

## **SOMMAIRE :**

### **La mise en place d'une gestion des carrières.**

**S'interroger sur le pourquoi et le comment.**

AVANT PROPOS page3

INTRODUCTION page4

### **PREMIÈRE PARTIE : LA GESTION DES CARRIÈRES DANS SON CONTEXTE ET LES AVANTAGES QU'ELLE PRÉSENTE page 4**

#### **CHAPITRE PREMIER : LA PLACE DE LA GESTION DES CARRIÈRES DANS LE SYSTÈME DE GRH page 4**

#### **CHAPITRE DEUXIÈME : LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS LIÉS A LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DES CARRIÈRES page 7**

1. Les avantages pour l'entreprise page 7

2. Les avantages pour les salariés page10

3. Les inconvénients page13

### **DEUXIÈME PARTIE : LES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DES CARRIÈRES ET LES OUTILS NÉCESSAIRES page 14**

#### **CHAPITRE PREMIER : PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE GLOBALE D'INTRODUCTION page 14**

1. Lorsque la gestion des carrières est déjà mise en place page14

2. Lorsque la gestion des carrières est à mettre en oeuvre page15

a. Formalisation de la problématique page 16

b. Préparation du projet page 17

c. Lancement et réalisation du projet page 17

d. Evaluation et formalisation des résultats du projet page18

#### **CHAPITRE DEUXIÈME : APPRÉCIER LES COMPÉTENCES ET LE PROFESSIONNALISME page 18**

1. Définition des notions page 18

a. Compétences et comportements page 18

b. Le professionnalisme page 19

2. Les outils d'appréciation page20

a. Les référentiels métiers / compétences page20

b. Le référentiel des comportements page 21

c. Le dispositif d'appréciation du professionnalisme page 22

#### **CHAPITRE TROISIÈME : L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION page 23**

1. Le contenu page23

2. Préparation et déroulement page 23

3. Le devenir du document page 25

### **TROISIÈME PARTIE : L'EXPÉRIENCE AUCHAN ET LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS page26**

#### **CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE ET DES OUTILS ÉLABORÉS page 27**

1. La démarche et les outils page 27

a. L'entretien « 4 P » page 27

b. La revue de troupe page 27

c. L'entretien de débriefing page 28

d. Le suivi et la communication page 28

2. La communication de la démarche page 28

#### **CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS ET ANALYSE GLOBALE DU PROJET page 29**

**1. Présentation des résultats obtenus** page 29

**2. Analyse globale du projet** page30

**CONCLUSION** page 31

**BIBLIOGRAPHIE** page 32

**TABLE DES ANNEXES** page 32

## **AVANT – PROPOS**

Le thème traité par ce présent mémoire est celui de la gestion des carrières, et vise plus précisément à s'interroger sur les intérêts que présente la mise en oeuvre d'un tel projet dans une organisation, ainsi que sur sa réalisation. Il n'y a pratiquement aucun livre qui a été écrit sur ce sujet. Seules les références bibliographiques concernant l'évaluation des compétences sont nombreuses. Pour cette raison, le contenu de ce mémoire sera une réflexion personnelle issue d'une expérience vécue durant trois mois en entreprise. C'est à Auchan Mont Saint Martin, dans le département de la Meurthe et Moselle, que l'intérêt pour le thème ici traité trouve ses origines. La mission principale de mon stage a été de proposer une démarche et de construire les outils nécessaires à la gestion des carrières des salariés de l'hypermarché. Le fait d'avoir vécu cette préparation et d'avoir pu réaliser une analyse des résultats qui en ont découlé, tant en terme d'efficacité technique que sociale, m'a permis d'en retirer un enseignement riche que je désirais mettre à profit dans ce mémoire. Toutefois, j'ai quitté l'entreprise 5 mois après la mise en place du projet, et les résultats ont donc été évalués à court terme. C'est une limite qu'il me faut préciser pour expliquer les résultats qui seront présentés dans une troisième partie.

D'autre part, je voudrais remercier Isabelle Ranieri pour son aide qui m'a été précieuse, pour son professionnalisme et ses compétences dont elle m'a fait bénéficier, ainsi que pour sa grande disponibilité.

## **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.

Fusion, acquisition, nouveaux marchés, changement d'organisation, fermeture de site, tant de changements qui s'imposent aux acteurs. Pour survivre, l'entreprise a une obligation de résultat. Des résultats quantitatifs puisque économiquement mesurables, il en va de soi, mais également des résultats plus subtils, qualitatifs, dans le but de faire face aux pressions et contraintes des clients, des actionnaires, et de l'interne. 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.

**Gérer les carrières : c'est quoi ?**

**Partie importante du volet « emploi » de la gestion des ressources humaines**

C'est prendre en considération les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise. Il s'agit d'agir dans l'intérêt

de l'individu et de l'entreprise C'est affecter les salariés aux postes de travail de manière judicieuse.

Nous allons voir quels sont les précieux avantages d'une telle stratégie, comment introduire une telle démarche dans l'entreprise et les outils pouvant être utilisés. Nous présenterons enfin une application concrète de gestion des carrières, expérience vécue cette année à Auchan.

## **PREMIÈRE PARTIE : LA GESTION DES CARRIÈRES DANS SON CONTEXTE ET LES AVANTAGES QU'ELLE PRÉSENTE.**

### **CHAPITRE PREMIER : LA PLACE DE LA GESTION DES CARRIÈRES DANS LE SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

Nous pouvons dire qu'aujourd'hui la gestion des ressources humaines comporte 4 axes majeurs, qui sont :

- l'emploi
- la rémunération
- la valorisation
- la communication

Nous allons présenter le contenu de ces éléments principaux afin de pouvoir établir un lien entre la gestion des carrières, et les autres composantes de la gestion des ressources humaines.

- l'emploi :

Il s'agit de la gestion de l'effectif de l'entreprise. Toute entreprise dans laquelle est mise en place une politique de gestion des ressources humaines gère les flux de personnel.

Elle suit l'évolution de son effectif et crée des fiches emplois / compétences. Ces fiches permettent de clarifier les missions du poste à tenir, ainsi que les compétences nécessaires pour tenir le poste, et facilitent le recrutement et l'établissement de grilles de rémunération. Elles sont indispensables et sont complétées par une approche par les compétences, beaucoup plus individuelle.

Il s'agit d'une approche nominative. On se demande ce que sait faire monsieur X, ce qu'il aura besoin de savoir-faire demain, et comment ses compétences peuvent évoluer.

L'approche collective et l'approche individuelle sont le point de départ de la GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agit de la conception, la mise en oeuvre et le suivi de politique et de plans d'action visant à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, en terme de compétences et d'effectifs.

La composante « emploi » de la fonction RH comprend également l'évaluation et la gestion des carrières. **C'est donc là que se situe la gestion des carrières.** Il faut trouver un compromis entre les besoins de l'entreprise et les souhaits des salariés. Pour cela, il faut mettre en place un système d'appréciation qui permette d'individualiser la gestion des carrières.

Enfin, le recrutement fait tout aussi partie de cette composante essentielle.

- la rémunération :

La rémunération représente en moyenne 70% des charges d'une entreprise. C'est ce qui fait vivre le salarié. C'est donc un domaine très sensible et une composante incontournable de la fonction RH. Il faut s'interroger sur les éléments qui vont constituer la rémunération : primes de treizième mois ? Participation ?...il va donc falloir définir et constituer ce système de rémunération et le mettre en place : modalités de calcul de l'intéressement...Il va également falloir s'assurer que les salariés perçoivent leurs salaires à temps, payer les organismes de cotisations... Enfin, il est nécessaire de gérer et maîtriser la masse salariale.

- La valorisation :

Il s'agit du développement humain et social. C'est l'ensemble des actions qui vont évoluer le salarié (compétences, conditions matérielles et psychologiques).

La valorisation comprend la formation (dont la gestion des compétences...), travail sécurité hygiène et conditions de travail, ainsi que l'aménagement du temps de travail.

Rien n'est à court terme, c'est du moyen ou long terme.

La gestion de la formation comprend la gestion du budget de formation, la détermination des besoins, l'établissement du plan de formation (et toutes les actions qui permettent sa mise en oeuvre). La sécurité et les conditions de travail correspondent à une logique de prévention et d'amélioration. C'est un enjeu important qui est parfois sous-estimé par les entreprises. Dans ce champ, le CHSCT a un rôle important. Enfin, l'aménagement du temps de travail est une composante essentielle depuis la préparation du passage aux 35 heures, avec la modulation, l'annualisation... et les autres dispositifs pouvant être mis en place (CET, jours de RTT...).

- La communication :

Il s'agit du dialogue social et des flux d'information. Le dialogue social comprend toutes les relations avec les instances représentatives du personnel (CE, DP, DS) telles que l'organisation des élections, les différentes réunions obligatoires... La négociation d'entreprise, la gestion des conflits et la médiation font également partie de cet aspect essentiel. Ensuite viennent les flux d'information descendante (livret d'accueil journal d'entreprise, réunions, bilan social... Ce sont les informations qui viennent de la direction. L'information ascendante est celle qui provient des salariés (enquêtes d'opinion, expression directe, cercles de qualités...) Mais beaucoup d'employeurs y sont réticents.

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 oeuvre 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.

#### **o La gestion des carrières est en lien avec l'emploi :**

Il s'agit d'affecter les salariés aux postes adéquats en fonction de leurs compétences et souhaits, et des possibilités et besoins de l'entreprise. Les référentiels métiers / compétences vont donc 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. Après avoir fait un état des lieux des compétences dont on dispose en interne, il sera plus facile de recruter en fonction des compétences nécessaires absentes de l'entreprise ou étant insuffisantes.

#### **o La gestion des carrières est en lien avec la valorisation :**

Après avoir évalué le salarié, on va savoir quelles formations il devra suivre pour accéder au poste donné. La formation personnalise les parcours grâce à des modules précis. D'autre part, le DIF (droit individuel à la formation) a été mis en place par la loi de réforme de la formation tout au long de la vie. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi, le 7 mai 2004, le salarié en CDI qui a une ancienneté d'au moins un an dans l'entreprise bénéficie d'un droit à la formation, d'une durée de 20 heures par an, cumulables sur 6 ans. Les premières 20 heures sont acquises le 7 mai 2005, pour tous les salariés embauchés avant le 8 mai 2004. Le salarié peut suivre une formation en rapport avec l'exercice des métiers de l'entreprise, ou en lien avec les priorités définies par le chef d'entreprise. L'employeur doit donner son accord sur la formation demandée par le salarié. Pourquoi alors ne pas se baser sur les entretiens réalisés auprès des salariés, outils de la gestion des carrières, puisqu'ils font le point sur les

compétences, capacités, aptitudes, et bien sur font état de la volonté du salarié quant à son projet professionnel. L'entreprise pourrait déjà prévoir les formations qui lui seront demandées au titre du DIF. C'est le salarié qui est à l'initiative de la demande, mais l'entreprise pourrait à ce moment là lui proposer une formation en rapport avec son projet professionnel et les évolutions de carrières qu'elle lui offre.

