

Gestion des carrières

PLAN Général

Introduction

1^{ère} partie : Aperçu Général de la gestion des carrières

- I- Evolution de la gestion des carrières dans le temps
- II- Définition de quelques concepts
- III- La finalité et les objectifs de la gestion des carrières
- IV- Les acteurs de la gestion des carrières
- V- Les facteurs influant sur la gestion des carrières

2^{ème} partie : La mise en place de la gestion des carrières

La gestion des carrières dans son contexte et les avantages qu'elle présente

- I- La place de la gestion des carrières dans le système de GRH
 - La relation avec l'emploi
 - La relation avec la formation
 - La relation avec la rémunération
 - La relation avec la communication
- II- Les avantages et les inconvénients de la Gestion des Carrières
 - Les avantages :
 - Pour l'entreprise
 - Pour les salariés
 - Les critiques qu'on peut reprocher à la GC :
- III- Les étapes de la mise en place d'une gestion des Carrières et les outils nécessaires
 - Lorsque la gestion des carrières est déjà mise en place
 - Lorsque la gestion des carrières est à mettre en œuvre

- a. Formalisation de la problématique
- b. Préparation du projet
- c. Lancement et réalisation du projet
- d. Évaluation et formalisation des résultats du projet

3^{ème} partie : Le plan de développement des ressources humaines

- I- Evaluation et Appréciation des ressources humaines
- II- Inventaire du potentiel humain de l'entreprise
- III- La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains

INTRODUCTION

A ce jour où la mondialisation rythme notre vie et celle des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'ajuster à leur environnement et d'obtenir des résultats, d'une quelconque manière.

Il s'agit de réguler les fonctionnements humains, limiter les risques sociaux, construire des solutions aux problèmes rencontrés, optimiser la communication, le management, l'organisation du travail... Conscients de ces impératifs de résultat, et donc de performance, les salariés, eux, recherchent un équilibre entre les résultats à atteindre, l'engagement professionnel et leurs propres contraintes. Dans le cadre des transformations, parfois accrues, des situations de travail, ils veulent cerner les actions et comportements appropriés, à la fois utiles et nécessaires pour aboutir aux résultats mais aussi en tirer des bénéfices. Ils sont à notre époque de plus en plus soucieux de maintenir une qualité de vie au travail, un équilibre vie professionnelle / vie privée et de se donner une vision de leur carrière. Qu'ils soient jeunes diplômés, cadres, professionnels ou personnel qualifié, ils n'hésitent plus à quitter l'entreprise pour un employeur concurrent si les opportunités d'évolution de carrière y sont plus attrayantes. Ainsi, la fidélisation de ses salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité, alors même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Une réponse efficace apportée à ce double objectif est de mettre en place un plan de gestion des carrières.

I- EVOLUTION DE LA GESTION DES CARRIERES DANS LE TEMPS

Emergence

Pendant longtemps le terme « carrière » a désigné le temps pendant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce long temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi. Jusqu'à la décennie 60 la GRH a jouée un rôle très limitée dans l'organisation et les employeurs ont recrutés les personnes dont ils avaient besoins à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

Décennie 1960 -1970

Durant les décennies 60 et 70, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait a tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

De 1980 à nos jours

Le développement de la technologie depuis les années 80 et la mondialisation des marchés ont entraînés de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper d'avantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières de salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension du marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face a un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

II- DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS LIES A LA GESTION DES CARRIERES

La Compétence :

On définit la compétence comme une caractéristique individuelle qui est liée d'une manière indiscutable à la réalisation d'une performance effective dans un poste et un contexte particuliers.

La Performance :

C'est l'atteinte de résultats spécifiques, d'objectifs spécifiques, préalablement établis, négociés et acceptés, par des actions spécifiques usant de moyens humains et/ou matériels spécifiques, dans le cadre de certaines contraintes et exigences particulières. Une grande part de la performance réside dans la capacité d'initiative d'un travailleur.

La mobilité verticale :

C'est le passage d'un niveau N à N+1 qui lui est supérieur ; c'est la mobilité hiérarchique: la promotion.

- Les rétrogradations

La rétrogradation désigne la perte, réelle ou non, de responsabilités, d'autorité ou de prestige. L'affectation peut être perçue par certains comme une rétrogradation (affectation du siège de l'entreprise à une agence se situant dans une campagne par exemple).

- Les promotions

Le terme « promotion » peut être utilisé pour désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste.

La mobilité horizontale

Tout en conservant le même niveau hiérarchique, le salarié passe d'une fonction à une autre, cela peut être un changement de métier.

- Les mutations

Le « mutation » peut signifier une affectation de durée fixe ou indéterminée à un poste identique ou à un poste comportant des droits et des obligations semblables. Il est alors synonyme de déplacements horizontaux impliquant un changement de tâches, d'horaire de travail ou d'unité administrative. Il peut aussi désigner un changement de lieu de travail exigeant ou non un déménagement.

La mobilité latérale

Elle s'exprime en terme informel, elle rapproche ou éloigne du noyau de décision, c'est la mutation.

La Carrière :

Le mot « carrière » vient du latin « carrus » qui signifie chemin de char. C'est une profession présentant :

- Des étapes,
- Des degrés successifs.

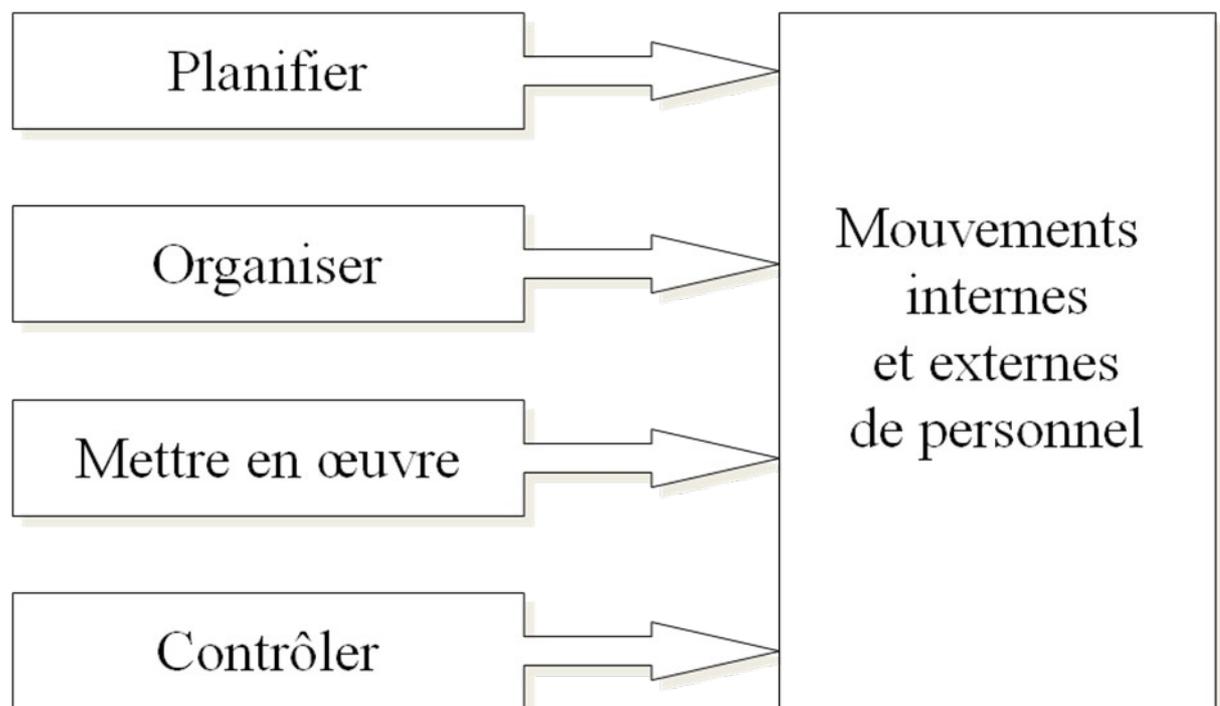
Ainsi, la carrière est un « ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active. » (Amherdt, 1999, p. 77)

