

BOITE A OUTILS : GUIDE D'ENTRETIEN

SOMMAIRE

INTRODUCTION	P. 2
L'ETUDE DU PROJET	P. 2
L'EVALUATION DES 3 FAMILLES D'ATTENDUS	P. 4
CONCLURE L'ENTRETIEN	P. 13
VOS INTERROGATIONS EVENTUELLES SUR LA NOTION DE POTENTIEL	P. 13

GUIDE D'ENTRETIEN LISTE D'APTITUDE

1. INTRODUCTION

- Présentez-vous brièvement
- Rappelez l'objectif de l'entretien
- Précisez la durée de l'entretien
- Précisez au participant ce que vous attendez de lui (son rôle et sa participation lors de l'entretien)

On rappelle le temps : 1h30 à 2h

On rappelle les différents domaines que l'on va investiguer

2. L'ÉTUDE DE PROJET

Pour rappel, le projet professionnel ne sera pas évalué, sous forme de cotation ou d'avis dans la synthèse de l'évaluation.

En revanche, son étude reste clef.

Elle doit permettre de valider si l'interviewé.e a pris le temps de bien réfléchir à cette évolution, avec une ambition appréciable, mais réaliste et de l'amener, si besoin, à prendre du recul pour la suite.

L'avis global de l'évaluation sera, de plus, étayé au regard de ce projet.

Nous sommes dans une démarche de vivier ; un ADD peut bien sûr avoir encore des points à développer. Mais il s'agit d'analyser s'il a bien réfléchi à sa prochaine étape professionnelle et les conditions raisonnées de sa réalisation. Ce domaine du projet est également riche pour l'évaluation qui va suivre.

Par ailleurs, la démarche d'inscription à la liste d'aptitude permet de gérer un vivier, avec des informations très utiles sur les projets, en gestion prévisionnelle pour les branches.

Voici, ci-dessous, quelques questions à adapter, selon le profil et le projet.

Exemples de questionnement

1. Qu'est-ce qui a vous a conduit à demander votre inscription à la liste d'aptitude ?
2. Quel est votre projet professionnel ?

✓ Ici, selon la réponse, approfondir : le type de poste, branche(s), type d'organisme, mobilité géographique, l'échéance...

3. Quelles sont vos motivations ?
4. Quels sont vos points d'appui clefs et ceux que vous devez développer ?
 - ✓ Sur les points de développement, interroger : avez-vous prévu de vous perfectionner dans ce domaine ? Ajouter « si oui, par quel (s) moyens ? »
 - ✓ Mettre ici en relief le parcours (depuis combien de temps est-il. elle dans son poste actuel) et l'échéance prévisionnelle du projet.
5. Quelles sont les exigences de ce type de poste selon vous ? Puis : qu'est-ce qui vous aidera à y faire face ?
6. Quelles situations complexes pouvez-vous vous retrouver à gérer, ou à reprendre en main, par exemple à votre arrivée ? Puis, selon : en quoi vous-y sentez-vous prêt.e, ou ciblez-vous un contexte qui vous semble préférable pour une première prise de poste ?
7. Comment vous projetez-vous après une expérience dans le type de poste que vous visez ?

Points d'alerte

Dans le cadre d'un renouvellement d'inscription en L1-2, interroger l'ADD sur les motivations de ce renouvellement :

- ✓ Aucune candidature au cours des 6 années précédentes : pourquoi ?
- ✓ Projet de la précédente inscription en L1-2 à venir à creuser
- ✓ Candidature(s) mais non retenue(s) : quel a été l'avis du Comité des carrières ? combien de postulations ?

3. L'EVALUATION DES TROIS FAMILLES D'ATTENDUS

FAMILLE 1 - PORTEUR DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

1. Être acteur de la stratégie et contribuer aux politiques publiques
2. Piloter la performance
3. Faire preuve de leadership
4. Porter les politiques RH et d'amélioration de la qualité de vie au travail
5. Œuvrer au développement des collaborateurs
6. Animer un dialogue constructif avec les instances de décision, de gouvernance et de représentation du personnel

Préconisations préalables pour l'évaluation de cette famille d'attendus

Celle-ci compte 6 items, que vous pourrez regrouper en trois grands domaines de compétences, la stratégie, le pilotage et le management, qui prend ici une dimension importante.