La gestion des carrières est également en rapport à l'organisation du travail, puisque le manager prend les décisions en fonction des compétences. Il organise le travail et les équipes en fonction des compétences, et des évolutions à venir en terme de mobilité de l'emploi. Il les met également en synergie.

#### **o La gestion des carrières est en lien avec la rémunération :**

Si l'entreprise décide de le faire, elle peut prendre en compte l'évolution individuelle des compétences de ses salariés dans les systèmes 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...

#### **o La gestion des carrières est en lien 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'au délégués du personnel afin de leur permettre de comprendre les enjeux et les raisons des choix de la Direction, porteuse du projet.

Comme nous venons de le voir au cours de ce premier chapitre, la gestion des carrières est un volet important de la gestion des ressources humaines puisqu'elle est en interaction avec les aspects essentiels de la GRH : recrutement, évaluation des compétences, rémunération, formation, organisation du travail, communication institutionnelle. Elle prend également sens dans le contexte actuel avec la mise en place du DIF. Chaque organisation va rendre cohérent l'ensemble de ces actes de la gestion des ressources humaines, en fonction de sa propre politique.

Voyons maintenant quelles sont les forces et les faiblesses que présente une gestion des carrières pour l'entreprise et les salariés.

## **CHAPITRE DEUXIÈME : LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS LIÉS À LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DES CARRIÈRES.**

Prendre connaissance des attentes personnelles et individuelles des salariés concernant leur carrière, faire progresser chacun dans ses fonctions ou vers un autre métier, assurer la réussite de chaque individu, cela rapporte. A l'entreprise, c'est évident, sinon aucune ne mettrait en place une démarche de ce type, mais aux salariés également. Voyons quelles sont les conséquences d'un projet de gestion des carrières pour l'entreprise et pour les salariés.

### **1. Les avantages pour l'entreprise :**

Les entretiens, finalisation de la mise en place du plan de gestion des carrières, 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.

## **Faire le point sur les formations passées et anticiper les formations à venir**

Nous verrons dans les documents supports à la réalisation des entretiens, que nous présenterons par la suite, que l'on va demander aux salariés d'exprimer leur ressenti par rapport aux formations qu'ils ont reçues. On va 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 compte ces difficultés exprimées, et de voir s'il serait pertinent d'y remédier, comment et dans quel délai.

### **-Eviter 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 terme 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.

**-Eviter 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. Nous avons tous déjà fait au moins une fois l'expérience d'aller travailler à contre coeur, pour une raison ou pour une autre : fatigue, maladie, mal être émotionnel... Et nous en connaissons donc les conséquences sur notre travail. Alors imaginez-vous exercer pendant des années un travail que vous n'aimez pas, ou qui ne vous plaît plus ! Aller travailler à contre coeur, 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 sur 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.

Exemple : au service du personnel, une personne veut être assistante de la responsable du service du personnel et en a les capacités. Elle pourra donc remplacer la responsable du service du personnel qui va partir en congé maternité. Si elle en a envie, elle s'impliquera forcément par volonté d'y arriver, d'autant plus qu'elle en a les capacités. Il suffirait peut être juste de prévoir une formation par la responsable du service avant son départ, de manière progressive.

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.

**-Bénéficiaire 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.

Exemple : la salariée A travaille comme employée libre service au rayon des vins dans une grande surface. Lors de l'entretien, elle exprime sa passion pour le jardinage, pratiqué depuis plus de 15 ans. Elle connaît parfaitement les outils, plantes, engrais, et réalise même des projets de pépiniériste pour ses amis et collègues. Or, il est prévu de mettre en place d'ici à quelques mois un nouveau rayon jardinage – conseil. Il va donc falloir recruter une personne ayant une bonne connaissance du jardinage, mais étant également capable de conseiller les clients. On pourra donc proposer à cette personne une polyvalence sur le nouveau rayon. De plus, elle risque fort d'accepter puisque le jardinage est sa passion. Et l'entreprise pourra ainsi « exploiter » ces compétences et les faire valoir à son profit.

**-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'à 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.

**2. Les avantages 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. Lors de mon expérience à Auchan, qui consistait justement en la mise en place d'une démarche d'évaluation dans le but de détecter les talents en vue de promotions futures, il m'est arrivé d'entendre les chefs de rayon dire : « on nous demande de faire cela pour les salariés, mais on ne se soucie pas de nous ! ». Il est alors difficile de rendre la démarche efficace, puisqu'à ce moment là, les chefs de rayons, qui évaluent leurs salariés, ne s'investissent pas autant qu'il le faudrait dans la démarche. 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...

Cadres ou non cadres, la démarche doit concerner **tous les employés en CDI quelque soient leur fonction et leur coefficient hiérarchique.**

Il ne faut faire aucune discrimination ; A Auchan, un chef de rayon avait réalisé tous les entretiens. Seul un manquait. Quand on lui a demandé si la personne concernée était absente, il a répondu que non, mais que l'entretien n'avait pas été réalisé parce qu'il s'agissait d'un délégué syndical !!)

#### **Il faut donc prendre en compte la totalité des CDI**

Cela signifie que même si les personnes sont absentes (pour cause de maladie, période de congé...), il faut réaliser les entretiens à leur retour.

Il ne faut pas créer de sentiment d'injustice ni d'inégalité entre les salariés, et il faut donc évaluer tous les profils. Car un sentiment d'injustice risque de rendre la démarche non crédible, voire discrétionnaire.

#### **Pourquoi les CDI ?**

Car ils constituent une ressource permanente : le noyau dur. Sauf problèmes provoquant une cause réelle et sérieuse de licenciement, on est sur de les garder, sauf bien sur pour cause de démission ou autre ! C'est donc sur eux que l'on va pouvoir investir et les faire évoluer.

#### **Pourquoi pas les CDD ?**

Car ils ne vont pas rester. De même pour les contrats de formations en alternance et contrats étudiants. En tout cas, même si une embauche future intervient, on n'en est pas sur. Ca n'est qu'une supposition. Et là encore, si on ne réalisait les entretiens qu'auprès des personnes en CDD que l'on envisage de garder, cela créerait un fort sentiment d'injustice et de mécontentement des autres salariés en CDD, et cela pourrait engendrer des problèmes plus importants. On peut bien sur réaliser les entretiens tout de même, car il peut être intéressant d'étudier leur profil pour une embauche future. Mais si on en fait quelques uns, il faut TOUS les faire, toujours dans le même soucis : éviter les sentiments d'injustice qui rendraient la méthode employée douteuse, et provoqueraient une démotivation des personnes sous contrats précaires ou temporaires tels que les formations en alternance...

Je voudrais maintenant faire le point sur les éléments relatifs au déroulement de carrière qui a été révélés par les entretiens réalisés à Auchan Pôle Europe, dans le cadre de ma mission. Voici donc les résultats que j'ai pu relever, après analyse des 311 fiches d'entretien.

***Volonté exprimée de rester dans le même métier ou d'exercer la même fonction.***

- Certaines personnes sont soucieuses d'apprendre à réaliser leur métier correctement et de le maîtriser parfaitement avant une quelconque évolution. Elles demandent de l'accompagnement de la part de leurs responsables hiérarchiques dans des tâches qu'elles réalisent avec difficulté, ou bien sont conscientes qu'elles doivent augmenter la connaissance qu'elles ont de leur métier (par la pratique ou la formation), avant toute progression. Dans ce cas, il ne sera pas forcément nécessaire de prévoir de formation, mais un simple soutien de la part des collègues ou du responsable.

- Certaines personnes veulent progresser, évoluer dans leur métier en se voyant donner plus de responsabilités dans leur domaine de compétences, ou en élargissant leur domaine de compétences. Là non plus, une formation ne sera pas forcément nécessaire, et la l'élargissement des fonctions n'entraînera pas d'augmentation de rémunération. C'est alors au chef de rayon (supérieur hiérarchique) de réorganiser les tâches.

Exemple : un employé libre service du rayon automobile, qui fait de la mise en rayon et de l'étiquetage, demande à accomplir ces tâches dans le rayon bricolage, et voudrait également que son chef de rayon lui laisse occasionnellement le soin de prendre rendez-vous avec les fournisseurs.

- Certaines personnes aspirent à accéder à un niveau hiérarchique supérieur, et donc une promotion. C'est le cas d'un second de rayon qui veut devenir chef de rayon. Si ces salariés en ont le potentiel, il faudra prévoir une formation et cela engendrera un changement de coefficient hiérarchique, et de ce fait une augmentation de la rémunération.

***Volonté exprimée de changer de métier ou de fonction.***

**Changement total :**

- certaines personnes sont désireuses d'effectuer d'autres tâches, et donc d'abandonner leur fonction actuelle. Ce pour différentes raisons : elles ne se sentent pas à leur place, n'aiment pas ce qu'elles font, ou désirent exercer un métier en rapport avec leurs passe-temps...

D'autres cas plus importants se sont présentés, comme les problèmes d'allergie à certaines substances dans le rayon boulangerie – pâtisserie...

Exemple : une conseillère de vente en poissonnerie qui souhaite effectuer les retouches pour le secteur textile, car elle subit une très mauvaise ambiance de travail avec ses collègues, ce qui lui a coûté 12 jours d'absence pour dépression l'année passée.

**Changement partiel :**

- certaines personnes voudraient compléter leur activité par une polyvalence, à raison de quelques heures par semaine.

Exemple : une hôtesse de caisse qui désire une polyvalence roller, ou hôtesse de zone. Ou même une hôtesse de caisse qui veut réaliser 5 heures par semaine au standard du magasin.

Un gestionnaire des approvisionnements en rayon qui voudrait effectuer quelques heures pour le service comptabilité.

Les polyvalences demandées restent en général en rapport avec le même métier. Il s'agit simplement d'un complément d'activité, pour fuir la lassitude ressentie. Il est rare de voir un employé en rayon demander une polyvalence au service informatique, ce qui signifierait que ce salarié n'est décidément pas à sa place et que l'on s'est trompé en le recrutant sur le poste qu'il occupe !