Gestion des carrières: un concept global

La Gestion des carrières est:

« Un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. »

(J.M. PERETTI)



La gestion des carrières comprend

- Planification de la carrière
- Planification de la relève
- Gestion des départs

Planification de la carrière:

Définition

Processus délibéré permettant à l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences.

Elle comporte une dimension individuelle (plan de carrière du salarié) et une dimension organisationnelle (plan de carrière établi par l'entreprise).

Sur le plan pratique, elle consiste à déterminer des objectifs de carrière, des actions de développement ainsi que des étapes de réalisation et des échéanciers. En d'autres termes planifier sa carrière c'est :

- identifier les opportunités et les contraintes
- élaborer des objectifs de carrière
- programmer les actions préparatoires:
 - travail,
 - formation,
 - capitalisation de l'expérience.

« Chaque salarié a sa propre stratégie en matière de mobilité et de gestion de carrière »

B. GALAMBAUD

Planification de la relève

La planification de la relève tient compte du fait que les employés ne resteront pas indéfiniment au service de l'organisation et elle fournit un plan et un processus pour faire face aux changements qui surviendront lorsque des employés partiront. La planification de la relève est le plus souvent centrée sur la personne occupant le plus haut poste au sein de l'organisation (DG), mais on devrait aussi tenir compte de tous les postes essentiels. Par « postes essentiels », on entend ceux qui sont nécessaires au fonctionnement de l'organisation et qui seront difficiles à pourvoir en raison des compétences et de l'expérience requises.

Le plan de la relève prévoit généralement de recourir tant à la formation et au développement des employés actuels qu'au recrutement externe.

Gestion des départs

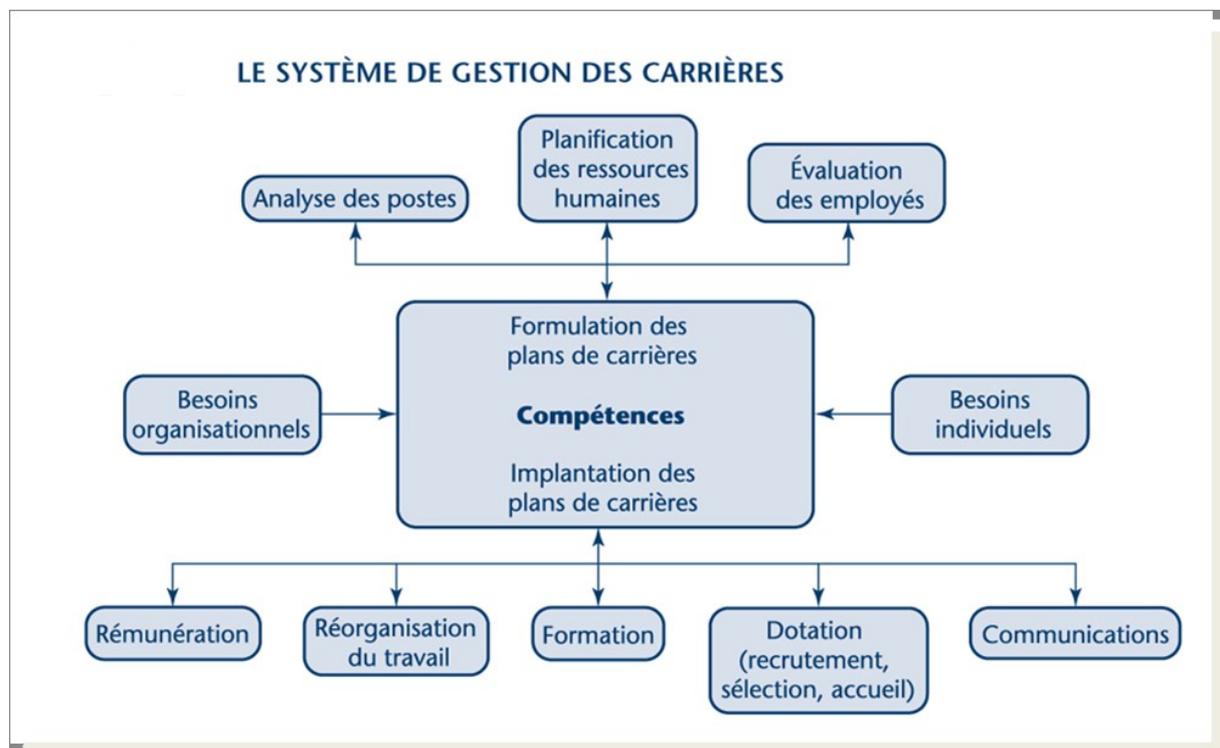
La gestion des départs permet de bien connaître la quantité de main-d'œuvre disponible à chaque instant dans l'exploitation et évite des recrutements hâtifs et irréfléchis. Cela permet aussi de fidéliser les salariés et diminue donc les coûts de recrutement et de formation.

Les départs volontaires

La retraite

Les mises à pied et les licenciements

Les congédiements



III- LA FINALITE ET LES OBJECTIFS DE LA GESTION DES CARRIERES

La finalité

La Gestion des Carrières a pour finalités

- De planifier,

- D'organiser
- et de contrôler le développement du potentiel humain de l'Entreprise pour répondre aux:
 - Besoins actuels et prévisionnels de l'Entreprise
 - Attentes et motivations du personnel

Les objectifs

- L'optimisation des Ressources Humaines
- Le développement des compétences et des performances
- La détection des potentiels et la préparation de la relève
- Éviter la désuétude des compétences et stimuler leur renouvellement
- Disposer d'un personnel compétent et motivé (par exemple, gestion de la relève)

IV- LES ACTEURS DE LA GESTION DES CARRIERES

Les acteurs

Quatre (4) acteurs entrent en jeu dans la gestion des carrières:

1. les supérieurs hiérarchiques: qui sont les coachs des membres de leurs équipes
2. la direction des ressources humaines: qui doit assurer le développement des politiques ressources humaines
3. le salarié: qui doit prendre en charge son avenir
4. les syndicats

Leurs rôles

- le salarié: gérer sa propre carrière
 - c'est l'acteur de sa propre mobilité
 - il doit avoir un comportement stratégique

- la hiérarchie: faciliter les choses
 - affecter sur un « bon » poste
 - être un bon « patron »
 - offrir des possibilités de formation
 - élaborer un système de promotion permanent qui fonctionne.
- la direction des ressources humaines: assurer la cohérence entre les deux rôles précédents par la mise en place de politiques ressources humaines.
- Les syndicats vérifient le respect de la législation en matière de gestion des carrières.