Ainsi, vous pouvez structurer votre questionnement autour de ces trois grands domaines, tout en ayant dans la préparation de l'entretien cerné au préalable, selon le parcours de l'ADD, les points qui nécessiteront votre vigilance.

→ Pour l'attendu 1 - Stratégie

Des ADD en organisme et des Directeurs.trices peuvent, avec une humilité appréciable, relativiser leur compétence dans ce domaine, considérant que la stratégie est très encadrée, du fait de la COG et du CPG.

Néanmoins, ils.elles peuvent avoir contribué à des travaux d'élaboration de la COG, de leur CPG, décliné des orientations nationales en les adaptant à leur territoire, conduit un nouveau projet d'entreprise etc.

Ils peuvent aussi avoir eu en charge, en parallèle à leurs responsabilités en organisme, une mission nationale, ou contribué à un groupe de réflexion nationale sur un sujet clef ...

Pour ceux.celles, ayant eu une expérience en caisse nationale, ils.elles doivent avoir a priori des réalisations dans ce domaine.

→ Pour les attendus 2 à 6 – Pilotage et compétences Managériales, qui sont clefs, avec d'ailleurs 4 attendus = bien investiguer ce domaine du management.

Vous retrouverez finalement dans ces attendus les 3 « casquettes » du management :

- ✓ Le leader : il fixe le cap, transmet la vision, donne du sens ...
- ✓ Le manager au quotidien (cf. ci-dessous)
- ✓ Le pilote, il est le garant de l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, de résultats.

Les travaux, qui ont conduit au nouveau référentiel de compétences et qui ont aussi largement associé les ADD, ont permis de souligner toute l'évolution des compétences managériales de ces dernières années, passant d'un style hiérarchique vertical, dans un environnement de travail stable et prescrit, à un management qui :

- ✓ Associe et responsabilise les équipes, privilégie la dimension collective
- ✓ Veille à la qualité du climat de travail
- ✓ Soutient le progrès continu et encourage l'initiative
- ✓ Développe les compétences des collaborateurs
- ✓ Contribue aux évolutions des politiques RH et les anime localement, en étant soucieux.se notamment de la QVT, en veille active sur les leviers de l'innovation dans ce domaine (comme aussi sur les pratiques managériales)

Vous pourrez également, ici, investiguer l'adaptabilité managériale à des modes d'animation variés (transverse, fonctionnels, mode projet...) ainsi qu'à de nouveaux modes de travail (management à distance, intergénérationnel...).

Pour l'attendu 6 - Animer un dialogue constructif avec les instances de gouvernance et IRP :

Vous investiguez les relations en situation avec un CA/ Conseil, les tutelles, l'équipe de direction, les IRP...

Exemples de questionnement

→ Attendu 1/ Stratégie :

1. A quelle occasion avez-vous été initiateur.trice d'orientations stratégiques ?
Puis approfondir en adaptant, selon le profil : qui ont eu un impact dans votre organisme ? Ont-elles été suivies de mises en œuvre ? Si la réponse est négative, pour quelles raisons ? ou encore : ont-elles été dupliquées ?
2. De quelles contributions souhaitez-vous me parler, où vous avez été acteur.trice de la stratégie de votre organisme, par exemple, dans votre secteur d'activité ou plus globalement, ou peut-être plus largement lors d'une mission nationale ?
3. Comment l'avez-vous portée (difficultés rencontrées, analyse etc.), déclinée dans sa mise en œuvre sur le plan managérial ?

→ Attendus 2 à 6/ Pilotage, Management et dialogue avec les différentes instances :

1. Quelles expériences vous-ont le plus appris en pilotage, qui puissent vous servir dans de futures missions de Directeur.trice ? (activités, quoi, comment, problèmes rencontrés, plan d'action pour y remédier ...)
2. Qu'avez-vous observé au cours de votre parcours, qui puisse vous être utile pour évoluer dans des responsabilités de Directeur.trice ? (la question est volontairement large et la réponse peut-être riche sur différents aspects ; si l'ADD ne parle pas de l'animation d'une équipe de direction, en parler ensuite).