***Aucune volonté exprimée.***

- Certaines personnes n'expriment aucun souhait, si ce n'est celui de rester dans leur métier et leur fonction. Elles se sentent bien dans leur travail, ne veulent pas acquérir plus de responsabilités, ni accomplir de tâches différentes. Elles sont tout simplement à la bonne

place, bien que certaines d'entre elles auraient les capacités, les compétences et le potentiel nécessaire pour exercer un travail d'un niveau supérieur. Le plus souvent, ce sont des personnes qui craignent un accroissement de leur niveau de responsabilité, de peur de ne plus avoir assez de temps libre, ou qui ne se sentent pas capable d'assumer des responsabilités qu'elles jugent trop élevées, ou encore qui craignent les retombées d'un travail « mal fait ». Ces personnes ne se sentent pas à la hauteur (même si elles ont tout ce qu'il faut : aptitude, capacités, compétences...) car elles manquent de confiance en elles pour la plupart. Une autre raison, bien différente, est que ces personnes ne veulent pas avoir plus de travail et veulent rester « tranquille », comme elles le disent elles-mêmes, ou encore évaluent le ratio contribution / rétribution comme leur étant non profitable, ou en tout cas, comme défavorable. Même si ces résultats ne sont tirés que d'une seule expérience, réalisée auprès de 500 salariés toutefois, ils nous montrent bien quels sont les changements dont vont pouvoir bénéficier les salariés : promotion, enrichissement des tâches, élargissement des tâches, mutation interne ou mutation géographique.

L'entreprise va donner l'occasion à ses salariés de pouvoir évoluer dans leur métier, gagner en responsabilité, accéder à des fonctions supérieures, progresser, s'enrichir en se formant et en évoluant. Les formations reçues permettront également de rester employable, et les changements de fonctions ou métier pourront amener à un accroissement de la rémunération. Les salariés vont pouvoir se construire une carrière, et ne pas stagner dans leur métier. Ils éviteront ainsi le sentiment de plateau de carrière, et donc la démotivation que cela engendre.

Evoluer dans son métier, se construire une carrière, c'est également rompre avec la monotonie et se sentir bien au travail. Les salariés vont bénéficier d'une forme de reconnaissance de la part de leur entreprise, et se sentir valorisés. Ils vont se voir donner la chance d'effectuer un travail qui leur convient, sur lequel l'entreprise fera le point d'année en année afin d'apporter les ajustements nécessaires, et cela leur permettra de trouver le meilleur équilibre possible entre vie professionnelle et vie privée. Ils se sentiront importants, motivés et sauront pourquoi ils se donnent à fond dans leur travail. Ils donneront le meilleur d'eux-mêmes, parce qu'ils seront reconnus et auront envie de progresser.

### **3. Les inconvénients :**

Bien qu'elle présente de multiples avantages, autant pour l'entreprise que pour les salariés, la gestion des carrières a quelques inconvénients.

#### **-La lourdeur du système administratif :**

Comme nous le verrons dans la prochaine partie, la gestion des carrières s'appuie sur des outils, notamment pour pouvoir évaluer les compétences des salariés. Les grilles d'entretien individuel vont être suivies par des documents de suivi des actions envisagées (formation, promotion, mutation...). Chaque salarié aura donc un entretien avec son supérieur hiérarchique.

Dans une entreprise de 200 salariés en CDI, 200 entretiens seront réalisés, suivi de (si l'entreprise décide de le faire) 200 fiches concernant le retour d'information. Ce qui représente un nombre considérable de documents. Or ces documents devront être conservés pour faire le point lors des entretiens futurs, ou pour une éventuelle contestation de la part du salarié. Il est donc essentiel de gérer ces dossiers d'une manière sûre, le traitement, mais aussi l'archivage.

Chaque entreprise choisira la sienne en fonction de son système administratif : conservation dans les dossiers administratifs personnels, informatisation, création d'une base de données pour retrouver efficacement les dossiers... Le système peut paraître assez lourd.

#### **-Nécessité de faire porter la démarche par le Management :**

La démarche est en général portée soit par la Direction, soit par les Ressources Humaines. Elle va mettre en relation 3 acteurs fondamentaux :

- La Direction et les Ressources Humaines (l'entreprise), c'est la dimension stratégique orientée par ces acteurs. Ce sont eux qui sont porteurs du projet.
- Les responsables, c'est la dimension opérationnelle : elle est menée par les managers.
- Les salariés, c'est la dimension individuelle : chacun est concerné.

La Direction des Ressources Humaines va élaborer le projet en accord avec les objectifs de la Direction, et va devoir l'expliquer au Management. Car ce sont les managers, responsables directs des salariés, qui vont prendre en charge la réalisation des entretiens. Ils seront le premier relais entre leurs salariés et la DRH et devront expliquer la démarche, ses intérêts, ses objectifs, aux salariés. Ils devront également être en mesure de répondre aux questions des salariés concernant le suivi des entretiens : « que se passe-t-il après ? », « comment les réponses vont-elles être traitées ? », « quelles actions vont être menées, et pour qui ? ». Ils ont donc un rôle essentiel à jouer dans la démarche, en tant qu'acteurs et informateurs. Il va donc falloir les impliquer fortement afin de les faire adhérer au projet, pour qu'ensuite eux-mêmes démontrent l'intérêt de la démarche, et la fasse vivre auprès des salariés. Si ces actions ne sont pas réalisées ou ne le sont que partiellement, le Management risque de ne pas y adhérer et dans ce cas, les salariés risquent fortement de ne pas y participer non plus.

#### **-Ne pas pouvoir répondre à toutes les attentes :**

Les entretiens vont permettre aux collaborateurs de s'exprimer quant à leur projet professionnel, mais aussi quant à leurs attentes diverses et variées : changement du régime horaire s'il ne convient pas (arrêt du travail de nuit...), mutation géographique, demande de formations diverses... Toutes les demandes ne vont pas pouvoir être satisfaites, car elles risquent d'être trop nombreuses et éloignées de l'objectif : le but est de faire évoluer le salarié en fonction de ses attentes et des possibilités et besoins de l'entreprise, pas d'exaucer tous les souhaits ! Cela conduirait à une modification totale de l'entreprise, la transformerait, prendrait du temps, et ne correspondrait plus aux buts de l'entreprise.

#### **-Refuser des postes :**

La gestion des carrières va permettre aux hommes d'évoluer et de grandir dans leur métier. Mais tous ne le pourront pas en même temps, ni au même moment, car ils ne possèdent pas le même potentiel et leurs compétences sont différentes. Ils évolueront à plus ou moins long terme, et parviendront à un niveau de responsabilité plus ou moins important en fonction de leur capacité mais également de leur volonté. La gestion des carrières est collective (concernant l'évolution d'un métier donné et donc d'un groupe de salarié), mais également individuelle.

Proposer des postes à certains implique que l'on en refuse à d'autres, et ce pour diverses raisons : les personnes ne sont pas encore prêtes, les propositions sont limitées quantitativement... Il va donc falloir justifier ces choix quant aux actions envisagées :

« Pourquoi tel salarié et pas celui-là ? ».

#### **-Créer des frustrations :**

Le fait de ne pas pouvoir répondre à toutes les demandes et de ne pas pouvoir agir en faveur de chaque salarié va entraîner des frustrations si le projet n'est pas bien compris. Les salariés risquent de se sentir frustrés s'ils ne comprennent pas pourquoi on n'a pas répondu à leurs demandes, mais à celles du collègue. Cela risque d'engendrer des sentiments d'inégalité. C'est là que l'on comprend le rôle essentiel de la transparence de la démarche afin de bien faire comprendre aux salariés ses objectifs. Sinon, le risque majeur est de rendre la démarche caduque et de déboucher sur des conflits d'intérêts.

Maintenant que nous avons vu les multiples avantages et les risques que présente la gestion des carrières, il semble judicieux de présenter comment une telle démarche doit être mise en place, quelles en sont les différentes étapes, et les outils sur lesquels s'appuyer.

## **DEUXIÈME PARTIE : LES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DES CARRIÈRES ET LES OUTILS NÉCESSAIRES.**

### **CHAPITRE PREMIER : PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE GLOBALE D'INTRODUCTION.**

Ce premier chapitre va présenter des exemples de certaines entreprises qui ont choisi de mettre en place une gestion des carrières. Le deuxième sous chapitre expliquera comment le faire dans les entreprises où la gestion des carrières n'est qu'au stade de projet.

#### **1. 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. Les articles dont ils sont issus sont présentés en [annexe 1](#).

**La gestion des carrières chez Total.** (Tirée de l'article provenant du site officiel Total : [www.total.com](http://www.total.com))

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.** (Tirée de l'article provenant du site officiel Bosch : [www.bosch.fr / rh/evolution.html](http://www.bosch.fr/rh/evolution.html)).

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 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.** (Tirée de l'article provenant du site officiel : [www.bnpparibas.com /fr/developpement\\_durable/mobilite.asp](http://www.bnpparibas.com/fr/developpement_durable/mobilite.asp))

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.

## **2. Lorsque la gestion des carrières est à mettre en œuvre :**

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 je propose dans ce sous chapitre 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

- les cibles de professionnalisation et les changements, compétences, recrutements qui en découlent

- l'élaboration et le contenu, la conduite des parcours de professionnalisation

- les dispositifs de reconnaissance et de validation des acquis

- les rôles des acteurs, des responsables et des porteurs de projet

- les actions de sensibilisation et de communication nécessaires en interne

- les conditions de réussite du projet

- les risques à anticiper et les points spécifiques à suivre

- le plan de sensibilisation et de communication prévu, ainsi que les modalités de réalisation de la communication

- la mise en oeuvre du projet qui comprend la réalisation du plan d'actions ainsi que le suivi de la mise en oeuvre

- l'évaluation prévue afin de voir si l'on a atteint les résultats désirés

### **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 oeuvre 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. Evaluation 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 nécessaires. 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 ?

Nous avons compris que la phase la plus importante est celle de l'appréciation des compétences et de la préparation des outils. Voyons comment faire.

## **CHAPITRE DEUXIEME : APPRÉCIER LES COMPÉTENCES ET LE PROFESSIONNALISME.**

Pour gérer les carrières, c'est-à-dire décider de faire évoluer les salariés, vers d'autres postes, d'autres fonctions, d'autres métiers, ou bien les faire progresser et grandir à l'intérieur même de leur métier, dans l'entreprise ou dans le groupe, il faut procéder à une évaluation qui permette notamment de savoir si le salarié dispose des compétences et capacités requises, pour pouvoir occuper tel poste, à court ou moyen et long terme. Pour cela, il va donc falloir évaluer les compétences du salarié.