V- LES FACTEURS INFLUANT SUR LA GESTION DES CARRIERES

Les facteurs qui influent sur la gestion des carrières sont de trois types :

L'environnement

Par exemple, en créant une rareté d'emplois, les périodes de récession et de crise économique réduisent la quantité de départs volontaires, limitent les possibilités de promotion et créent un terrain propice aux licenciements collectifs. Au contraire les périodes d'expansion accroissent la quantité de mutations et de promotions, mais risquent de précipiter les décisions en ces matières.

L'organisation

Les pratiques des organisations en matière de structuration du système d'emplois ou de gestion des mouvements du personnel influent sur la gestion des carrières. Par ailleurs la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, le degré de syndicalisation du personnel jouent aussi un rôle important dans la manière dont l'entreprise gère la carrière de ses employés.

Au Japon par exemple la progression hiérarchique est conditionnée par l'ancienneté alors qu'aux Etats-Unis, elle est conditionnée par l'apport et la productivité de l'employé. Il est à noter qu'au sein d'un même pays, les pratiques en matière de gestion de carrière peuvent être différentes d'une organisation à une autre. Selon Sonnenfeld, il existe trois pratiques d'entreprise en matière de gestion des carrières :

- Entreprises de type prospecteur :

Elles misent sur l'innovation des produits et la création de nouveaux marchés. Ces entreprises recherchent du sang neuf capable d'apporter des idées nouvelles. Elles attribuent de ce fait une promotion rapide aux employés les plus innovants.

- Entreprises de type défenseur :

Elles misent sur la continuité et la fiabilité. Elles recherchent des ressources fidèles, engagées à long terme envers l'organisation. Elles attribuent les promotions en considérant l'ancienneté. Exemple : les banques.

- Entreprises de type analyste

Elles misent à la fois sur l'innovation et la continuité. Elles attribuent des promotions à ceux qui se montrent à la fois innovants et fidèles à l'organisation.

Les individus

Le trop grand nombre de personnes âgées limite les possibilités de promotion et cause le plafonnement des carrières.

De même les aspirations professionnelles des individus exercent, elles aussi, des pressions sur les pratiques de gestion des carrières mises en place par la direction. Certains individus, de par leur travail et leurs motivations, passent un message implicite à la direction qui se résume à : « je veux aller de l'avant ». Ces aspirations sont généralement prises en compte par la DRH.

2ème partie : La mise en place de la gestion des carrières

La gestion des carrières dans son contexte et les avantages qu'elle présente

La place de la gestion des carrières dans le système de GRH

Bien que la gestion des carrières fasse partie du volet « emploi » de la gestion des ressources Humaines (GRH), elle est en interaction avec les autres éléments du système de GRH. Effectivement, tout dépend de la stratégie de l'entreprise qui met en œuvre une gestion des carrières, et de sa politique de gestion des ressources humaines. Le système de GRH est un tout cohérent, qui diffère d'une entreprise à une autre. Cependant, nous pouvons mettre en évidence les liens qui peuvent être établis (en fonction donc de la stratégie du système de GRH), entre la gestion des carrières et les autres éléments.

La relation avec l'emploi :

Il s'agit d'affecter le bon homme dans le bon endroit. C'est-à-dire trouver un poste adéquat en fonction des compétences et des désirs des employés tout en prenant en considération les possibilités et les besoins de l'entreprise. La notion de compétence s'avère être importante dans cette relation. Elle est l'élément commun entre les exigences de l'emploi (compétence requise) et les caractéristiques des ressources humaines (compétences disponibles). Pour doter l'entreprise des compétences jugées indispensables, certaines démarches sont mises en place afin d'identifier les besoins sur la base de l'évolution de l'activité. On trouve

comme titre d'exemple les référentiels métiers / compétences qui devront être utiles pour voir vers quels postes le salarié va pouvoir évoluer, ainsi que pour définir s'il a développé et acquis les compétences nécessaires à son poste actuel, avant de lui proposer toute promotion. Pour voir vers quel poste faire évoluer le salarié, il va également falloir effectuer une évaluation de ses compétences. Les référentiels métiers / compétences seront également utiles à ce moment là.

La relation avec la formation :

Après avoir évalué le salarié, on va savoir quelles formations il devra suivre pour accéder au poste donné. Ces formations visent à faire acquérir ou à renforcer les compétences requises par les emplois telles qu'elles sont décrites dans les référentiels métiers / compétences. L'analyse des besoins en formation s'inscrit de plus en plus dans des projets d'évolution de carrières en lien avec les objectifs économiques de l'entreprise. L'entreprise pourrait déjà prévoir les formations en rapport avec les projets professionnels de ses employés ainsi que les évolutions de carrières qu'elle leur offre. Ceci ne prime pas le salarié à prendre l'initiative de demander sa propre formation qui doit être validée bien entendu par l'employeur.

La relation avec la rémunération :

En effet, reconnaître la compétence c'est aussi la rémunérer. C'est dans cette mesure que l'entreprise peut prendre en compte l'évolution des compétences des ses salariés dans le système de rémunération. Cela permet de donner un sens à leurs efforts, mais aussi d'être reconnus dans leur différence et la diversité de leur trajectoire, ainsi que dans leurs parcours et leur implication.

Même si l'entreprise ne décide pas d'individualiser les rémunérations, la gestion des carrières y est liée de part le fait des mutations qu'elle génère : changement de métier, promotion...

La relation avec la communication :

La mise en place d'une gestion des carrières va nécessiter que l'entreprise communique la démarche, et les résultats, aux salariés. Il s'agit de la communication descendante, qui se fera régulièrement à ce sujet pour tenir les collaborateurs informés lors du lancement du projet, de la réalisation des évaluations, des décisions prises... Mais il faudra aussi prendre en compte le ressenti des salariés par rapport à cette démarche, pour pouvoir l'évaluer, la rendre plus efficace... C'est la communication ascendante. La démarche de mise en place de gestion des carrières peut faire l'objet de transparence et être présentée au CE (comité d'entreprise), ainsi qu'aux délégués du personnel afin de leur permettre de comprendre les enjeux et les raisons des choix de la Direction, porteuse du projet.

Les avantages et les inconvénients de la Gestion des Carrières

Les avantages :

□ Pour l'entreprise :

Autant que l'un des outils de la gestion de carrière, les entretiens vont révéler un certains nombres d'informations exploitables par l'entreprise. Ces données qui seront recueillies auprès des salariés vont être précieuses pour diverses raisons.

Au niveau des formations, ses entretiens permettent de Faire le point sur les formations passées et anticiper les formations à venir.

◆ Au cours des entretiens :

Les responsables demande aux salariés d'exprimer leur ressenti par rapport aux formations qu'ils ont reçues. Ils vont pouvoir savoir si ces formations leur ont été bénéfiques et leur ont réellement apporté quelque chose dans l'accomplissement de leur métier. Les formations reçues ont-elles permis un accroissement des savoirs, savoir-faire ? L'apprentissage retiré de ces formations a-t-il pu s'appliquer directement ? Les formations étaient-elles adaptées ? Les réponses à ces questions permettront de savoir si on fera appel aux mêmes formateurs par la suite ou s'il faudra en changer pour diverses raisons, si l'on proposera le même contenu ou s'il faudra l'adapter, si les formations réalisées visaient les emplois concernés...