3. Comment gérez-vous, dans votre management, l'évolution des ressources humaines, en particulier l'évolution des effectifs, des profils des équipes et de leurs attentes ? Etes-vous déjà confronté.e à des évolutions sensibles, lesquelles ? Si besoin, par exemple, l'intergénérationnel ? Si ce n'est pas encore le cas, comment vous projetez-vous dans les évolutions à prendre en compte dans le management ?
4. Pouvez-vous me parler d'une réalisation, ou d'un contexte, où vous avez fédéré des équipes ? (situation au départ, fait quoi, comment, difficultés rencontrées ...)
5. Comment êtes-vous perçu.e par vos équipes ? Avec quels profils êtes-vous le plus à l'aise ?
6. Si vous êtes nommé.e Directeur.trice, à quoi serez-vous vigilant.e dans ces nouvelles responsabilités managériales ?
7. Avez-vous été amené.e à mettre en place des actions d'amélioration du service, ou des démarches innovantes ? Quoi, comment ...
8. Pouvez-vous me donner des exemples, où vous avez développé les compétences de collaborateurs, où vous les avez responsabilisés et faits évoluer dans leurs parcours...
9. Quelles sont les grandes politiques et dispositifs RH de votre organisme et branche ? Actuelles, à venir en cours de déploiement ? Qu'en pensez-vous ? Avez-vous pu contribuer à des évolutions, ou à de nouvelles expériences dans ce domaine ? Identifiez-vous des besoins ?
10. Comment vous êtes-vous approprié ces politiques RH dans votre management ?
11. Avez-vous contribué aux politiques RH de votre organisme (voir si l'ADD a par exemple travaillé ou non avec ses pairs et les RH sur un projet de GPEC, sur un futur accord sur la prévention RPS ...)
12. Avez-vous été confronté.e à des difficultés, dans le domaine des relations sociales, de la vie au travail, RPS, sécurité ?
13. Quelles sont vos réussites ?
14. Avez-vous besoin d'être accompagné.e sur un point particulier ?

Et, pour l'attendu 6/dialogue constructif avec les instances :

15. Quelle est votre expérience des relations avec un CA/ Conseil (quoi, comment) ? Qu'avez-vous observé, qui puisse vous être utile dans une future mission de Directeur.trice dans ce domaine ? Si vous n'y avez pas encore été confronté.e, avez-vous réfléchi à des situations difficiles potentielles ? Comment feriez-vous dans cette situation ?
16. Idem pour l'expérience, ou non, avec des IRP.

Difficultés éventuelles rencontrées

Les notions de « courage managérial » ou d'« exemplarité » peuvent vous questionner ; dans un souci d'objectivation et d'efficacité de l'évaluation, compte tenu aussi du temps imparti, aller prioritairement à l'investigation des réalisations et situations, qui peuvent être décrites concrètement pour évaluer les compétences de cette famille (cf. plus haut).

Vous pourrez aussi, si vous le jugez utile et si vous en avez le temps, interroger l'ADD sur le sens qu'il met derrière ces notions, s'il a des exemples de situations gérées personnellement, ou observés au cours de son parcours.

FAMILLE 2 - PORTEUR DES TRANSFORMATIONS

7. Connaître les évolutions et anticiper les transformations et leurs impacts
8. Imaginer, soutenir et mettre en œuvre des pratiques professionnelles innovantes
9. S'adapter au changement
10. Conduire des projets et accompagner les transformations

Préconisations préalables pour l'évaluation de cette famille d'attendus

Vous pouvez ici structurer l'évaluation autour de 3 grands domaines de compétences :

Anticipation des évolutions, soutien du progrès continu et de l'innovation :

En termes de pratiques innovantes (numérique, qualité de service, management...), rechercher des réalisations ; si peu ou pas, ne pas oublier d'interroger sur la réflexion et les connaissances d'expériences dans ce domaine dans d'autres organismes, cf. ci-dessous dans les exemples.