### **1. Définition des notions :**

Les entretiens menés vont devoir évaluer les compétences mais également le professionnalisme et les comportements du salarié, pour pouvoir juger si celui-ci est prêt à

tenir de nouvelles fonctions, ou à supporter les missions d'un poste supérieur. Il convient de préciser le sens de ces termes.

Le potentiel est un pari sur l'avenir, une possibilité qui est à venir. Il s'apprécie à partir de revues de potentiels, de tests ou de mises en situation.

Les comportements traduisent la manière dont une personne réagit à un environnement en fonction de son éducation, de son milieu de référence, de sa trajectoire de vie. Les comportements évoluent par une analyse des pratiques personnelles et par un travail sur soi-même.

Les compétences sont les acquis combinés qu'une personne met en oeuvre au moment où elle vit des situations professionnelles. Elles s'acquièrent par des apprentissages et se mettent en oeuvre dans des situations concrètes.

#### **a. Compétences et comportements :**

##### ***Les compétences :***

Selon Claude Flück, la compétence se décline en 4 domaines qui se combinent : technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation. Est compétent :

- Celui qui maîtrise son domaine. Le propre du métier est de reposer sur une maîtrise technique. Le domaine technique se décompose lui-même en connaissances, méthodes et savoir-faire.
- Celui qui, en plus de sa maîtrise technique, est capable d'organiser son propre travail et celui des autres, de manière à aboutir à la performance.
- Quelqu'un est compétent s'il conjugue, en plus des autres domaines, la capacité de travailler en relation avec d'autres, que ce soit en interne ou à l'extérieur de l'entreprise (clients).
- Enfin, quelqu'un est compétent s'il démontre et développe une capacité personnelle à intégrer des changements, à s'adapter à l'évolution de son métier, de son environnement, des relations sociales.

##### ***Comportement professionnel :***

On appelle comportement professionnel la manière d'être ou de se conduire dans le métier, qui est attendu par les clients ou le bénéficiaire et qui est souhaitée par l'entreprise, en termes d'image de marque. On parlera ainsi d'un sens du client, de rigueur, de respect de la hiérarchie, de sens des responsabilités... Ces notions sont en général aisément identifiées parce qu'elles sont impératives. Chaque entreprise ou responsable sait énoncer les comportements qui lui semblent les plus appropriés.

Les difficultés commencent dès qu'il faut apprécier ces comportements, car ils sont souvent le fruit d'impressions. Les appréciations peuvent alors être ressenties comme des attaques personnelles ou des compliments. C'est pour faciliter l'approche des comportements que des référentiels sont créés.

Le référentiel comportemental prouve son intérêt pour 2 raisons :

- il va permettre d'explicitier, de mettre à plat ce qui est exigé du personnel (sens du client, rigueur...)
- il va permettre d'évaluer l'écart entre ce qui est exigé et ce qui est effectivement réalisé.

#### **b- Le professionnalisme :**

L'évolution actuelle fait passer de la compétence au professionnalisme, de l'homme de métier au professionnel. La professionnalisation est une notion dont le sens n'est pas encore complètement stabilisée, mais d'une manière générale, c'est « l'ensemble des actions qui transforment un individu en professionnel apte à tenir un rôle dans des configurations professionnelles complexes ».

Le professionnalisme conjugue trois dimensions :

- la maîtrise complète du métier (la compétence métier)
- la capacité d'adaptation envisagée au sens large du terme, à savoir l'adaptation à l'évolution de son métier, à l'environnement et l'auto adaptation

- la dynamique personnelle, le positionnement personnel de chacun, la responsabilité assumée.

La première dimension concerne toutes les compétences nécessaires pour exercer son métier dans les meilleures conditions : ce sont comme nous l'avons précité les compétences techniques (connaissances, pratiques et comportements professionnels), organisationnelles, relationnelles (équipe, management, clientèle), et d'adaptation (actualisation des connaissances et renouvellement des méthodes de travail).

La deuxième dimension concerne les capacités d'adaptation des personnes à l'environnement propre au professionnel, se situer au coeur de collectifs :

- pour faire face à la complexité des situations, il s'agit d'innover, d'inventer des réponses nouvelles, et pour ce faire, de faire appel à des réseaux de compétences internes et externes et de se mettre en synergie (réseaux).

- pour faire face à l'imprévu, il s'agit de « savoir que faire », c'est-à-dire combiner des réponses dans l'instant, au moment où les situations existent, et avoir l'autonomie nécessaire pour faire face de manière pertinente (créativité).

- pour se situer en tant que professionnel, il s'agit de mettre en pratique sa propre capacité à prendre du recul, à coopérer, à formaliser des savoirs ou savoir-faire et les transmettre, tirer des enseignements des expériences vécues... (autonomie).

La troisième dimension concerne les propres ressources de chacun, sa personnalité, sa manière de se situer dans un projet et de s'y mouvoir, son engagement et son éthique pour trouver des solutions pour les clients, sa capacité à juger d'une situation et de trouver l'équilibre nécessaire pour conjuguer personnalité, vie professionnelle, vie privée.

L'appréciation du professionnalisme prend donc en compte les trois éléments définis : les performances (la performance se traduit par des résultats mesurés, chiffrés), les compétences et les comportements professionnels, et les met en rapport avec les situations rencontrées et les performances attendues.

## **2. Les outils d'appréciation :**

Voici maintenant une démarche qui permet de définir les compétences et comportements que doit démontrer tout professionnel, quel que soit son secteur d'activité.

### **a. Les référentiels métiers / compétences :**

Le référentiel métier / compétences est mis au point pour servir à l'entretien d'appréciation des compétences et du professionnalisme. Il objective les appréciations portées et permet de s'accorder sur le niveau atteint. Il est avant tout un outil d'échanges, car la confrontation permet de situer réellement ses acquis et son niveau, avec des preuves à l'appui.

L'outil de base de l'appréciation se décompose en deux sous-ensembles : le référentiel métier et le référentiel compétences.

#### ***Le référentiel métier.***

Il décrit chaque métier de l'entreprise. Il identifie toutes les activités contenues et propose un document permettant de faire le point de leur réalisation : activités réalisées, activités non réalisées, commentaires. On part ensuite de ce référentiel pour aboutir au référentiel compétences.

Le référentiel métier décrit également la progression dans le métier. Il y a trois niveaux de progression, quel que soit le métier : débutant, confirmé, expérimenté.

- Le premier est relatif à l'acquisition des routines, des fondamentaux, et au passage très progressif à la performance, c'est-à-dire à l'intégration progressive des contraintes.

- Le deuxième temps consiste à passer de l'acquisition de routines à l'acquisition du métier proprement dit, c'est-à-dire aux règles d'action qui nécessitent le jugement, le positionnement, l'intervention individuelle.

- Le troisième temps se situe au moment où la personne dépasse les règles du métier en tant que telles pour se positionner dans un environnement beaucoup plus large. C'est là que le professionnel apparaît.

Aux trois niveaux de progression dans le métier peuvent correspondre trois référentiels compétences : l'un destiné aux débutants, l'autre aux confirmés, le dernier aux expérimentés.

### ***Le référentiel compétences.***

Il identifie les compétences nécessaires à l'exercice du métier : les connaissances, les compétences techniques, organisationnelles, relationnelles, d'adaptation, voire de management selon les métiers. Le niveau de compétence demandé par l'entreprise constitue la cible. Il est repéré à l'aide d'une grille de positionnement qui permet de situer le niveau de maîtrise actuel par rapport au niveau requis.

Pour être utilisable, le référentiel est complété par une grille d'appréciation qui permet de situer le niveau de maîtrise des compétences souhaité et le niveau atteint. Il faut établir une légende qui peut être présentée comme suit :

- N1 : aucune maîtrise de la compétence
- N2 : maîtrise les situations courantes, sont en apprentissage
- N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier
- N4 : maîtrise complète de toutes les situations, quel que soit l'environnement, et peut transférer ses connaissances et compétences.

Bien sur, c'est à chaque entreprise d'élaborer sa propre grille et son propre barème en fonction des niveaux d'appropriation du métier qu'elle définit.

Un exemple de référentiel métier / compétences, ainsi qu'une grille d'évaluation sont présentés en [annexe 2](#). Ils sont issus du livre intitulé « compétences et performances » de Claude Flück.

### **b. Le référentiel des comportements :**

Les référentiels métier / compétences permettent de décliner ce qui est attendu de chaque salarié et les compétences nécessaires pour exceller dans les situations professionnelles. Les responsables recherchent souvent des références en matière de comportements. Mais il ne faut pas tomber dans la morale ni porter de jugements.

L'origine de ce référentiel correspond à un besoin de clarifier la notion de comportement pour l'objectiver, élaborer un support utilisable, simple et accessible, complémentaire aux différents référentiels.

Chacun des termes les plus employés dans les entreprises est identifié dans ce référentiel par un item (affirmation de soi, conscience professionnelle...). Puisque tout comportement se manifeste par des actes observables, chaque item fait l'objet d'une recherche pour être concrétisé. Ensuite, 4 propositions hiérarchisées sont indiquées, du comportement le plus adapté au moins adapté. L'ensemble des items peut être classé en 4 catégories : les comportements liés aux motivations personnelles, à l'engagement, aux relations, au management.

Voici quelques exemples :

- réaction aux critiques : accepter les critiques et s'en servir
- ouverture : faire preuve de curiosité hors de son domaine professionnel
- affirmation de soi : oser poser des actes en tenant compte de l'environnement
- adaptabilité : ajuster sans effort son comportement à la situation
- aptitude à l'écoute : repérer systématiquement les demandes d'autrui et se montrer disponible
- leadership : faire adhérer ses collaborateurs
- conscience professionnelle : exécuter les tâches qui sont confiées avec un souci de perfection dans les limites de son statut et de ses compétences

- initiative : décider de réaliser des tâches qui n'ont pas été confiées, dans la limite de ses compétences
- capacité de décision : prendre les décisions et les assumer
- résistance aux pressions : garder le cap et faire face

Voici maintenant un exemple de déclinaison :

Adaptabilité :

- ajuste sans effort son comportement à la situation
- ajuste avec des efforts son comportement à la situation
- malgré des efforts, ne réussit pas vraiment à ajuster son comportement à la situation
- refuse de faire des efforts pour ajuster son comportement à la situation

Deux éléments complémentaires sont à prendre en compte :

- des faits significatifs sont nécessaires pour démontrer l'appréciation portée
- une confrontation entre celui qui est apprécié et celui qui apprécie pour sortir des « ressentis » objectiveront l'évaluation au maximum.

Les résultats de l'appréciation des comportements peuvent être reportés sur un schéma, en dessinant la cible (l'ensemble des comportements souhaités par l'entreprise).