D'autre part, mettre en place une gestion des carrières implique que l'on prévoit des mouvements professionnels : changement de métier, de fonction, promotion... autant de changements qui nécessiteront des formations adaptées en vue des connaissances nouvelles à acquérir pour occuper les nouvelles fonctions, ou de compétences à développer pour assurer une meilleure tenue du poste actuel et pallier les problèmes rencontrés... Ainsi, il sera facile de prévoir les nouvelles formations à intégrer au plan de formation, en fonction des promotions et de la mobilité que l'on prévoit.

◆ Détecter certains problèmes :

Les entretiens permettent aux salariés de s'exprimer librement, et mettent de ce fait en évidence un certain nombre de dysfonctionnements. Certains exprimeront un manque de communication avec les collègues ou entre les différents services de l'entreprise, des problèmes techniques sur un poste de travail, un manque de personnel, des conditions de travail difficiles... Ces informations seront précieuses pour l'entreprise puisqu'elles lui permettront de prendre connaissance des difficultés rencontrées par les salariés, en permanence présents sur le terrain.

Il sera alors nécessaire de prendre en comptes ces difficultés exprimées, et de voir s'il serait pertinent d'y remédier, comment et dans quel délai.

◆ **Éviter les problèmes liés au recrutement externe :**

Détecter les talents, faire avancer les hommes, repérer les potentiels déboucheront sur des modifications à court ou moyen et long terme. Une fois que l'on aura dressé l'état des compétences dont on dispose en interne, il sera facile de réaliser des plans de mobilité ou des plans de succession de poste. On saura que si l'ouvrier spécialisé A dispose des compétences et qualités requises pour exercer une fonction de chef d'équipe, il pourra succéder au chef d'équipe lors de son départ. Au moment où l'on aura connaissance du départ de celui-ci, on fera appel à A. Ainsi, on ne perdra pas de temps dans un processus de recrutement externe : formalisation de l'offre, choix du support de l'annonce, campagne de recrutement, temps d'attente pour le traitement des candidatures, temps passé aux entretiens, intégration du nouvel embauché. Cela est donc un gain de temps et d'argent considérable. Il ne restera plus qu'à former A au remplacement du chef d'équipe. On ne rencontrera pas non plus le problème de savoir si le salarié adhère ou non à la culture de l'entreprise, ni de savoir s'il est fiable, puisqu'on le connaît déjà.

◆ **Assurer la meilleure adéquation poste / profil :**

La gestion des carrières conduit à des ajustements en termes de postes et de compétences, tout en intégrant les attentes des salariés. Il peut donc y avoir des remaniements de personnel, si par exemple une personne se sent mal à l'aise dans ses fonctions, n'aime pas son travail, ou ne se sent plus prête à répondre aux exigences du poste. On va à ce moment là conserver les compétences dont elle dispose, et les mettre à profit d'un emploi ou d'une fonction différente, en accord avec les désirs du salarié et de ses compétences. Au-delà du recrutement, la gestion des carrières permet donc de maintenir la meilleure adéquation possible entre le profil du salarié et le poste qu'il occupe mais en y intégrant ses propres attentes, ses souhaits. A la différence du recrutement, on prend en compte le ressenti du salarié dans ses fonctions ainsi que l'évolution de ses compétences et de son professionnalisme. Cela permet de faire le point à un instant t, après tant de temps dans ses fonctions. Alors qu'au moment du recrutement, on ne tien compte que du profil professionnel du candidat et des exigences du poste à tenir. Ainsi, grâce à la gestion des carrières, on va pouvoir assurer la continuité d'une bonne adéquation salarié - poste. Si chacun est à sa place et s'y bien, le travail sera effectif et efficace.

◆ **Éviter les problèmes découlant du manque de motivation :**

Puisque, comme nous venons de le voir, chaque salarié occupera le poste qui lui correspond en termes de compétences et d'après ses propres attentes, il n'y aura plus les problèmes rencontrés lorsqu'une personne n'aime pas le travail qu'elle fait. Alors imaginez-vous exercer

pendant des années un travail que vous n'aimez pas, ou qui ne vous plaît plus ! Aller travailler à contre cœur, c'est mal faire son travail. Le salarié se contentera uniquement d'accomplir les tâches qui lui sont demandées, et n'essaiera pas d'optimiser ses résultats. En d'autres termes, il ne s'investira pas dans son travail et l'entreprise ne bénéficiera pas de son potentiel maximum. A long terme, le salarié se démotivera, et perdra tout intérêt pour son travail. Il peut alors en découler des problèmes de sécurité (par inattention...), des absences répétées, un désinvestissement total envers le travail mais également envers l'entreprise, et de ce fait une perte d'efficacité du salarié et donc une perte d'intérêt pour l'entreprise.

◆ **Créer un facteur de motivation :**

Non seulement l'entreprise évitera les problèmes liés à la démotivation, mais en plus elle créera un véritable moteur de motivation. Effectivement, la mise en place d'un plan de gestion des carrières démontre aux salariés que l'on est soucieux de leur bien être et que l'on veut leur assurer une évolution professionnelle. Les salariés seront donc très satisfaits de cette reconnaissance qui leur est donnée, et s'investiront dans leurs fonctions dans le but de pouvoir progresser. Ils seront donc motivés à bien effectuer leur travail, et de ce fait l'entreprise y gagnera en qualité de travail fourni par ses salariés.

◆ **Anticiper l'avenir : des apports pour la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) :**

Les entretiens réalisés apportent des éléments quant à la détermination de la ressource au niveau quantitatif : prévoir le nombre des départs, qu'ils soient volontaires (démissions, car certaines expriment cette envie !) ou naturels (départs en retraite). On va alors pouvoir se mettre à la recherche des successeurs. On va également pouvoir mettre en place des plans de succession et prévoir les personnes qui remplaceront les « supérieurs » en leur absence, ou au moment de leur départ définitif (démission, retraite, licenciement). On ne va bien sûr pas pouvoir effectuer ces plans pour chaque supérieur, mais peut être pour quelques uns grâce aux souhaits exprimés par les salariés et les capacités que l'on a relevées au moment de l'entretien. Cette démarche permet donc de savoir quelles personnes seront affectées à quel poste, à quel moment et dans quelles conditions. De plus, certaines personnes expriment le projet de quitter l'entreprise, et cela permet de connaître les ressources que l'entreprise va perdre, et d'en prévoir le remplacement.

◆ **Bénéficier d'une manière optimale des compétences présentes en interne :**

Les entretiens sont l'occasion de formaliser les qualités d'une personne révélées dans l'accomplissement de son travail, ses compétences, voire même son potentiel, d'après l'appréciation du salarié et de son supérieur hiérarchique. C'est un état des lieux des compétences que l'entreprise détient en interne. Cela va donc permettre à l'entreprise

d'exploiter les compétences détenues, en plaçant les salariés aux postes appropriés.