Conduite de projet :

Savoir conduire un changement, dans sa dimension conduite de projet et dans la préparation et l'accompagnement d'un changement

- ✓ Les ADD ont pour la plupart une expérience avérée de conduite de changement : regarder au préalable de quels types de changements il s'agit, (organisationnels, activités, métiers, culturels ...), sont-ils tous de même type, dans des contextes et activités différents, de même complexité ?
- ✓ Prévoir de veiller à parler de réalisations concrètes et à cerner l'analyse, qu'ils.elles font de leur retour d'expérience, leurs points d'appui et de développement éventuels. Cf. exemples de questions ci-dessous.

Adaptation au changement :

Ici, des compétences douces « soft skills » (ou compétences comportementales, savoir agir dans telle situation) sont aussi attendues :

- Adaptabilité au changement
- Savoir remettre en question ses pratiques
- Savoir résister aux tensions à la pression
- ✓ Interroger sur des exemples de situations vécues, contexte, acteurs ... cf. ci-dessous des exemples possibles à adapter au profil et parcours.

Exemples de questionnement

1. Quel est le challenge le plus important en termes de changement, que vous avez mené ? Pourquoi, quoi, comment ? Ce serait à refaire, comment vous y prendriez-vous ? Qu'est-ce qui vous a intéressé.e ?
2. La conduite de projet de transformation sollicite plusieurs compétences. Que retirez-vous de vos expériences ? Quels sont vos points d'appui ? Sur quoi devez-vous être vigilant.e ? (voir le recul, l'équilibre et la flexibilité selon le contexte, entre la méthode, la conduite de projet, la dimension sociale etc.)
3. Quelles sont les innovations en cours ou à venir, qui vous semblent intéressantes, dans votre organisme, votre branche ou d'autres ? Comment intégrez-vous les démarches innovantes dans votre pratique ? En quoi sont-elles des ruptures par rapport au contexte ?
4. Quels facteurs vont le plus impacter l'évolution des organismes ? Comment s'y préparer selon vous ? Commencez-vous dès maintenant ? (Comment ? ...)
5. Que remontent les équipes sur les évolutions en cours et à venir ? Voir la réponse et demander comment l'ADD y fait face. Approfondir si nécessaire, ouvrir sur l'environnement, le public, l'incertitude etc.
6. Vos équipes vous ont-elles proposé des idées, des actions d'amélioration ? Lesquelles, contexte etc.
7. Avez-vous été confronté.e à une situation, où votre directeur.trice ou votre branche, ont décidé d'une évolution, sur laquelle vous étiez un peu réservé.e, très prudent.e, ou sceptique ? Pourquoi ? Comment-avez-vous fait pour la déployer ?
8. Quelle expérience a été pour vous la plus complexe à gérer, sur le plan des tensions en cours, ou d'un revirement imprévu d'une orientation actée, ou autre ? Comment avez-vous fait ?
9. Quelles sont les situations que vous gérez car elles font partie de vos responsabilités, mais que vous préférez éviter idéalement ?

Difficultés éventuelles rencontrées

Dans le cas où l'ADD fait état de peu de réalisations portées directement (s'il a été principalement en situation de contributeur), et de ce fait, qu'il présente une analyse insuffisamment étayée concernant son retour d'expérience, il faut être vigilant, mais il convient alors de rechercher les éléments de son parcours qui pourraient l'expliquer et les motivations exprimées.

Un ADD peut tout à fait ne pas avoir porté une véritable innovation, mais vérifier sa connaissance de pratiques, qui lui semblent intéressantes à suivre, dans sa branche ou ailleurs.

FAMILLE 3 - PORTEUR DE L'OUVERTURE SUR SON ENVIRONNEMENT

11. Appréhender les enjeux de la protection sociale
12. Favoriser les coopérations au sein de la Sécurité sociale
13. Construire et animer des partenariats externes
14. Porter les enjeux et valeurs de la Sécurité sociale et valoriser son action

Préconisations préalables pour l'évaluation de cette famille d'attendus

Ces attendus peuvent être regroupés autour de trois grands domaines de compétences :

- ✓ coopérations internes (appréhender et partager les enjeux, contributions au sein de sa branche et/ou plus largement)
- ✓ relations externes et développement de partenariats
- ✓ assurer la promotion de son organisme et de la Sécurité sociale (le cas échéant, savoir défendre ses valeurs et ses intérêts, communication de crise...)