### **C. Le dispositif d'appréciation du professionnalisme :**

L'appréciation du professionnalisme ne peut pas être le seul résultat d'une approche compétences. Elle combine obligatoirement des appréciations différentes et complémentaires :

- la maîtrise du métier et des performances
- l'engagement de la personne vis-à-vis des clients
- l'engagement de la personne vis-à-vis de l'entreprise et des autres
- la personne dans son équilibre personnel relationnel
- les moyens mis à disposition par l'entreprise.

#### **La maîtrise du métier et des performances.**

C'est l'appréciation :

- des résultats (performance)
- de la réalisation d'activité correspondant au niveau « expérimenté » que nous avons présenté (appréciation de la couverture des activités)
- des compétences appartenant au niveau « expérimenté » (appréciation de la maîtrise du métier)
- des comportements au niveau attendu dans l'entreprise (appréciation de l'adéquation des comportements professionnels aux situations rencontrées).

#### **L'engagement de la personne vis-à-vis des clients.**

C'est la capacité :

- d'adapter ses compétences et comportements à toute situation complexe
- à trouver tout moyen et modalité de sortir de situations difficiles inattendues ou inhabituelles en visant la satisfaction des clients et de l'entreprise.

#### **L'engagement de la personne vis-à-vis de l'entreprise et des autres.**

C'est la capacité :

- de fonctionner dans un collectif avec des pairs, des collatéraux, des hiérarchiques ou des collaborateurs
- à contribuer à la montée en compétence des autres
- à influencer et introduire des changements
- à assumer ses responsabilités, à négocier des conditions de réussite.

#### **La personne dans son équilibre personnel relationnel.**

C'est la capacité :

- de la personne à se créer, maintenir et faire vivre un réseau relationnel (interne et externe)
- de la personne à créer le renouvellement de ses méthodes

- d'accepter des remises en cause, un accompagnement et à se donner les moyens de retrouver des équilibres personnels.

#### **Les moyens mis à disposition par l'entreprise.**

- les moyens techniques, financiers et humains
- la communication, l'information et le management
- les conditions matérielles de travail
- les marges de manoeuvre, délégations, responsabilités effectives.

Maintenant que nous avons présenté les outils d'appréciation, nous allons présenter l'entretien d'appréciation, pendant lequel ces outils vont pouvoir être utilisés.

### **CHAPITRE TROISIÈME : L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION.**

C'est un moment très important puisque c'est le seul moment où il va y avoir rencontre entre le salarié et son supérieur hiérarchique.

C'est un entretien qui a pour but :

- D'une part de faire le point sur la place et le rôle du salarié dans l'entreprise, et de lui permettre de savoir comment il est reconnu.
- D'autre part de lui permettre de s'exprimer et de consigner par écrit ses propres sentiments par rapport à cette évaluation, et la façon dont il l'envisage.

Cet entretien ne devrait pas être relié à une négociation de rémunération.

Cet entretien a lieu en général sur l'initiative du supérieur hiérarchique à une date donnée et à une période fixe, d'année en année, mais il peut également être demandé par le salarié. Par exemple, la Direction peut fixer la période annuelle des entretiens pendant les mois de février et mars. Il est donc généralement annuel mais toute autre fréquence peut être envisagée, et il peut également être fait à la fin d'une mission particulière, dans le cadre d'une modification de responsabilités, d'une nouvelle affectation...

#### **1. Contenu :**

- Bilan d'activités et de compétences : pour ce faire, on va se servir des référentiels métiers /compétences définis dans le chapitre précédent, ainsi que de la grille d'appréciation.
- Bilan humain et comportemental : le référentiel des comportements est alors utile.
- Point sur les désirs et les perspectives d'évolution.
- Point sur les besoins de formation concernant le poste tenu et en vue des perspectives d'évolution exprimées soit par le salarié soit par la hiérarchie, soit par les deux.
- Fixation d'objectifs négociés, acceptés et précis pour la période à venir. En général la période est fonction de la situation du salarié : un cadre se verra en général fixer des objectifs annuels, voire même à plus long terme.

Ces différents éléments ne sont bien sur que des propositions. Chaque entreprise peut aménager les entretiens, et plus particulièrement les documents supports, à sa manière, en y incluant les éléments qu'elle veut aborder.

Si le contenu des entretiens varie d'une entreprise à une autre, la préparation et le déroulement doivent être parfaitement traités.

#### **2. Préparation et déroulement :**

##### **a. Préparation :**

Il est très important de bien préparer l'entretien car c'est un moment qui va permettre au salarié de se faire une idée concrète de la démarche, puisqu'il va le vivre. Cet entretien constitue donc la phase durant laquelle le salarié va être amené à y participer. Il faut donc préparer l'entretien.

Le salarié devra également y être préparé par son supérieur hiérarchique, qui lui expliquera le déroulement de l'entretien, et lui fournira les documents qui seront utilisés pendant l'entretien, afin de permettre au salarié de préparer l'entretien avant qu'il n'ait lieu. Ceci peut également être une manière pour que le salarié appréhende moins l'entretien, puisqu'il en connaîtra le déroulement et les documents.

### **Prendre rendez-vous avec le salarié.**

C'est la première des choses à faire, mais il faudra respecter la date et l'heure prévue. Trop de reports peuvent stresser le salarié, ou même ne plus lui donner envie de réaliser l'entretien.

Effectivement, le rendez-vous devra convenir au responsable et au salarié, qui devront organiser leur travail de manière à pouvoir se libérer à ce moment. Il faut prévoir une à deux heures, voire plus, mais la durée prévue doit être suffisante pour que tous les points puissent être abordés, en dehors de toute précipitation.

### **Réunir des données concrètes à l'appui du bilan qui sera fait.**

Autant pour le salarié que pour le responsable, afin d'étayer leur argumentation sur les appréciations qui seront faites. De cette manière, le salarié ne se verra pas jugé, mais évalué.

C'est important pour éviter les problèmes de subjectivité, si un salarié est en mauvais terme avec son supérieur notamment. Ces données peuvent être :

- Des résultats chiffrés par rapport à un objectif, à un budget ou à une année de référence.
- Un constat de progression de compétences ou d'acquisition de nouvelles connaissances, courriers, lettres de félicitations ou de plaintes....
- des exemples précis de comportement...

### **Connaître l'environnement professionnel.**

Mais aussi personnel du salarié : sa situation de famille, son lieu de résidence, ses pôles d'intérêts... Toutefois, ce sont des éléments qui peuvent être difficiles à connaître avant de s'entretenir avec le salarié. Ce pourra donc être un thème à aborder lors de l'entretien, pour éviter de commencer par l'appréciation, et donc mettre le salarié à son aise. Ce sera donc également un bon moyen d'introduire la conversation. Mais si ces éléments peuvent être connus avant l'entretien, le salarié verra que son responsable s'est intéressé à lui.

### **Rechercher les points positifs et négatifs.**

Cela permet au salarié de savoir ce dont il va parler, de capitaliser ses points forts. Le responsable hiérarchique pourra, lui, lister également les points forts du salarié qu'il évoquera, en fonction de la grille métier / compétences et du référentiel des comportements. Il pourra aussi réfléchir à modifier les points faibles en points à améliorer.

#### **b. Déroulement :**

### **Accueillir le salarié et lui rappeler les objectifs de l'entretien et de la démarche.**

Le responsable devra accueillir le salarié en lui rappelant notamment la date de l'entretien précédent. Il faudra alors rappeler les objectifs de l'entretien, et plus précisément de la démarche de gestion des carrières, surtout si c'est le premier entretien que le salarié effectue.

Il est important de créer un climat positif, ce qui n'est pas toujours évident surtout lorsque c'est la première fois que l'intéressé vit cette expérience, où lorsqu'il y a eu des problèmes. Il faudra s'assurer que le salarié se sente à son aise pour qu'il puisse s'exprimer librement sur tous les points. Si le salarié a rencontré des problèmes avec son responsable hiérarchique, il faudra soit rechercher un fait positif permettant de contrebalancer les problèmes, soit montrer l'intérêt d'aborder les situations et d'y réfléchir positivement avec du recul. Si le salarié se sent vraiment mal à l'aise et à peur de mal se faire évalué en raison des précédents problèmes, il faut prévoir la possibilité qu'il se fasse évaluer par un autre responsable, ou si cela n'est pas possible, prévoir une ré-examenation de son évaluation.

Le responsable pourra rappeler, si possible, soit un succès professionnel, soit une action significative, soit même encore un événement positif survenu dans la vie personnelle du salarié au cours de la période pour faciliter la mise en confiance.

Réaliser un entretien dans une période de tension est toujours délicat et quelquefois à éviter en retardant un peu l'échéance. En tout cas, il faut toujours rappeler qu'il s'agit d'une « photographie » à un instant qui a pour but de faire le point et d'aider à mieux préparer l'avenir. C'est pour cela que la démarche doit avoir été présentée en détail préalablement, pour éviter les mauvaises impressions.

#### **Donner la parole au salarié.**

Le responsable doit donner la parole au salarié pour que celui-ci puisse faire son propre bilan, et en discuter avec son responsable. L'entretien doit être un véritable échange. Ce n'est pas un moment où l'on convoque le salarié pour le mettre sur le banc des accusés. Le salarié doit s'exprimer, donner son avis sur les appréciations émises par l'évaluateur, et trouver un point d'accord avec lui. Cela ne peut se faire que si l'évaluateur donne la parole au salarié, pour chaque point abordé dans l'entretien.

#### **Faire le point.**

- Sur l'appréciation du salarié de ce bilan, en précisant bien les points de convergences puis de divergences à partir de faits concrets et précis.
- Sur l'atteinte des objectifs fixés précédemment.
- Sur les soucis et les propres attentes de formation et d'évolution en commençant par les points positifs, si mineurs soient-ils, et ne pas hésiter à féliciter le salarié.
- Sauf cas particulier, nécessitant alors une forte mise au point mais qui aurait sans doute du déjà avoir été faite, toujours parler de points à améliorer plutôt que de points négatifs.

#### **Donner au salarié un droit réel d'expression et de réponse.**

Cela suppose de l'écouter réellement, de prendre en considération son point de vue et de le lui faire savoir soit en utilisant la reformulation, le miroir... Le salarié qui se sentira écouté se confiera plus aisément, et retirera une image positive de son responsable.

#### **Mettre par écrit les points les plus importants.**

- Les objectifs
- Les besoins de formation
- Les demandes d'évolution et les formations nécessaires pour y parvenir
- L'appréciation générale, les points forts et les points à améliorer
- L'appréciation du salarié sur l'entretien (déroulement, contenu).

### **3. Le devenir du document :**

Le document est la preuve de l'entretien, c'est sa formalisation.