◆ **Gagner en performance :**

Avec des salariés qui se sentent écoutés et surtout entendus, des personnes effectuant le travail qui correspond à leurs compétences mais également à leurs attentes, l'entreprise a la garantie de réaliser de meilleurs résultats et donc d'être plus performante. En effet, un salarié qui aime son travail, mais qui en plus se sent bien dans son entreprise car celle-ci fait preuve de reconnaissance à son égard, effectuera son travail efficacement. D'une part, les absences injustifiées ou les maladies factices diminueront. D'autre part, un salarié qui se plaît à son poste de travail s'investira et comme nous l'avons dit, il perfectionnera ses résultats, motivé par les évolutions de carrière que l'entreprise lui propose. En plus, les compétences étant exploitées et ne restant pas inutilisées, l'entreprise deviendra plus performante, grâce également à bon climat social régnant en interne, sans compter l'image véhiculée à l'extérieur, et donc aux clients et actionnaires.

◆ **Fidéliser les salariés :**

Les salariés qui se sentiront écoutés et qui percevront la volonté qu'a leur entreprise de contribuer à leur évolution et à leur réussite professionnelle, développeront un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mettre en place une gestion des carrières, par le fait que l'entreprise se soucie du vouloir de ses salariés, est un élément clé de la fidélisation et de l'attractivité de l'entreprise. L'attractivité de l'entreprise se définit comme sa faculté, non seulement d'attirer des personnes, mais surtout de les garder, les fidéliser et les faire évoluer dans un cadre de travail créatif au bénéfice de l'entreprise, de ses clients et de ses salariés. Or il est important de disposer de ressources stables aux regards des départs conséquents qui se profilent du fait de la démographie, mais également pour assurer une certaine crédibilité aux clients actionnaires. Renforcer l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation de ses salariés, c'est accroître sa performance par le management.

Voyons maintenant quels sont les avantages que retirent les salariés d'une politique de gestion des carrières.

□ **Pour les salariés**

La gestion des carrières, qui consiste à faire le point sur les compétences de chacun et sur leurs attentes, permet d'intégrer les souhaits des salariés dans les plans d'évolution de carrière.

Lorsqu'une entreprise décide de mettre en place une telle démarche, elle peut le faire autant pour le personnel d'encadrement que pour le personnel d'exécution. Effectivement, tous les salariés doivent avoir la possibilité d'évoluer dans leur carrière, à un moment où à un autre.

Par contre, si l'entreprise décide de ne s'attacher qu'à une catégorie de personnel, cela risque de créer un sentiment d'injustice qui pourrait

entraîner la fuite des salariés. Bien sur, on peut à un moment donné ne s'intéresser qu'à une certaine catégorie, en période de restructuration par exemple, mais il est fortement conseillé de mener la politique de gestion des carrières pour l'ensemble des catégories. Par contre, les outils pourront être différents pour l'évaluation des cadres et des non cadres. Pour les cadres, on ne va pas s'attacher aux mêmes capacités puisque les exigences ne sont pas les mêmes.

Mais avec une démarche globale, tous les salariés ont l'opportunité d'évoluer :

- **Les cadres**

Les cadres vont pouvoir évoluer vers des fonctions de cadres supérieurs... Il ne s'agit pas des mêmes compétences... Ils verront leurs responsabilités s'accroître, leur champ d'action s'élargir...

- **Les non cadres**

Ils vont pouvoir évoluer vers d'autres postes, et d'autres niveaux afin de voir leurs coefficients hiérarchiques augmenter...

Les critiques qu'on peut reprocher à la GC :

- ◆ La gestion de carrière peut être une source de bureaucratie qui paralyse le bon fonctionnement de l'entreprise.

- ◆ Elle entraîne la nécessité de sauvegarde des informations inhérentes à chaque employé, ce qui peut s'avérer parfois stressant et coûteux surtout pour les grandes entreprises.

- ◆ La non satisfaction de toutes les attentes des salariés, parce que dans la majorité des cas, ces attentes sont multiples et peuvent ne pas correspondre avec l'objectif primordial de la gestion de carrière.

- ◆ La gestion de carrière peut affecter le climat social au sein de l'entreprise, cela veut dire que la proposition d'un poste pour un tel salarié implique le refus pour d'autres.

- ◆ Inégalités, frustration des salariés ce qui va déboucher sur des conflits (l'entreprise est un centre de conflits d'intérêts)

Les étapes de la mise en place d'une gestion des Carrières et les outils nécessaires

Dans un premier temps, nous allons présenter des exemples de certaines entreprises qui ont choisi de mettre en place une gestion des carrières. Dans un second point, nous nous efforcerons d'expliquer comment le faire dans les entreprises où la gestion des carrières n'est qu'au stade de projet.

Lorsque la gestion des carrières est déjà mise en place

Plusieurs grands groupes ont aujourd'hui mis en place une gestion des carrières. Voici quelques exemples qui nous montrent de quelle manière ils l'ont envisagée.

◆ La gestion des carrières chez Total :

Elle vise à mettre en regard les salariés et les besoins du groupe, et à pour but essentiel de suivre les cadres à haut potentiel, les managers internationaux, les femmes et les seniors. Elle repose sur des « entretiens individuels annuels » réalisés pour environ 77% des salariés. Elle s'appuie également sur des « études emplois », faites en liaison avec les métiers pour définir les compétences nécessaires à la tenue de chaque métier. Un support informatique permet la gestion individuelle de 30 000 salariés. Pour assurer cette gestion des carrières basée sur les outils précédents, Total a nommé plus de deux cents gestionnaires de carrières, en France et à l'international.

◆ La gestion des carrières chez Bosch :

Elle vise à favoriser les évolutions internes : évolution professionnelle dans le même métier ou par des passages successifs dans des métiers connexes. Pour cela, Bosch a choisi trois étapes clés :

- **L'entretien de développement** : il réunit le salarié, son supérieur hiérarchique, et les

Ressources Humaines. Il se fait à l'initiative du salarié qui souhaite envisager un changement après 3 à 5 ans dans un même poste. Le changement peut être : la prise de nouvelles fonctions, une promotion, un changement de domaine d'activité ou une mutation géographique. L'entretien permet de définir les objectifs d'évolution pour les 3 à 5 ans à venir, de déterminer les forces et le potentiel du salarié, de fixer les

perspectives d'évolution par écrit, d'établir un plan d'actions concret pour permettre cette évolution ;

- **La revue de développement** : elle a lieu une fois par an et réunit les responsables hiérarchiques et les Ressources Humaines. Ils vont échanger sur les souhaits de mobilité, décider de la mise en place de mesures de développement, réfléchir sur les successions, et recommander l'intégration de salariés à hauts potentiels dans le « cercle de développement ».

- **Le cercle de développement** : les hauts potentiels ainsi recommandés vont pouvoir intégrer ce cercle. Dans les 6 mois qui suivent l'admission, un « entretien d'intégration » a lieu entre le salarié, les niveaux hiérarchiques N+1 et N+2, les Ressources Humaines. Ils vont alors fixer les objectifs d'évolution du salarié, et les actions à mettre en oeuvre pour y parvenir.

◆ **La gestion des carrières chez BNP Paribas :**

Elle est destinée aux cadres supérieurs, et se réalise au travers des « entretiens de carrière ».

