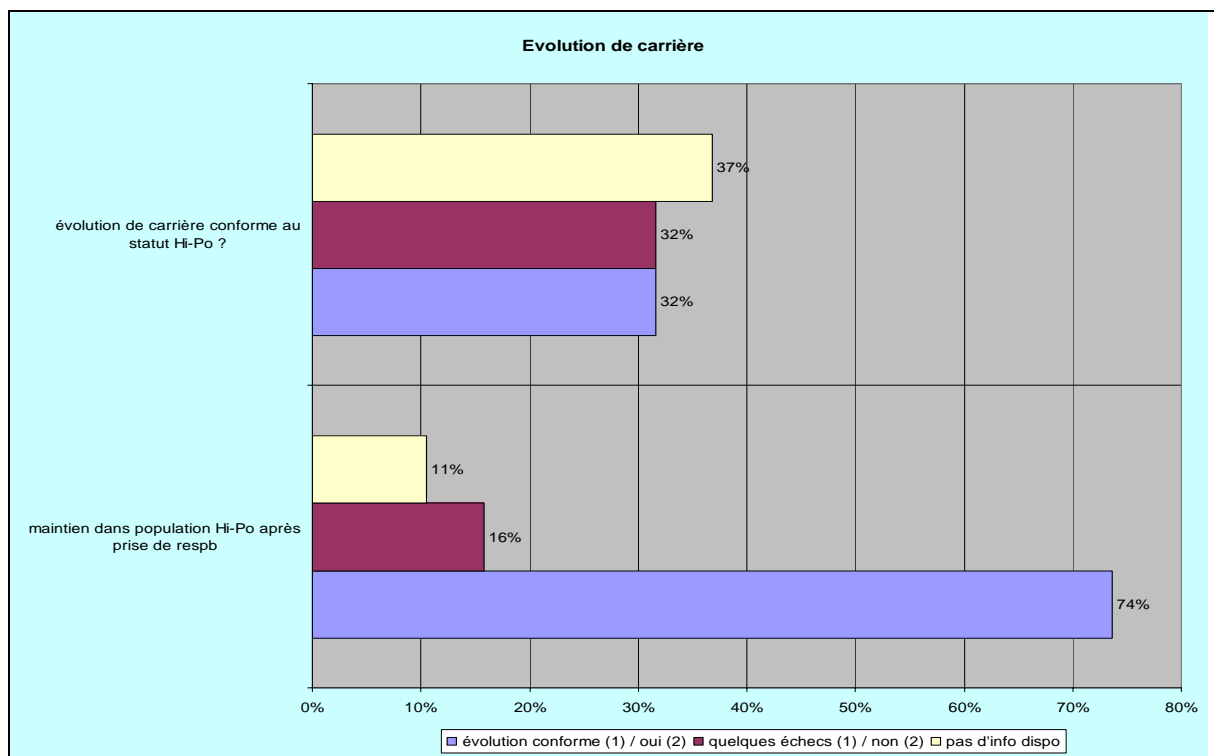
e. Accompagnement personnalisé et coaching

Cette démarche, de plus en plus répandue dans les entreprises et institutions, semble liée aux besoins de management des hommes, besoins encore trop peu pris en considération lors des formations initiales et reposant donc sur les seules capacités individuelles du cadre concerné. Si $\approx 80\%$ des organisations concernées déclarent y avoir recours, cette démarche est appliquée de façon variée, allant de « au cas par cas » à « systématiquement pour tous les Hi-Po ». Il est fait recours à des coachs externes dans la grande majorité des cas.