Il doit être établi en deux exemplaires (un pour chacun), et doit être daté et signé par les deux interlocuteurs. Le responsable engage sa responsabilité en quelque sorte, et approuve ce qui a été dit en entretien. Il en est de même pour le salarié. La date est utile si l'on veut revenir sur cet entretien lors des entretiens suivants, notamment pour voir les évolutions réalisées.

Ce document est transmis à la Direction des Ressources Humaines, qui va analyser les fiches d'entretiens et répertorié les éléments importants qu'elle souhaitait mettre en avant : projet professionnel du salarié, potentiel d'évolution... Le salarié doit en être parfaitement informé, et l'entreprise doit veiller au respect de la confidentialité de ce document.

Dans d'autres sociétés ce document reste entre les mains du responsable hiérarchique qui pourra, soit à l'initiative du salarié soit en l'ayant informé préalablement, le transmettre en vue d'une évolution de carrière à la DRH ou à un autre service s'intéressant au salarié. S'il n'y a aucun élément relatif à l'évolution du salarié, le responsable hiérarchique peut le conserver.

Les différents entretiens pourront également, toujours après information du salarié, être transmis à son nouveau responsable hiérarchique en cas de mutation.

Enfin le salarié a de son côté toute liberté d'utiliser ce ou ces documents à l'appui de son évolution de carrière.

Ces deux premières parties ont permis de situer le contexte de mise en place d'une gestion des carrières et d'en présenter les différentes étapes, ainsi que les outils nécessaires pouvant être utilisés. Ces parties assez théoriques doivent être illustrées d'exemples. C'est pourquoi la troisième et dernière partie présente un exemple réel de mise en place de gestion des carrières, expérience vécue durant cinq mois de stage.

## **TROISIÈME PARTIE : L'EXPÉRIENCE AUCHAN ET LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS.**

Le stage que j'ai effectué cette année a eu lieu à Auchan Pôle Europe, dans la ville de Mont Saint Martin située dans le département de la Meurthe et Moselle, à la frontière luxembourgeoise. Cet hypermarché compte un effectif moyen de 500 salariés. La mission principale qui m'a été confiée a été de mettre en place une démarche et un processus permettant de détecter les potentiels à faire évoluer, démarche qui devait être basée sur la réalisation d'entretiens annuels effectués auprès des employés. L'encadrement (chefs de rayon, chefs de secteur) en étant exclu. Le taux de turnover est assez élevé parmi les chefs de rayon.

Effectivement, ceux-ci ont une charge de travail importante, pouvant parfois atteindre plus de 65 heures de travail hebdomadaire, alors que les salaires peuvent paraître bas et le rapport contribution / rétribution peu avantageux. Il faut donc recruter les chefs de rayon en interne pour les fidéliser. D'autre part, Auchan réalise de nombreuses actions de formations en interne.

La moyenne était de 16 heures de formation par salarié en 2003 à Mont Saint Martin. Ce sont des formations qui forment aux valeurs Auchan, aux basics du métier, mais également à la culture d'entreprise : formations Actionnariat, formation d'intégration du nouvel embauché pendant laquelle les valeurs sont expliquées... La volonté de fidéliser les salariés est forte. Pour ce faire, et pour remédier aux problèmes de départs des chefs de rayon, la Direction a décidé de mettre en place une gestion des carrières des employés. Auchan crée ses propres parcours en mettant en place l'école des Managers, l'école de Caisses... C'est une démarche globale et une politique cohérente de fidélisation des salariés. Mais rien jusqu'alors n'avait été mis en place pour prendre en compte la volonté des employés et leur proposer des parcours adaptés, bien que les possibilités d'évolution de carrière soient connues : un employé passe chef de rayon, un chef de rayon peut devenir chef de secteur, et un chef de secteur directeur de magasin ; voici le schéma de déroulement de carrière des plus brillants. Mais qui choisir parmi les employés ?

Aucune méthode n'avait été élaborée, et j'avais cinq mois pour mettre en place une démarche devant permettre chaque année de situer les salariés afin de dégager les meilleurs profils à suivre.

Novembre 2004 : la mission m'est confiée.

Décembre 2004 : la démarche doit être présentée à l'encadrement.

Mars 2005 : les résultats doivent être connus.

J'avais donc peu de temps pour y réfléchir.

Je vais présenter dans un premier temps la démarche que j'ai proposée ainsi que les outils que j'ai élaborés, puis les résultats qui en sont ressortis. Je terminerai en faisant le point sur la démarche. Je ne reviendrai pas sur les intérêts ni sur l'utilité, voire la nécessité de chacune des étapes, puisque cela a fait l'objet des deux premières parties.

## **CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE ET DES OUTILS ÉLABORÉS.**

### **1. La démarche et les outils :**

Le nom donné à la démarche est le suivant : « **Le Parcours de Progression Professionnel Personnalisé** », appelé « Le 4 P ». Il fallait un nom explicite évoquant l'idée générale d'évolution de carrière, et simple, pouvant être retenu par tous. Après la présentation de la démarche aux salariés, ceux-ci ne parlaient plus que du « 4 P ». Première victoire !

La démarche « 4 P » est centrée sur la connaissance du collaborateur lui-même et sur sa vie professionnelle. Elle a pour but de repérer les talents, utiliser les compétences, identifier ceux qui peuvent former ou ont besoin d'être formé, accompagner vers un nouveau métier ou accompagner un collaborateur en difficulté, procéder à des changements d'affectation, savoir ce que chacun entend faire de sa vie professionnelle. La démarche est donc bien plus complète que ce qui avait été prévu à l'origine. Voici donc la démarche qui a été mise en place et adoptée à Auchan Pôle Europe. Chaque étape est formalisée par un document qui est joint en annexe.

#### **a. L'entretien « 4 P » :**

Il correspond à l'entretien d'évaluation présenté dans la deuxième partie.

C'est lors de cet entretien que les employés rencontreront leur chef de rayon respectif. Ce seront donc les chefs de rayon qui prendront l'initiative des entretiens, prévoiront les dates des entretiens individuels pour leurs équipes, et feront remplir la « Fiche d'entretien 4 P ». Cette fiche est jointe en [annexe 3](#). Je l'ai établie pour Auchan, donc comme pour les autres documents, il m'a fallu les personnaliser et y faire apparaître le logo. C'est un document de 4 pages qui reprend diverses informations telles que des informations relatives au salarié et à son parcours scolaire et professionnel, son parcours Auchan, ses qualités personnelles, aptitudes, son potentiel nécessaires à l'occupation d'un poste à plus haute responsabilité. Le point est fait sur les formations passées et à venir, son projet professionnel, ses désirs de mobilité et ses loisirs. Un espace est laissé libre au cas où tous les aspects n'auraient pas été abordés. De cette manière, l'employé et son chef de rayon peuvent décider d'apporter des compléments utiles.

Enfin, un espace d'expression réservé au chef de rayon doit lui permettre de donner son avis quant aux souhaits d'évolution émis par l'employé. Les documents sont datés et signés par les deux personnes. Il n'a pas été nécessaire de prévoir de « notation » concernant les acquis du métier puisque pour cela, une évaluation annuelle est déjà mise en place afin d'évaluer les compétences métier.

Chaque année, tous les entretiens doivent avoir été réalisés pour toutes les personnes en CDI sur la période allant de janvier à fin février. Les personnes absentes durant cette période devront réaliser les entretiens à leur retour.

Une fois les entretiens terminés, les chefs de rayon conservent l'original et en remet une copie à la Responsable des Ressources Humaines, qui relèvera les éléments importants avant « la revue de troupe ».

#### **b. La revue de troupe :**

Une fois par an, la date prévue étant le 15 mars de chaque année, l'ensemble des managers se réunit autour du directeur de magasin, de son adjoint, du Responsable Ressources Humaines et des chefs de secteurs. Ils présentent les membres de leur équipe pour lesquels ils ont notés des éléments importants, sur la base de l'entretien « 4 P » réalisé. Pour cela, les chefs de rayon remplissent à l'issue des entretiens des « fiches de synthèse individuelles » ([annexe 4](#)) qui leur serviront de support durant la revue de troupe. C'est l'occasion de faire valoir le potentiel et le mérite de certains employés, de les faire connaître aux autres chefs de rayons... C'est un moment très riche où chacun choisit les personnes dont il va parler. Durant la réunion, le Directeur, son adjoint et le Responsable Ressources Humaines remplissent « le compte rendu de la revue de troupe » ([annexe 5](#)). Ce document permet de synthétiser les mouvements et formations à prévoir, les personnes à suivre et les éventuelles nominations.

#### **c. L'entretien de débriefing :**

Comme nous l'avons déjà dit, le retour sur information est très important pour que le salarié sache « ce qu'on a pensé de lui ». Pour cela, le chef de rayon a un mois et demi (de la mi-mars à la fin avril) pour informer l'employé et lui restituer l'échange qui s'est tenu lors de la Revue de troupe. Il l'informe également des décisions ou des orientations envisagées le concernant et leurs mises en oeuvre possible. Pour formaliser cela, le chef de rayon et l'employé pour lequel des décisions ont été prises remplissent la « Fiche de débriefing » jointe en [annexe 6](#). C'est une sorte d'engagement spécifiant les actions envisagées. Le délai d'un mois et demi correspond au délai entre la Revue de troupe et la discussion avec le Directeur ou le Responsable Ressources

Humaines concernant le choix d'actions à mettre en oeuvre.

#### **d. Le suivi et la communication :**

Ils sont très importants pour montrer aux salariés que la démarche « 4 P » a abouti à des résultats concrets. Le directeur, le Responsable Ressources Humaines et l'équipe de direction (composée des chefs de services et chefs de secteur) font régulièrement un point sur l'application et le suivi des décisions (tous les deux mois). Les employés sont informés tout au long de l'année, par affichage ou lors des réunions de rayon hebdomadaires, des évolutions, mouvements et formations au sein du site.

Une fois la démarche élaborée et validée par la Direction (début décembre 2004), il a fallu en informer les différents acteurs.

## **2. La communication de la démarche :**

La démarche a été présentée aux chefs de secteur, chefs de rayon, et à l'équipe de Direction lors d'une réunion d'encadrement du 12 décembre 2004. C'est la Responsable des Ressources Humaines qui s'est chargée des explications en s'appuyant sur la présentation PowerPoint que j'avais préparée ([annexe 7](#)).