L'objectif est de détecter les jeunes cadres à haut potentiel. Des « plans de relève » sont mis en place et une bourse d'emploi interne intitulée « Opportunités Carrière » a été mise en place sur l'Intranet. Pour préparer la relève, les nouveaux embauchés sont suivis par une équipe au sein des Ressources Humaines qui leur est propre. Pour gérer les carrières, BNP Paribas s'appuie sur le développement des compétences. Ils ont mis en place le WIN : « worldwide integration Network ». Il s'agit d'un programme mondial de recrutement, de formation et de suivi de carrières destiné aux diplômés issus des meilleures formations mondiales. Ce programme apporte des formations telles que l'acquisition de compétences comme la gestion de projet, la communication, la conduite de réunions, et le leadership. L'« European Integration Forum » est un séminaire destiné aux cadres supérieurs confirmés. L'objectif est de favoriser la connaissance du groupe pour permettre aux salariés d'avoir un regard sur leur mobilité.

Parallèlement, les actions de formation nécessaires au déploiement de nouveaux métiers ont été mises en place.

Lorsque la gestion des carrières est à mettre en oeuvre

Une entreprise ne peut pas du jour au lendemain se lancer dans un projet de gestion des carrières sans se poser au préalable certaines questions. C'est pourquoi que nous proposons dans ce premier point de présenter les interrogations qui peuvent être utiles à l'entreprise de se poser, sans bien sûr prétendre qu'elles seront suffisantes à la mise en place du projet. Cette démarche ne doit donc pas être utilisée mécaniquement, elle ne représente qu'une aide. Elle doit être adaptée à chaque situation, et à chaque entreprise. Effectivement, c'est à chaque entreprise de construire sa propre démarche en fonction de ses propres objectifs, et d'apporter et construire ses propres solutions. Les exemples précédents montrent bien la diversité des contenus. Cette démarche est basée sur les travaux de Claude Flück, parus dans le livre intitulé « compétences et performances ».

a. Formalisation de la problématique

La mise en place d'une gestion des carrières doit répondre à une certaine problématique, qui peut être différente d'une entreprise à une autre : simple démarche de fidélisation des salariés, état des lieux des compétences internes, détection des potentiels dans le but d'affecter ces salariés à la création d'une filiale, reclassement des salariés en interne suite à des modifications technologiques... Les raisons peuvent être multiples. Il faut donc formaliser cette problématique.

Il s'agit là de :

- partir de la stratégie de l'entreprise et décrire les changements à venir
- décrire les conséquences des changements sur les situations professionnelles, les compétences et le professionnalisme nécessaires
- formaliser la problématique et le projet en définissant la démarche, les méthodes, les moyens nécessaires, les conditions de la réussite et les outils à utiliser

Il y a 5 questions à se poser :

- En quoi l'évolution a-t-elle des conséquences sur les métiers concernés et les compétences nécessaires ?

- le problème qui se pose nécessite-t-il de passer d'un niveau de maîtrise du métier à un niveau plus important de professionnalisme, et si oui lequel ?

- quel est le projet « gestion des carrières » à mener ?

- comment situer ce projet dans le cadre du système de gestion des ressources humaines actuel ?

- comment repérer le cheminement à suivre, comment établir un plan d'action pour effectuer une gestion des carrières ?

Les réponses à élaborer sont les suivantes :

- **la stratégie de l'entreprise et les résultats attendus**

Cette première étape permet de préciser le ou les changements auxquels l'entreprise est confrontée : les transformations de l'organisation, le changement de la composition des effectifs et les besoins qualitatifs de ressources, l'évolution du contenu des métiers ainsi que les grands domaines de compétences touchés... Cette étape clarifie le projet et le rend visible. Elle introduit un dialogue sur les missions de l'entreprise.

- **l'organisation du travail de l'entreprise et les rôles qui en découlent**

Dans chaque entreprise, la stratégie oblige à préciser la spécificité des changements qui apparaissent dans chacun des domaines professionnels, d'aborder les transformations concrètes de l'organisation, les métiers les plus touchés (qui disparaissent, qui se recomposent, se modifient) et les nouvelles activités à intégrer.

- **l'évaluation des ressources nécessaires**

Chaque salarié doit pouvoir identifier les conséquences des transformations sur son métier et ses activités afin qu'il puisse préparer sa place future dans l'organisation. Cette étape consiste en l'élaboration de référentiels métiers, en intégrant le futur.

- **la définition des projets et budgets**

Pour l'entreprise, la gestion des carrières se traduit par un projet global avec des objectifs stratégiques ciblant les populations sur lesquelles faire porter les efforts, les métiers à transformer, les ressources à intégrer, les problèmes à résoudre et les budgets.

- **La formalisation du projet comporte souvent les points suivants :**

- contexte et situation de l'entreprise
- problématique posée et souhait de l'entreprise
- les principes de la gestion des carrières retenus dans l'entreprise, ainsi que les buts et objectifs du projet, les délais, les moyens

- **Le plan d'actions :**

- le plan d'actions proposé : cibles, contenu, rôles des acteurs, communication et sensibilisation nécessaires, risques à anticiper, mise en œuvre et suivi de mise en œuvre pour évaluation

b. Préparation du projet

Une fois la problématique et les objectifs clairement définis, il faut passer à la réalisation, qui est la première phase active, la première phase ayant servi à formaliser et à clarifier le projet, et d'en définir l'orientation. Il faut donc préparer ce projet, commencer à le mettre en place concrètement.

Il s'agit de :

- communiquer à tous les partenaires en interne
- préparer la mise en œuvre de la gestion des carrières : réaliser les outils, mettre au point les démarches de diagnostic, de validation, de développement des compétences
- préparer l'encadrement à l'accompagnement et à la réalisation du projet

La question qu'il faut se poser est la suivante : quelles sont les préparations à anticiper et à réaliser avant le démarrage ?

Plusieurs réponses :

- la réalisation des supports, et notamment des référentiels métiers / compétences, ainsi que des documents supports aux entretiens d'évaluation

- l'implication et la préparation des acteurs

La démarche ne peut être efficace si le travail des encadrants n'est pas précisé, accompagné, expliqué, appuyé, et si la Direction et les services Ressources Humaines ne les soutiennent pas.

- la communication auprès de tous, ayant pour objet d'informer de la démarche et de son intérêt

c. Lancement et réalisation du projet

C'est la phase de concrétisation, où l'on va mettre le projet en oeuvre. Cela peut être une expérimentation. La DRH, la Direction, les responsables vont devoir appuyer la réalisation du projet.

La question qu'il faut se poser est la suivante : dans quel ordre mener l'ensemble des actions ?

La phase de lancement comprend l'appréciation individuelle des compétences et du professionnalisme, l'organisation des parcours individuels. Cette étape est une des plus importante car elle met les salariés et leurs responsables en phase les uns avec les autres.

Comprendre ce qui est attendu, faire le point sur son parcours et son projet professionnel, pouvoir dialoguer sur les méthodes, les appuis, les conditions de travail, est souvent vécu avec inquiétude « avant » l'entretien mais apporte beaucoup de satisfaction « après » à condition qu'un véritable dialogue ait existé. C'est cette évaluation des compétences individuelles qui va apporter une reconnaissance interne et favoriser des opportunités de mobilité. Quant à l'organisation des parcours individuels, au niveau de chaque personne, cette étape va

permettre de concrétiser les engagements mutuels en tenant compte de l'histoire, des acquis et du projet de chacun.