Vous interrogez ici sur les réalisations, comme sur la réflexion de votre interlocuteur.trice (sur l'interne, et sur l'externe) ainsi que, si besoin, sur ses idées sur ces évolutions.

Ce domaine est aussi l'occasion d'identifier des réalisations innovantes.

Ici, certains attendus formulent parfois des compétences douces (« soft skills », comme vu aussi plus haut en page 7) :

« incarner les valeurs de la Sécurité sociale », « faire connaître et faire valoir de façon pédagogique »...

Vous pourrez recueillir de la matière à travers les réalisations de l'ADD et les situations qu'il.elle aura gérées (description du contexte, types d'interlocuteurs, enjeux respectifs des acteurs, comment a-t-il.elle fait pour ...).

En complément, vous pouvez aussi observer vous-même durant l'entretien et donc dans une situation relationnelle, l'expression de compétences douces, comme par exemple : l'écoute attentive, la disponibilité, un échange constructif, la communication orale et du sens pédagogique ...

Ou au contraire, vous pouvez être alerté.e par des points de développement, observables concrètement tout au long de l'entretien dans ce domaine et par le peu d'expériences et de situations probantes décrites par l'interviewé.e. Ceci sera aussi à mettre en relief avec son parcours, son projet (points d'appui et de développement exprimés) et ses motivations.

Sur les actions de communication et de promotion (attendu 14), selon le parcours de l'ADD, et du positionnement/ contexte des organismes, l'ADD peut avoir une expérience encore très relative dans cet attendu.

Vous pourrez, en revanche, l'interroger sur sa connaissance d'expériences dans l'institution, des évolutions en cours (réseaux sociaux, synergies entre acteurs en développement, relation de service, évolutions de l'environnement ...), sur son analyse, ses idées, par exemple, pour son organisme dans son territoire... Et, ceci peut faire partie de points de développement, qui ne sont pas pour autant complètement rédhibitoires et qui peuvent être identifiés comme des besoins de perfectionnement utiles (cf. ci-après les points d'alerte).

Pour l'attendu 11 : vous pouvez questionner sur l'identification des parties prenantes et la connaissance des enjeux sur le territoire et au-delà (visibilité croissante, mobilisation nationale), si l'ADD a conduit des missions de représentation, des actions de communication et les lui faire décrire.

Exemples de questionnement

1. Comment vous tenez-vous informé.e des enjeux, évolutions, nouvelles expériences de la Sécurité sociale ? Pouvez-vous me décrire de façon synthétique les réflexions, les orientations prises, de premières pratiques innovantes, de votre branche ou d'autres branches ? Lesquelles vous semblent intéressantes pour votre organisme, activité ? Réfléchissez-vous, préparez-vous déjà le déploiement de certaines actions ? (analyser avec qui...)
2. Comment vous y prenez-vous pour développer de nouvelles idées ?
3. Pouvez-vous me donner des exemples où vous avez initié des projets collaboratifs au sein de votre organisme ou plus largement ?
4. Pouvez-vous me donner des exemples de contribution à des missions, travaux, projets ... dans votre branche, ou d'autres (ou avec des acteurs de votre environnement interne institutionnel, l'En3s ...) ? Ou des situations d'échanges avec différents interlocuteurs de l'institution, avec lesquels vous êtes le plus en contact ? (adapter selon le profil, le parcours, les réalisations et faire décrire les situations, actions, éventuelles difficultés rencontrées...).
5. Sur votre territoire pouvez-vous me citer un exemple de partenariat, que vous avez initié, ou auquel vous avez contribué ? Si l'ADD a beaucoup de réalisations dans ce domaine, lui demander de présenter celle qui a été la plus importante selon lui.elle et pour quelles raisons ? Faire décrire la réalisation, le contexte et son action concrète.
6. Dans votre territoire sur les relations partenariales, avez-vous rencontré une difficulté ? Comment y avez-vous fait face ?
7. Comment vous y prenez-vous pour promouvoir votre organisme ? Pour développer de nouvelles modalités de collaboration ?
8. Dans un futur rôle de Directeur.trice, comment vous projetez-vous dans ce domaine ? A quoi serez-vous vigilant.e ?
9. Qu'avez-vous observé dans votre territoire, comment analysez-vous le contexte et les acteurs, comment votre organisme peut s'améliorer dans ce domaine ?