Quant aux salariés, ils ont préalablement été informés par les chefs de rayon lors des réunions hebdomadaires. Le document PowerPoint a été mis à leur disposition sur le fichier informatique commun afin qu'ils puissent le réutiliser pour expliquer la démarche aux employés. L'information s'est ensuite faite par affichage grâce à des documents que j'avais élaborés ([annexe 8](#)). Il s'agissait d'une « lettre » explicative, signée par le Directeur, ainsi que des différentes étapes du « 4 P ». Il valait mieux en parler de vive voix aux salariés avant de réaliser l'affichage. C'est pour cela que les affiches ont été posées début janvier 2005. Elles ont été réalisées dans des formats différents : des affiches format A4 ont été posées près de chaque pointeuse afin que chaque salarié puisse inévitablement les voir, des affiches moyen format ont été mises sur les portes des toilettes, les portes des vestiaires hommes et femmes, les portes conduisant en salle de pause, sur les panneaux d'affichage, sur les murs des couloirs conduisant des couloirs à la salle de pause. Enfin, des affiches très grand format ont été apposées en salle de pause et sur les panneaux d'affichage réservés aux nouveaux projets. Personne n'a pu manquer de voir et lire ces affiches. Le contenu était spécialement court, concis, et exhaustif.

Maintenant que les outils élaborés et la démarche vous ont été présentés, nous allons voir quels sont les résultats de ce projet « 4 P ».

## **CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS OBTENUS ET ANALYSE GLOBALE DU PROJET.**

### **1. Présentation des résultats obtenus :**

Mis à part les éléments qui ont déjà été présentés dans le deuxième chapitre de la première partie, voici les éléments qui sont ressortis des entretiens « 4 P » :

#### - Mobilité géographique

Certains veulent être mutés pour diverses raisons : temps de trajet, déménagement, veulent du changement, rejoindre leur région d'origine, problèmes à l'endroit actuel... (mutation géographique avec ou sans changement de fonction)

- Problèmes comportementaux : difficultés d'intégration, de communication avec les collègues, de respect d'autrui...

- Impression de ne plus progresser : sentiment de plateau de carrière. Cela entraîne de la lassitude, du mal être et le tout se solde par le fait que les gens veulent partir !

- Mal être au travail : les personnes n'aiment pas ce qu'elles font, mauvaises relations avec les collègues, manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie, sentiment d'injustice (parfois même « profonde injustice ») auquel se greffe l'impression de ne pas exercer un métier à la hauteur de ses compétences (personnes titulaires d'un DUT gestion des entreprises et administrations et qui pourtant font de la mise en rayon !). Tout cela entraîne une forte perte de motivation, un manque d'implication, et donc tous les problèmes qui y sont liés (absentéisme, les personnes ne s'investissent plus...).

- Inquiétudes, craintes diverses quant au devenir professionnel à l'occasion de nouvelles implantations...

- Changement de régime horaire : faire plus d'heures, ou au contraire en faire moins (le plus souvent pour équilibrer vie professionnelle et vie privée et donc pour avoir bien sur plus de temps libre, mais également pour cause de problèmes de santé...), décaler les plages horaires (une personne qui prend son poste à 5 h du matin et qui souhaite commencer plus tard pour pouvoir amener ses enfants chez la nounou). Certaines personnes évoquent même le fait de ne plus vouloir effectuer les remplacements ou qui ne se sentent pas de faire les nuits...

- Mise en évidence de problèmes techniques : par exemple, les hôtesses de caisse qui évoquent la perte de temps due à l'ensachage

- Evocation d'un manque de personnel (quantitatif) du à des surcroûts de travail demandés aux salariés, donc besoin d'embaucher (ils font trop d'heures, cela les fatigue)

- Conditions de travail : difficiles dans certains secteurs (comme le fruits et légumes), cela amène les gens à vouloir changer de secteur pour un travail moins physique (F&L rejoindre le textile)

- Manque de communication entre les différences secteurs

- Pour les entretiens réalisés auprès des CDD ou contrats de formation en alternance : volonté d'intégrer l'entreprise

Les éléments issus de la réalisation des entretiens ont donc été très riches et ont dépassés les espérances en terme d'information collectée. Même s'il est difficile de traiter toute l'information, certains cas importants sont à prendre en considération :

- Les personnes qui veulent changer de métier ou fonction pour cause de problème de santé (allergies, problèmes de dos pour port de charge...) permet d'éviter les maladies professionnelles.

- Les problèmes relationnels au sein d'un groupe et problèmes comportementaux (à gérer par les supérieurs hiérarchiques directs, ou la DRH si les problèmes sont plus graves)

- Ennuie, lassitude, stress dans le travail. Nous connaissons les problèmes que cela peut engendrer : travail mal fait, manque d'implication...

- Problèmes de motivation et d'implication, même si ce n'est pas toujours facile d'y remédier, ces problèmes auront au moins pu être détectés et donc il faut essayer de les résoudre.

Lors de la « Revue de troupe » du vendredi 16 mars 2005, il a été rappelé aux participants l'intérêt de la démarche, ainsi que les résultats chiffrés des entretiens ([annexe 9](#)). Le point a été fait sur les aspects à améliorer et les problèmes détectés que nous présenterons dans le prochain chapitre. La réunion a duré 8 heures et a débouché sur certaines décisions, récapitulées par le tableau de l'[annexe 10](#).

15 jours après la « Revue de troupe », les résultats ont été présentés lors d'une réunion d'encadrement. Le document PowerPoint ([annexe 11](#)) reprend les entretiens en chiffres, précise des remarques importantes et appui sur l'importance du suivi et les actions à venir.

## **2. Analyse globale du projet :**

A la fin février 2005, date à laquelle les chefs de rayon devaient remettre les fiches d'entretien au service du personnel, il y avait 401 personnes en CDI. Or, 311 fiches ont été retournées.

Près de 78 % des entretiens ont donc été réalisés, ce qui est significatif de la réussite du projet quant à sa première phase (phase d'entretien). Les entretiens qui n'ont pas été réalisés concernaient des personnes en longue maladie ou en congés payés.

Il a cependant été fastidieux de récupérer ces fiches. Un suivi quotidien a été nécessaire pour lister les prises de rendez-vous, et début mars 2005, malgré les multiples rappels adressés aux chefs de rayon, encore quelques dates n'avaient pas été planifiées.

La communication du projet pour sa mise en place a très bien fonctionné. Mais il fallait constamment adresser des rappels ([annexe 12](#)) et assurer un suivi pour s'assurer que les actions devant être effectuées par les chefs de rayon soient faites à temps. Je pense que si ce suivi n'avait pas été réalisé, le projet n'aurait pas fonctionné. Effectivement, les chefs de rayon sont très occupés et porter une telle démarche était pour eux une charge de travail supplémentaire.

C'est pour cette raison qu'il fallait sans cesse les relancer, et cela a pris beaucoup de temps et a parfois été très pénible.

Concernant l'adhésion des salariés, le message est bien passé. Il n'y a pas eu de réactions négatives de leur part. Par contre, je me pose encore la question de savoir s'ils ont bien perçus les intérêts de la démarche. Ce qui est regrettable d'ailleurs, c'est que les chefs de rayon n'ont pas pris le temps de présenter ces intérêts aux employés. Cela leur avait pourtant été demandé et je me proposais d'intervenir au cours de leurs réunions pour me charger des explications. On leur avait pourtant expliqué à quel point il était nécessaire de présenter la démarche. Mais aucun chef de rayon ne me l'a demandé, et très peu ont parlé du projet en réunion. C'est un grand dommage.

Je pense que cela vient du fait qu'eux-mêmes n'avaient pas réalisé l'ampleur de la démarche et de ses conséquences. Il aurait sans doute fallu les former, en plus de les informer. D'ailleurs, il m'est parfois arrivé de passer devant un bureau et de voir l'employé remplir seul sa fiche d'entretien, alors que son responsable était en train de travailler à côté ! Alors que les entretiens sont de véritables moments d'échange, et que c'est là toute leur richesse ! Il aurait fallu les former aux documents à utiliser, et à la manière de le faire. Le ressenti des salariés n'aurait pas été le même. Mais je n'ai eu qu'un mois complet pour mettre en place les documents et en informer les acteurs. Tout le problème vient de là : il aurait mieux valu attendre et reporter la collecte des fiches d'entretien. De cette manière, les chefs de rayon auraient pu être formés, et puisqu'ils sont les porteurs de la démarche, cela aurait permis de mieux l'expliquer aux employés. Il ne faut pas être pressé de mettre en place une démarche de gestion des carrières, et le plus important, c'est que les acteurs comprennent cette démarche pour pouvoir y adhérer.

D'ailleurs, le manque de temps et de ce fait le manque d'implication de la hiérarchie a entraîné une mauvaise compréhension de l'objet du projet par les salariés. Beaucoup pensaient que l'organigramme allait changer et que tous les « souhaits » qu'ils avaient exprimés allaient être exaucés !

Il aurait fallu mettre en place des groupes de projet pour travailler sur la démarche et les outils, bien que ceux là étaient complets. Cela aurait permis d'impliquer différents acteurs (ressources humaines, direction, chefs de rayon, employés) qui, en ayant participé à

l'élaboration du projet, en auraient mieux compris le principe et auraient été en mesure de le diffuser efficacement.

Ce qui est encore plus regrettable, c'est qu'après la « Revue de troupe », le retour d'information qui devait être fait auprès des employés ne l'a pas été. Bien qu'il ait été rappelé aux chefs de rayon qu'il fallait le faire, personne n'a plus assuré le suivi de la démarche. Au moment où j'ai quitté Auchan (mi mai 2005), des employés me demandait quels étaient le suivi et les résultats des entretiens. Résultat : j'ai entendu beaucoup d'employés dire : « de toute manière, c'est comme le reste, ça ne sert à rien ! » Alors que tous les documents avaient été préparés pour formaliser le suivi, rien n'a plus été fait. Selon moi, il y a eu un manque de rigueur du Service Ressources Humaines. Quelqu'un aurait du reprendre et continuer mes actions de suivi au moment où je partais.

L'élaboration et la mise en place du projet se sont faites dans la précipitation. Du à ce manque de temps, les acteurs n'ont pas été formés et l'objet et l'intérêt de la démarche n'ont pas été perçus, ni par les chefs de rayon, ni par les employés. D'autre part, la mise en oeuvre des actions n'a pas été effective et a rendu le projet caduc. Or ceci est bien la responsabilité de la Direction et des Ressources Humaines. Les résultats présentés sont des résultats évalués à court terme, mais je pense que si rien n'est fait cette année, le projet ne sera plus viable pour les années à venir ; les salariés sont bien trop déçus et n'adhéreront plus au projet. Enfin, pour l'avoir vécu, je pense qu'une personne travaillant à temps complet sur le sujet est un élément déterminant de sa viabilité.