La phase de réalisation des projets correspond à la conduite des projets individuels. C'est dans la réalisation des projets individuels que l'entreprise joue sa crédibilité. Si les bénéficiaires deviennent preneurs,



c'est parce qu'ils discernent les bénéfices réels des outils et des processus en jeu. Cette appropriation est bien sur facilitée par la simplicité, la clarté et la transparence des démarches proposées.

d. Évaluation et formalisation des résultats du projet

Il convient de faire un point sur les entretiens menés, les campagnes d'information et de formations des acteurs, le ressenti des salariés...dans le but d'en tirer les enseignements et d'ajuster les démarches si nécessaire. Cela peut correspondre à revoir les référentiels métiers /compétences ou les classifications si on a constaté aux cours des entretiens qu'elles n'étaient pas satisfaisantes. Cela peut également aboutir à se poser une question beaucoup plus large, qui entraînerait l'élaboration d'un prochain projet important : l'entreprise souhaite-t-elle rémunérer les performances et les compétences ? Comment ? Selon quels systèmes ?

1-Evaluation et Appréciation des ressources humaines

Les types d'évaluation :

- **L'évaluation de la performance** renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés.
- **L'évaluation des compétences** concerne l'appréciation des « savoir-faire opérationnels validés » d'un collaborateur. Celles-ci renvoient essentiellement aux situations professionnelles actuelles et vise notamment à identifier quelles sont les compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir.
- **L'évaluation du potentiel** désigne à la fois des compétences, telles que définie auparavant -et dont on infère la permanence probable de leur efficacité dans des situations professionnelles différentes de celles où elles ont été constatées- mais aussi des aptitudes mentales, ainsi que des motivations et des aspirations, voir des trait de personnalité. Ce potentiel est orienté vers le futur.

Types d'Evaluation RH

Les méthodes d'évaluation :

Les méthodes constituent la partie technique du processus : elles regroupent l'ensemble des techniques ou outils utilisés, soit isolément, soit de façon combinée ; Elles constituent surtout la partie visible du processus d'évaluation. C'est pourquoi on observe une tendance à focaliser des débats sur cet aspect, au détriment d'autres dimensions. Nous regroupons en deux catégories principales :

- **Les méthodes de comparaison :**

✓ **Par rang :**

Le superviseur dresse une liste des employés, en commençant par le meilleur et en finissant par le moins bon. Cet outil ne permet toutefois pas de découvrir la valeur réelle de l'employé.

✓ **Par distribution**

Le superviseur regroupe les employés selon des classes prédéterminées :

- 1^{ère} classe : 10% des meilleurs employés ;
- 2^{ème} classe : 20% des très bons employés ;
- 3^{ème} classe : 40% des bons employés ;
- 4^{ème} classe : 20% des employés moyens ;
- 5^{ème} classe : 10% des employés les plus faibles.

Le superviseur compare donc des classes et non des individus.

Ces deux méthodes peu utilisées sont critiquées du fait qu'elles ne sont pas fondées sur des facteurs d'évaluation. En conséquence elles peuvent être considérées comme discriminatoires, abusives ou arbitraires. Toutefois certaines entreprises se servent de ces méthodes pour décider des augmentations salariales.

- **Les méthodes absolues :**

D'après ces méthodes, l'employé est évalué par rapport à son poste. On trouve ainsi :

- ✓ ***L'évaluation ouverte :***

Présentée sous forme d'une rédaction, l'évaluation ouverte se base sur la capacité du superviseur à analyser les comportements. Il peut évaluer le potentiel de l'employé, déterminant ainsi ses forces et ses faiblesses sans se référer à des facteurs d'évaluation. Ce qui traduit un manque d'encadrement rendant cette méthode peu fiable.

- ✓ ***L'évaluation par incidents critiques :***

Il s'agit d'observer le comportement d'un employé dans une situation difficile et noter les faits significatifs tant positifs que négatifs ; cette évaluation porte sur les comportements de travail observables mais non reconnus de l'employé.

- ✓ ***L'évaluation par incidents prédéterminés :***

Les comportements de travail faisant l'objet d'une évaluation sont connus de l'employé. Ce dernier est donc évalué selon une liste de comportements positifs ou négatifs du type suivant :

- reste calme avec les clients agressifs ;
- range ses outils ;
- ne coopère pas avec ses collègues de travail, etc....

✓ **L'échelle de notation :**

Par cette méthode le superviseur juge le travail de l'employé sur une échelle graduée de 1 à 5 d'après plusieurs critères.

✓ **L'évaluation à 360° :**

Le 360° feedback est un outil d'observation et d'évaluation qui permet à l'évalué de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage professionnel : (d'où le nom de 360°) : ses collaborateurs, ses collègues, sa hiérarchie... les différents points de vue sont confrontés et synthétisés dans un rapport remis au manager. L'anonymat des réponses et la confidentialité du rapport facilitent l'honnêteté des réponses.

Toutefois l'entretien reste la méthode la plus utilisée au sein des entreprises.

- **Les méthodes de comparaison :**

✓ **Par rang :**

Le superviseur dresse une liste des employés, en commençant par le meilleur et en finissant par le moins bon. Cet outil ne permet toutefois pas de découvrir la valeur réelle de l'employé.

✓ **Par distribution**

Le superviseur regroupe les employés selon des classes prédéterminées :

- 1^{ère} classe : 10% des meilleurs employés ;
- 2^{ème} classe : 20% des très bons employés ;
- 3^{ème} classe : 40% des bons employés ;
- 4^{ème} classe : 20% des employés moyens ;
- 5^{ème} classe : 10% des employés les plus faibles.

Le superviseur compare donc des classes et non des individus.

Ces deux méthodes peu utilisées sont critiquées du fait qu'elles ne sont pas fondées sur des facteurs d'évaluation. En conséquence elles peuvent être considérées comme discriminatoires, abusives ou arbitraires. Toutefois certaines entreprises se servent de ces méthodes pour décider des augmentations salariales.

2-Inventaire du potentiel humain de l'entreprise

L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise est établi à partir de deux sources principales :

✓ L'avis de la hiérarchie :

- Avis pur et simple donné par le supérieur hiérarchique sur ses subordonnés :

Il concerne les évolutions possibles, les actions à mettre en place ainsi que le délai de leur application. Cet avis est recensé par la fonction du personnel. Cependant, cette méthode donne généralement une décision arbitraire, et certains potentiels peuvent être laissés dans l'ombre.

- Avis donné par le supérieur sur une liste limitée de ses subordonnées :

Cette liste est établie par la fonction « personnel » compte tenue de la formation, l'expérience ainsi qu'un entretien d'appréciation. Elle consiste à ce que le superviseur hiérarchique donne son opinion sur chacun des noms de la liste. Toutefois, un risque de non exhaustivité se présente car la liste n'est pas établie sur une connaissance des individus.

- Consensus hiérarchique

L'ensemble des supérieurs hiérarchique d'un même niveau à l'intérieure d'une unité discutent du potentiel de leurs subordonnées en présence de leur propre supérieur hiérarchique.

A l'issue de cette réunion, les collaborateurs sont classés en groupes homogènes généralement au nombre de cinq :

- Evolutifs immédiats
- Bien dans leurs postes
- A réorienter
- Evolutifs à temps plus lointain

- Trop récemment nommés

✓ ***La connaissance des attentes de salariés***

Cette méthode a pour base la mise en place d'un entretien d'appréciation (le salarié est invité à exprimer ses souhaits). Les résultats de la discussion étant consignés sur un document récapitulatif.