10. Qu'est-ce que cela induit pour vous en termes de posture si vous devenez Directeur.trice ?
11. Dans quelles situations avez-vous été amené.e à rappeler les valeurs de la Sécurité sociale ?
12. Avez-vous un ou des exemples de situations où vous avez dû défendre l'intérêt et les valeurs de la Sécurité sociale ? Faire décrire...

Difficultés éventuelles rencontrées

Le parcours, le contexte et les priorités de son organisme peuvent expliquer le peu de réalisations dans ce domaine d'un ADD. Soyez néanmoins vigilant.e, selon les motivations et la réflexion sur ces aspects et ... le projet. Ces attendus sont aussi à mettre en relief selon le poste et la branche visée et seront sensibles dans le domaine des partenariats pour une CAF, par exemple.

Pour l'attendu 14, des ADD peuvent ne pas encore être très familiarisés avec des outils de communication et de promotion, tout en étant ouvert et à l'écoute des évolutions, comme motivés pour développer leurs compétences dans ce domaine. Il s'agira alors de le noter, par exemple, en besoin de développement, mais ceci ne sera pas rédhibitoire, selon le niveau des autres attendus (1, 2 et 3) et le projet, comme son échéance.

4. CONCLURE L'ENTRETIEN

Veiller, avant de finaliser l'entretien, à demander à votre interlocuteur.trice : s'il.elle pense à un autre aspect, que vous n'avez pas abordé dont il.elle souhaite parler et s'il.elle a d'éventuelles questions.

Par ailleurs, l'inscription à la liste d'aptitude étant relative à un dispositif de type vivier, l'ADD appréciera de bénéficier d'un feed-back qui pourra l'aider à poursuivre le développement de ses compétences.

Nous vous invitons ainsi à prévoir un temps de retour synthétique à l'ADD sur son projet, les principaux atouts et axes de progrès que vous avez pu identifier au regard de sa candidature, en conclusion de l'entretien.

5. VOS INTERROGATIONS EVENTUELLES SUR LA NOTION DE POTENTIEL

Un ADD n'ayant pas encore eu des responsabilités de Directeur.trice, il est légitime que vous vous posiez la question de son potentiel, sachant que nous sommes sur une démarche de vivier et qu'il s'agit de trouver comment mettre la « barre » au bon niveau : évaluer que l'intervinté.e peut évoluer sur le type de poste qu'il.elle vise, avec certes des points de développement compréhensibles, mais en évitant de lui faire prendre, comme à l'institution, des risques inconsidérés.

L'analyse du projet est déjà clef sur ce point : l'ADD a bien conscience, ou pas, de ce qui l'attend, est lucide sur ses points d'appui et de progrès, a une ambition mais réaliste (par exemple sur le contexte, le type d'organisme et de branche au regard de son parcours, l'échéance et ce qu'il.elle prévoit de développer...).

Vous pourrez aussi ouvrir sur des questions, le projetant sur des situations. Le guide, plus haut, vous en propose déjà certaines. Si au regard du parcours de l'ADD, quand vous préparez votre entretien, vous avez quelques doutes, prévoyez une ou deux questions le projetant en situation, avec des points de vigilance préalables.

De plus, cette démarche d'inscription est à ce stade une démarche de vivier, les ADD inscrits auront ultérieurement un processus plus complet, avec le Comité des Carrières, quand ils répondront à une offre de poste précise et son contexte. Un cabinet externe est alors aussi sollicité pour apporter une expertise complémentaire.