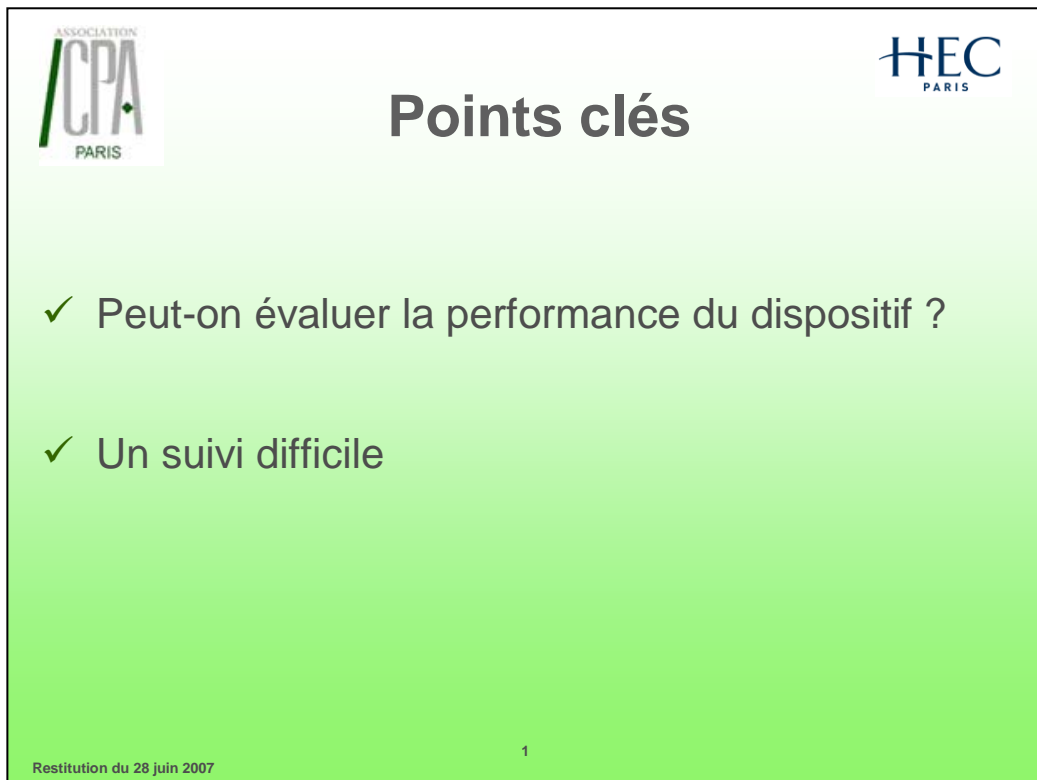
f. Évolutions salariales & stock options

Le passage dans le club des HiPo n'entraîne qu'exceptionnellement une évolution salariale spécifique, celle-ci reste, comme par le passé, liée aux performances sur le poste actuel. Environ 1/3 des entreprises accordent à cette occasion des stock-options aux Hi-Po, ce qui soulève la question ambiguë de l'information du statut. Pour rappel la grande majorité des HiPo ne sont pas informés officiellement de leur intégration au panel, dans certaines entreprises, ils reçoivent toutefois des S.O. à ce titre....

g. L'évolution de carrière



On constate au final peu de visibilité sur l'évolution de carrière des Hi-Po, le suivi n'est que très peu formalisé ce qui pose la question de savoir s'il s'agit d'un dispositif pull ou push, en d'autres termes est-on en présence d'une véritable gestion des Hi-Po ?



ASSOCIATION
CPA
PARIS

HEC
PARIS

Points clés

- ✓ Peut-on évaluer la performance du dispositif ?
- ✓ Un suivi difficile

Restitution du 28 juin 2007

1

Il semble donc que l'entrée dans le dispositif HiPo constitue la partie la plus rôdée de la démarche. Plus on avance dans le temps plus la maîtrise du système donne l'impression de s'alléger. Est-ce à dire que la performance de ce dispositif est difficile à évaluer ? Comment en calibrer la performance / rentabilité attendue ?

La mise en place d'un dispositif de gestion particulier pour les HiPo est un investissement important et coûteux justifié par la nécessité de garantir que les dirigeants du futur seront bien les meilleurs et que les meilleurs resteront dans la société.



Il nous semble qu'il serait intéressant pour l'entreprise de pouvoir évaluer la performance de ce dispositif pour pouvoir l'optimiser en fonction des retours d'expérience. Ceci passe au minimum par un suivi rigoureux dans la durée des individus, suivi d'ailleurs difficilement conciliable avec le secret pour :

- avoir le feedback des intéressés : qu'est-ce que cela leur a apporté ?