Afin de bénéficier de l'ensemble des informations collectées, l'entreprise doit se doter d'une mémoire « Base de données du personnel » accessible en permanence par la hiérarchie. L'objectif d'une telle mémoire sera de pouvoir :

- Assurer une cohérence au fil des appréciations du potentiel de chaque individu
- Bénéficier au maximum des opportunités offertes par les changements de structure
- Ajuster les besoins de l'entreprise aux désirs des collaborateurs

3-La hiérarchisation et la sélection des potentiels humains :

Une fois l'inventaire réalisé (généralement annuellement), il s'agit de sélectionner les meilleurs potentiels afin de déterminer la liste des candidats possibles pour les postes à pourvoir et d'envisager les besoins en formation.

• **Méthode de hiérarchisation des potentiels**

L'ensemble des techniques de sélection étudiées, peut s'appliquer. Néanmoins, une nouvelle technique s'affirme de plus en plus : il s'agit du centre d'évaluation ou assesement center. Cette technique fait appel à :

✓ ***Des simulations :***

Les candidats sont mis dans des situations aussi proches de la réalité de leurs responsabilités futures. L'observation des réactions par des évaluateurs spécialement formés permet une meilleure sélection, ainsi que la détection de besoins de formation spécifique.

✓ ***Des discussions de groupe (généralement libre) :***

Un groupe de candidats est réuni et on lui demande d'engager une discussion sur un thème professionnel. Les candidats sont observés et

notés sur leur leadership, leur influence sur les autres, esprit d'analyse, de synthèse et de négociation.

✓ *D'autres simulations moins générales :*

Mais mieux adaptées à leurs besoins spécifiques, peuvent être développées par certaines entreprises, par exemple : mise en situation d'appel ou de réponse téléphonique, dossiers précis à traiter...

Le résultat des assessment center apparaît comme très positif. Il est possible à partir de telles simulations d'émettre un jugement prédictif assez fiable, non seulement pour le premier poste d'encadrement, mais encore pour les suivants. Mais cette technique n'est pas sans inconvénients :

-coût élevé de développement des simulations et du personnel coordonnant ces simulations (environ un observateur pour trois candidats) ;

-impact psychologique sur les candidats et incidence du résultat de la simulation, compte tenu du fait que les collaborateurs écartés le perçoivent négativement...

Néanmoins, la majorité des entreprises utilisatrices concluent que cette méthode permet à la fois :

- l'identification des caractéristiques personnelles exigées dans un poste,
- l'adéquation des comportements sur les tâches attendues,
- l'établissement d'un avis prédictif,
- la détection de besoins de formation.

L'implantation d'une telle méthode dans une entreprise nécessite une formation des évaluateurs, la mise au point des exercices de simulation et l'information du personnel sur l'existence de cette méthode.

- **Elaboration des plans de succession des ressources non cadres**

L'exercice de construction des plans de succession pour une organisation présente un double intérêt :

- Etablir la liste de successeurs possibles pour une position dans l'entreprise,
- Mettre en lumière la pénurie de ressources internes pour certaines positions bien déterminées.

La représentation pratique du plan de succession peut être ainsi réalisée :

Fonction :
Titulaire :

Fonction :	
Titulaire	
Poste futurs :	Prêt disponibilité :
1	
2	
Remplaçants	Disponibilité :
1	
2	

Fonction :	
Titulaire	
Poste futurs :	Prêt disponibilité :
1	
2	
Remplaçants	Disponibilité :
1	
2	

Cette représentation est parfaitement adaptée à l'identification des différents mouvements envisageables à un moment donné. Chaque responsable hiérarchique d'unité remplit le tableau précédent pour l'ensemble des postes clés de son unité en respectant les principes suivants :

Inscrire des noms de successeurs pour une fonction constitue un engagement de la part du supérieur à recruter un collaborateur au cas où le poste serait à pourvoir

Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs ; le nom inscrit en position n°1 représente l'engagement de l'émetteur

Un même nom de collaborateur ne peut être utilisé comme successeur de plus de deux positions.

Ces principes doivent être indiqués clairement à la hiérarchie à fin que le plan de succession soit opérationnel. L'ensemble des plans de succession d'unité et consolidé au niveau de l'entreprise par la fonction personnelle. Cette consolidation fera apparaître certaine impossibilité due à l'application des principes énoncés plus haut.

Le résultat de la consolidation est présenté à la direction générale qui l'entérine ou le modifie et tranche en cas de conflits entre unités. Les décisions de la direction seront transmises au responsable de chacune des unités pour que l'application du plan de succession ne doive pas être une procédure figée. Il doit être évalué et remis à jour tous les six mois environ et lors de tout changement de structures.

- **Les plans de développement des ressources non cadres :**

Peu sont les cas où on trouve implantés des systèmes de développement du personnel non cadre. En fait, une telle action revêt beaucoup de complexité, non seulement par le nombre des individus en cause mais également par la spécificité de cette population. En effet:

-la majorité des postes non cadres sont spécialisés ce qui limite l'interchangeabilité des titulaires,

-la volonté de mobilité de la population non cadres est plus restreinte ;

-la formation nécessaire est souvent longue et demande un investissement important.

La mise en place d'un plan de développement des ressources non cadres passe par deux grandes étapes :

✓ **L'identification du potentiel**, qui peut s'opérer selon trois modalités :

-**Par la hiérarchie** : cette identification est souvent peu précise du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés;

-**Par des concours internes** : Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent. Cela va aider à dégager les candidats généralement motivés. Pour que cette technique fonctionne, il faut d'une part que les mises en concours soient rédigées de façon claire tant au point de vue définition du poste, profil du candidat ou autres contraintes, et que d'autre part, la hiérarchie ne fasse pas obstacle à son fonctionnement.

- **Par une fonction conseil** : mise à la disposition du personnel non cadre et qui ne fonctionnera que par entretiens. Le diagnostic professionnel ou personnel n'étant pas toujours adapté aux situations rencontrées.

✓ **La sélection** :

Quant à elle, se fait en fonction des postes disponibles, et selon les techniques de recrutement habituelles. Les résultats de ces deux étapes, à savoir l'identification et la sélection de potentiel doivent être retenus afin d'effectuer un suivi des individus par la suite. Ce suivi consiste à faire le point sur les individus concernés. Un entretien annuel est ainsi tenu entre un représentant de la fonction personnel et la hiérarchie. L'objectif est de décider des actions à mener, en particulier les besoins de formation.

L'exercice ne peut être exhaustif et doit être limité :

-aux salariés d'évaluer à court terme,

-aux salariés remplissant des fonctions très spécialisées et le remplacement est indispensable à la bonne marche de l'unité.

L'établissement des procédures est de la responsabilité de chaque supérieur hiérarchique ; la consolidation est faite au niveau de chaque unité et transmise à la fonction du personnel.

Non cadres vers cadres ou non cadres, tel est le résultat de la mise en place de ces procédures, permettant ainsi l'organisation de l'évolution des individus à d'autres postes différents.

Cependant, compte tenu des contraintes citées précédemment, ces procédures ne peuvent s'appliquer qu'à un nombre restreint de collaborateurs. Il faut donc penser à un plan plus global de développement du personnel non cadres ; qui pourrait recouvrir l'évolution des individus à l'intérieur d'un même poste.