A ce stade, vous pouvez de façon pragmatique déjà sécuriser votre démarche avec les éléments proposés plus haut et un regard sous trois axes SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR :

➔ **SAVOIR :**

Certes, l'ADD, que vous rencontrez, n'a pas encore l'expérience pour le poste visé, mais il s'agit d'identifier quelles étapes de son parcours peuvent l'y préparer déjà un peu (une expérience variée où il.elle s'est adapté.e à ..., contextes complexes et situations difficiles, conduite d'un projet transverse où l'ADD a animé des ADD ..., mission inter-organismes ou branches en parallèle à ses fonctions ...).

Il.elle peut encore développer certains aspects et le prévoit d'ailleurs.

Ou, l'étude de son parcours et de ses réalisations semblent un peu juste (au regard du type de poste visé et de son échéance, pour rappel). Il faut, alors, au minimum, être rassuré sur les points suivants.

➔ **POUVOIR :**

Ici des capacités personnelles, qui ont été développées dans les expériences et réalisations sont de bons indicateurs.

L'ADD a-t-il fait face, par exemple, à des enjeux complexes et montré sa ténacité sur la durée, en s'adaptant, en portant et finalisant ... Quelle analyse-porte-il sur ce retour d'expérience ?

A-t-il déjà animé des équipes variées, sur des modes différents (hiérarchique, fonctionnel, transverse, se positionner face à des Directeurs.trices et ADD d'autres organismes sur un projet inter-organismes ...) ?

L'étude de son parcours montre-t-elle des éléments appréciables (voir les étapes, très différentes ou pas, les difficultés allant grandissant ou pas, a-t-il.elle relevé des challenges ? ...).

S'il.elle a vécu une situation, où il.elle a été en difficulté et, son Directeur.trice, par exemple, a dû un peu reprendre les choses en main, ce n'est pas forcément rédhibitoire ; analyser la difficulté du contexte et de la mission, au regard de son expérience préalable, quand on lui a confiée ; au contraire s'il.elle a appris de cet échec et a conduit ensuite de nouvelles missions positivement, c'est même une bonne chose pour l'avenir, plutôt que d'avoir « surfé » de réussites en réussites et en risquant de perdre un peu d'humilité ou de recul...

Pensez aussi à un point parfois utile : comment était-il.elle accompagné.e dans les nouvelles étapes clefs de son parcours, le contexte ... Des ADD peuvent avoir toujours eu un.e Directeur.trice, expérimenté.e, très présent.e pour leur apporter son soutien. D'autres moins : nomination d'un.e jeune Directeur.trice, ou une absence 6 mois, ou un.e Directeur.trice à qui on a donné une mission nationale complexe en parallèle ...

VOULOIR :

Les motivations, les valeurs et les moteurs de l'ADD sont ici clefs ; sans motivations nourries, réfléchies, sans une forte capacité d'engagement et de la ténacité pour porter ses responsabilités et missions préalables (le parcours ici encore vous apportera des éléments de réponse), on peut être vigilant ...

De même, analyser ce que l'ADD explique désormais quand il.elle se projette sur un futur poste de Directeur.trice, avec une ambition, certes c'est bien, mais est-elle réaliste et laquelle de fond ? (centrée sur lui.elle ou/et sur sa contribution à) Veiller à l'envie de se réaliser, de porter et de construire, comme aussi de l'humilité et de la capacité de remise en cause, le souci et l'intérêt pour continuer à se développer, l'envie de servir, une ouverture à autrui et un intérêt pour le collectif, pour un mode coopératif, aussi pour la richesse de ces postes ...

En conclusion, vous avez déjà des éléments très concrets à travers l'étude du parcours, des réalisations, des contextes et interlocuteurs associés, que l'ADD a gérés, comme dans ses échanges avec vous-même, dans cette situation d'entretien ...

Trouvez-vous des points d'appui et des moteurs, qui vont le.la soutenir dans son apprentissage dans sa future prise de poste et qui lui permettront de faire face ... ?

Ou ceci vous semble-t-il risqué, devez-vous préciser un contexte facilitateur, par exemple, ou une étape intermédiaire ...