- voir si les dirigeants en poste sont bien ceux qui ont été sélectionnés comme HiPo des années avant et depuis combien de temps ils étaient identifiés comme tels ;
- voir pourquoi des HiPo ne sont pas arrivés dirigeants : baisse de performance de l'individu ou erreur de sélection de l'entreprise, due à quelle insuffisance dans le process par exemple ?
- voir quels sont les HiPo qui sont partis et pourquoi ?
- répondre aux attentes dans la durée des gens et suivre leur progression d'année en année

La question est bien : peut-on, et si oui, comment mettre en place un dispositif d'évaluation de la performance de la politique HiPo ?

8. Les HiPo du futur

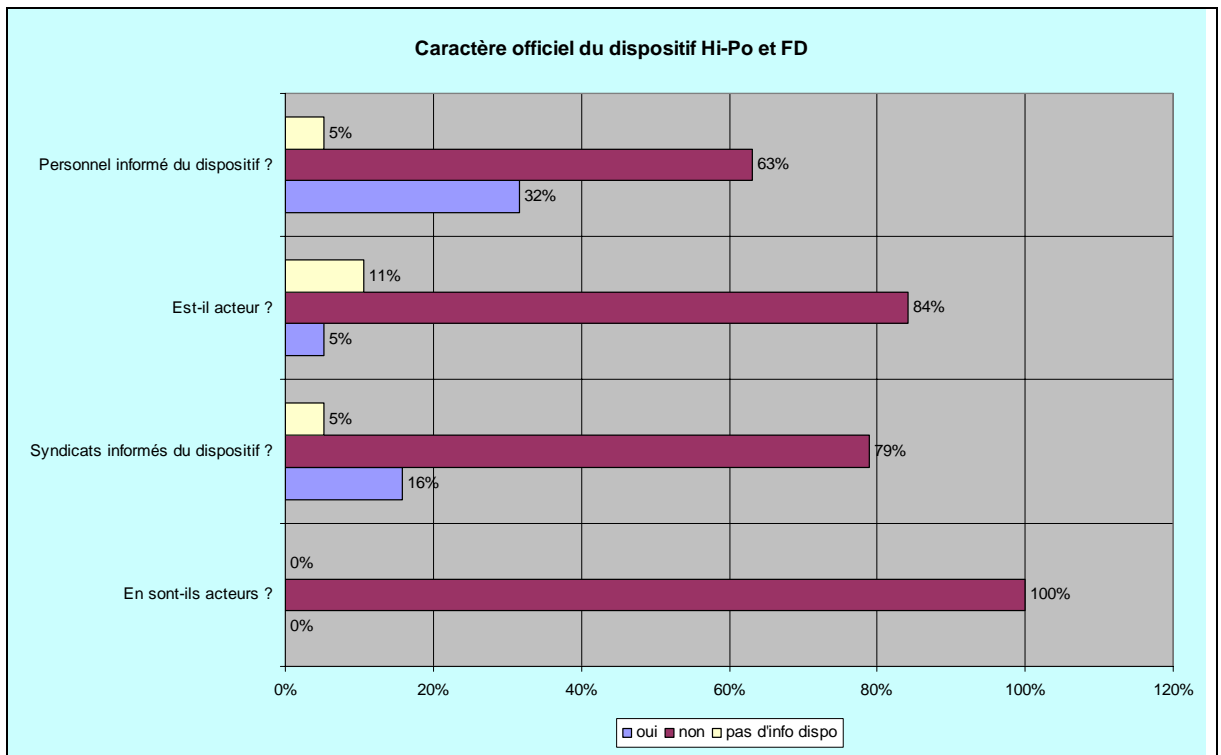


4. Les HiPo du futur...

- ✓ caractère public du dispositif
- ✓ le nombre de Hi-Po
- ✓ les femmes
- ✓ la diversité

Restitution du 28 juin 2007

2



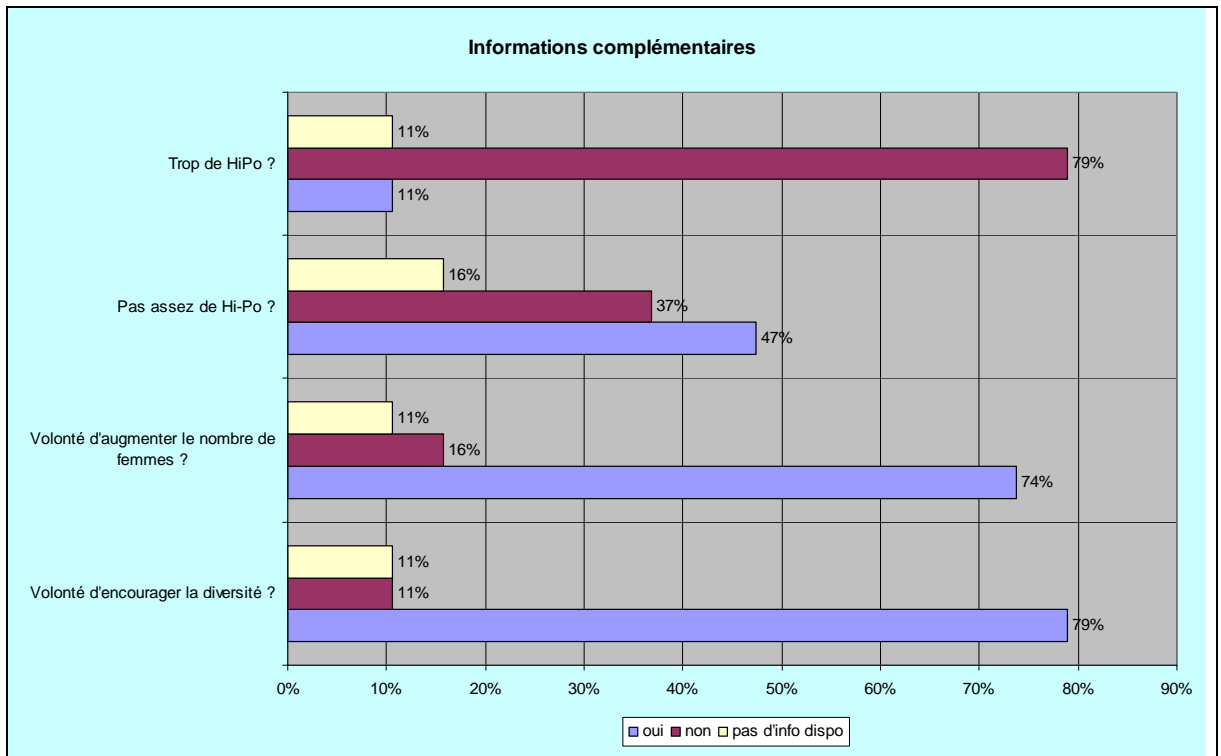
Peu de sociétés affichent la transparence : le personnel, en général, n'est pas informé. Il serait intéressant de mettre en balance les avantages de maintenir le dispositif caché au regard de ceux qu'apporterait la transparence.

Les raisons avancées pour la confidentialité sont :

1. Risque de démotivation de l'individu qui se sent arrivé,
2. Risque de figer une situation de carrière (par manque de courage d'annoncer à quelqu'un au bout d'un pas de temps qu'il n'est plus une « diva »),
3. Risque de clivage suscité par la jalousie au sien de l'entreprise qui détériorerait le climat de travail.

Mais la transparence peut apporter :

1. une motivation supplémentaire pour l'individu élu qui le pousse à s'investir d'avantage,
2. Contribuer à la fidélisation par une marque affichée de reconnaissance,
3. Éviter les rumeurs,
4. S'assurer que la personne sélectionnée est bien intéressée par ce type de carrière.



a. Nombre

Les entreprises affichent en majorité n'avoir pas assez d'HiPo

On peut se demander s'il existe dans l'idéal un ratio type d'HiPo en fonction du nombre de dirigeants futurs à prévoir tout en évitant le surnombre et les attentes frustratrices, de l'attrition naturelle due aux départs etc...

b. Femmes

La proportion de femmes HiPo est cohérente avec la proportion de femmes cadres et celle des femmes au sein de l'entreprise. Beaucoup d'organisations souhaitent augmenter ce nombre. Or, les choix personnels privés d'ordre familial en début de carrière ne permettent pas forcément facilement aux femmes de répondre aux exigences de la sélection et aux contraintes d'emploi des HiPo, surtout si la performance dans le poste est le critère 'appréciation préférentiel'.

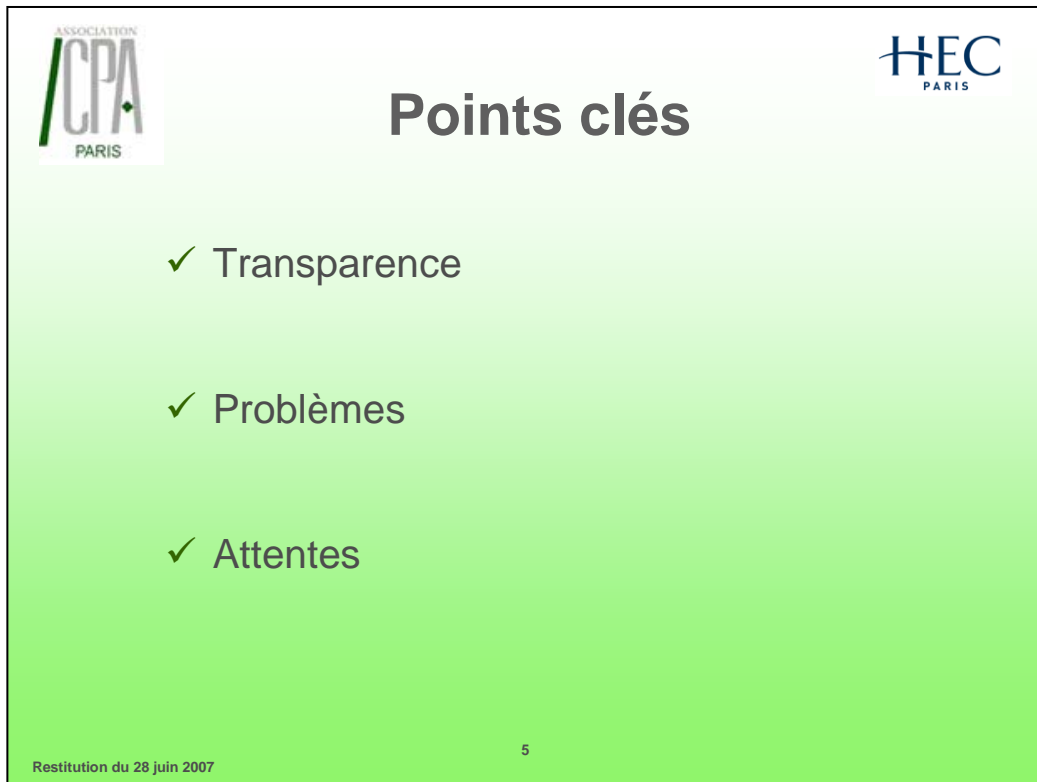
Les sociétés d'ingénieurs par ailleurs peinent à recruter des femmes qui se montrent peu attirées par la technique

c. Diversité

Il existe une intention répandue de la développer. Le terme, selon les sociétés, est entendu sous tous les aspects avec une priorité qui varie en fonction des métiers : formation initiale, parcours professionnel, état de vie (handicapés), nationalité, culture, origine sociale etc.

Pas de volonté explicite de discrimination positive : les carrières se font à compétences et à performances égales.

Pour certains, la diversité rejoint le recrutement atypique (entendu non pas au sens comportemental ou caractériel), mais permettant dans le cas d'un HiPo de challenger une vision de direction imprégnée d'une culture unique ou d'un métier par un état d'esprit libre, capable d'avoir une vision des enjeux avec du recul suite à un parcours original.



ASSOCIATION
CPA
PARIS

Points clés

✓ Transparence

✓ Problèmes

✓ Attentes

Restitution du 28 juin 2007

5

HEC
PARIS

Les principaux problèmes cités sont :

Dans le processus de sélection :

1. La fiabilité du processus : les bons « cachés » par leur hiérarchie.
2. L'objectivité du process : comment assurer une équité de sélection surtout dans des groupes multiculturels et internationaux ou juxtaposant des métiers différents, avec des critères lisibles et compréhensibles ?

3. Dichotomie entre la vision Corporate et la vision des managers opérationnels.
4. Pour les établissements publics, tendance à privilégier les gens sous statut issus des grandes écoles et de se focaliser sur des individus plutôt que sur une politique de sélection objective.
5. Comment s'assurer de l'aspect comportemental d'une personne ?

Difficulté de bâtir un processus de sélection homogène, qui ne soit pas une usine à gaz, en restant sur des critères qualitatifs, sans se laisser réduire à une logique de quotas.

Dans le processus de gestion :

1. Le suivi des gens dans la durée,
2. Avoir une connaissance approfondie des individus au-delà des changements de gestionnaires ou de managers opérationnels directs,
3. Concilier le dispositif de gestion avec la liberté de choix de l'individu,
4. Concilier le développement du HiPo par des formations de haut niveau avec l'occupation d'un poste clé,
5. Capacité d'offrir une mobilité professionnelle extérieure à l'individu pour élargir sa vision tout en préservant la fidélisation.

Les attentes

1. Méthodologie simple de gestion et de sélection, pragmatique et souple,
2. Communication sur le sujet : pour la politique et la gestion des HiPo,
3. Définition de parcours professionnels pertinents,
4. Partage d'expérience,
5. Comment arriver à mieux partager la vision d'un individu entre la direction centrale et l'employeur opérationnel direct ?
6. Comment accompagner l'individu et vérifier la pertinence des choix dans la durée ?

9. Thèmes d'approfondissement

Les participants définissent les domaines qui pourraient faire l'objet d'approfondissement :

- Stratégie d'Entreprise et Politique HiPo,
- Le Programme HiPo,
- Les outils de détection et la formation,
- L'échange de bonnes pratiques,
- Un colloque.

Politique et stratégie :

- A différencier suivant les contextes,
- Adéquation parfaite entre HiPo et organigramme,
- Le HiPo est-il stratégique et fondamental ?
- Le poids de la gestion des HiPo n'est pas forcément la clé pour « sauver » l'entreprise,
- Toutes ces questions sont liées à des enjeux, en particulier pour des entreprises internationales.

Programme HiPo :

- Echange d'intervenants, échange de stagiaires, échange de cadres avec une autre entreprise,
- Pour compléter les talents : évolution vers des postes clés avec une formation adaptée,
- Transparence et communication des/avec les HiPo,
- Réfléchir sur les HiPo et la relation à l'âge par rapport au poste de direction / postes clés à 5-10 ans avant la formation HiPo,
- La carrière plus l'enchaînement des postes,
- Quels sont les postes qui vont permettre de développer les HiPo (savoir être important)
- Qu'est-ce qui caractérise les nouvelles générations qui arrivent (rapport au travail),
- Comment faire évoluer l'ensemble de la politique ?
- Quid de la génération Y qui arrive ?

Outils de détection et formation :

- Le contenu des formations à faire évoluer = ingénierie de formation associée à cette stratégie (HiPo et Management),
- HiPo et management : développer la capacité à voir leur monde et Le Monde des autres (Industrie / Recherche / Public / Semi Public) : ouverture, vision, etc...
- Développement des talents à individualiser,
- Assesment Center pour compléter la vision.

Echanges de bonnes pratiques = Echange valorisable.

Colloque avec un apport d'experts, de sociologues.