## **CONCLUSION :**

Quels que soient la situation, l'environnement, la taille et toutes les caractéristiques de l'entreprise, la mise en oeuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement. Ce mémoire n'est ni exhaustif, ni uniquement descriptif, ni global, ni vraiment détaillé. Il tente simplement d'être pragmatique et cherche à présenter une manière globale d'appréhender la gestion des carrières. Il n'impose rien, il n'est pas limitatif mais il propose des pistes que chacun peut travailler à sa manière.

La gestion des carrières existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est à l'état embryonnaire. Cependant, il est nécessaire qu'une démarche réelle et concrète d'implication des acteurs ait lieu, à défaut de pouvoir remettre en cause la survie du projet. C'est à chaque entreprise de réfléchir à la manière dont elle veut le faire et de prévoir un délai assez long de mise en oeuvre. Si les entreprises disposent des compétences nécessaires pour réfléchir à un tel projet, quand se mettront-elles toutes à réfléchir à la manière humaine de le faire ? Expliquer plus que convaincre, chercher avec tous les acteurs plutôt que de leur apporter du tout prêt, partir des personnes plus que des modèles... Les réponses techniques sont faciles à trouver, mais il ne faut pas oublier que le savoir être relationnel est un atout indispensable pour le responsable, quelque soit son niveau hiérarchique. Quelle est alors la qualité de l'écoute, de la compréhension, du dialogue entre les responsables et les salariés lors de la mise en oeuvre d'un projet ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

- FLÜCK Claude, compétences et performances : une alliance réussie, Editions DEMOS, 2001, 182 pages  
Apports intéressants concernant l'évaluation des compétences
- [www.asf.fr/control](http://www.asf.fr/control) , article de 1 page
- [www.bnpparibas.com/fr/developpement\\_durable/mobilite.asp](http://www.bnpparibas.com/fr/developpement_durable/mobilite.asp) , article de 2 pages
- [www.bosch.fr/rh/evolution.html](http://www.bosch.fr/rh/evolution.html) , article de 4 pages

- [www.champion.fr](http://www.champion.fr) , article de 1 page
  - [www.total.com/csr2003/fr](http://www.total.com/csr2003/fr), article de 1 page
- Ces articles apportent des exemples de gestion des carrières
- [www.e-rh.org/page\\_RH\\_competences.html](http://www.e-rh.org/page_RH_competences.html)

Ce site comprend de nombreuses informations concernant les compétences et l'évaluation

## TABLE DES ANNEXES

**Annexe 1** : articles décrivant une gestion des carrières

Source : sites Internet des différentes entreprises [page 54](#)

**Annexe 2** : exemple de référentiel métier / compétences et grille d'évaluation

Source : Claude Flück, compétences et performances, éditions DEMOS [page 64](#)

**Annexe 3** : fiche d'entretien « 4 P »

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 69](#)

**Annexe 4** : fiche de synthèse individuelle

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 78](#)

**Annexe 5** : compte-rendu de la « Revue de troupe »

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 81](#)

**Annexe 6** : fiche de débriefing

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 85](#)

**Annexe 7** : présentation PowerPoint du 12 / 12 / 04

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 87](#)

**Annexe 8** : affichage destiné aux salariés

Source : affiches préparées pour Auchan Pôle Europe [page 101](#)

**Annexe 9** : résultats des entretiens « 4 P »

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 104](#)

**Annexe 10** : décisions prises à l'issue de la « Revue de troupe »

Source : document préparé à l'issue de la « Revue de troupe de mars 2005 [page 106](#)

**Annexe 11** : Présentation PowerPoint : réunion d'encadrement d'Avril 2005

Source : document préparé pour Auchan Pôle Europe [page 113](#)

- 53 -

**Annexe 12** : exemples de rappel adressés aux chefs de rayon

Source : e-mails adressés aux chefs de rayon d'Auchan Pôle Europe [page 123](#)

## Licences Creative Commons :

*Quelle est la qualification juridique des documents-type Creative Commons ?*

Les documents Creative Commons sont des contrats-type qui permettent à l'auteur de **communiquer au public** les conditions d'utilisation de son oeuvre.

Ce sont des offres ou sollicitations, l'offre étant définie comme la « *manifestation de volonté (...) par laquelle une personne propose à une ou plusieurs autres (déterminées ou indéterminées) la conclusion d'un contrat à certaines conditions* » (1).

On peut qualifier ces offres de contrats à exécution successive et de concession de droit d'usage. Elles sont fournies à **titre d'information** gratuitement par Creative Commons et n'impliquent **aucun transfert des droits** de propriété intellectuelle (2). Elles ne peuvent donc pas être qualifiées de vente ou de cession.

La qualification de prêt à usage ou de commodat adresse les biens qui doivent être restitués, ce qui n'a guère de sens dans le cas de biens immatériels.

Le louage de chose incorporelle ou licence (location d'un meuble incorporel en droit de la propriété intellectuelle) est défini à l'article 1709 du Code Civil comme « *un contrat par*

*lequel l'une des parties s'oblige à faire jouir l'autre d'une chose pendant un certain temps, et moyennant un certain prix que celle-ci s'oblige de lui payer* ». Le prix à payer n'entraîne ici aucune rémunération, mais les obligations qui pèsent sur l'Acceptant laissent à penser que la personne qui offre une oeuvre sous de telles conditions en retire des avantages.

Le respect de la destination et l'usage de la chose louée en bon père de famille fait partie des règles communes aux baux des maisons et des biens ruraux.

La qualification de licence, sous-catégorie de contrats, est traditionnellement réservée à la propriété industrielle (licence de brevet ou de marque) et aux logiciels, et n'est pas employée en propriété littéraire et artistique. Cependant, ce terme est communément utilisé pour nommer les Creative Commons *licences*, sous l'influence du terme américain et du concept de "licences libres" : licence GNU GPL, Licence Art Libre...

La nouveauté de ce type d'offre peut enfin amener à la qualification de contrat innommé.

*Quelle est la validité des licences Creative Commons au regard du formalisme français des contrats de droit d'auteur ?*

Le formalisme des contrats de cession de droits de propriété littéraire et artistique (CPI L.131-3) peut s'appliquer aux licences ou autorisations d'utilisation (3). Celles-ci doivent décrire de manière précise le domaine d'exploitation, soit l'étendue, la destination, le lieu et la durée des droits concédés.

L'article 3 des licences Creative Commons énumère l'**étendue** des droits proposés : « *la reproduction de l'oeuvre seule ou incorporée dans une oeuvre dite collective, comme une publication périodique, une anthologie ou une encyclopédie* », au sens de l'article L. 121.8 du CPI, voire modifiée en vue de former certaines « *oeuvres dites dérivées : traductions, les arrangements musicaux, les adaptations théâtrales, littéraires ou cinématographiques, les enregistrements sonores, les reproductions par un art ou un procédé quelconque, les résumés, la distribution d'exemplaires ou d'enregistrements* » desdites oeuvres, au sens du CPI, article L. 122-4, seconde phrase.

La **durée** (toute la durée légale de protection de l'OEuvre, telle qu'elle est définie aux articles L. 123, L. 132-19, L. 211-4...) et l'étendue (le monde entier) sont également identifiées.

Quant à la **destination**, elle est clairement repérable dans l'intention de l'auteur de contribuer à un fonds commun en autorisant certaines utilisations gratuites de son oeuvre.

La cession des droits de reproduction et de représentation à titre gratuit est permise à l'article L. 122-7 du CPI.

On précisera que les sous licences sont explicitement interdites dans les documents Creative Commons, être titulaire d'un droit d'usage ne confère pas au bénéficiaire d'une licence Creative Commons le droit de céder ces droits. Le bénéficiaire ne pourra distribuer l'oeuvre ou la communiquer au public que sous les mêmes conditions sous lesquelles il l'a reçue.

Le terme « bénéficiaire » et non pas le terme « licencié » a été retenu pour désigner dans la traduction française la personne qui accepte l'offre. Ce choix marque une volonté de confirmer cette interdiction et peut ainsi favoriser ainsi le consentement éclairé de l'acceptant. L'article 3 de la version originale prévoit que « *Les droits mentionnés ci-dessus peuvent être exercés sur tous les supports, médias, procédés techniques et formats, qu'ils soient connus aujourd'hui ou mis au point dans le futur.* »

L'article L. 131-6 accepte « *la clause d'une cession qui tend à conférer le droit d'exploiter l'oeuvre sous une forme non prévisible ou non prévue à la date du contrat.* ». Elle « *doit être expresse* », ce qui est le cas dans la version originale des licences. Mais étant donné qu'elle doit également « *stipuler une participation corrélative aux profits d'exploitation* », la phrase a été écartée de la version française, à l'instar de la solution retenue par les traducteurs allemands conformément à l'article 31.4 de la loi allemande sur le droit d'auteur de 1965, plus stricte, qui interdit l'exploitation sous une forme non prévisible.

Si les cessions peuvent être consenties à titre gratuit, l'article L131-3 du CPI prévoit que les **adaptations audiovisuelles** doivent prévoir une rémunération.

Cependant, la jurisprudence (4) a admis la validité d'une cession des droits d'adaptation audiovisuelle même si aucune rémunération n'était stipulée, la contrepartie étant fournie par la publicité faite à l'ouvrage, oeuvre préexistante. L'intention de l'auteur d'obtenir une diffusion et une distribution de son oeuvre sous Creative Commons plus large peut être interprétée comme le souhait d'une plus grande notoriété grâce aux copies et aux diffusions qu'effectueront les Acceptants, sans exiger une exploitation conforme aux règles spécifiques d'un contrat d'édition, ni être lié par un contrat d'exclusivité avec un producteur.

L'autorisation d'adaptation audiovisuelle ne doit-elle pas figurer dans un contrat écrit distinct de celui qui autorise les autres actes ?

D'après l'article L113-4, « *l'oeuvre composite est la propriété de l'auteur qui l'a réalisée, sous réserve des droits de l'auteur de l'oeuvre préexistante* ».

L'article L131-4 alinéa 3 stipule que « *les cessions portant sur les droits d'adaptation audiovisuelle doivent faire l'objet d'un contrat écrit sur un document distinct du contrat relatif à l'édition proprement dite de l'oeuvre imprimée* ». On peut se demander si le choix de l'option qui autorise les modifications ne contraindrait pas à recourir à deux contrats Creative Commons séparés, de manière à respecter cette disposition qui vise à protéger l'auteur en lui faisant prendre conscience du fait qu'il s'agit de deux actes de cession bien différents.

La réponse est non car les licences Creative Commons ne sont pas assimilables à des contrats d'édition au sens de l'article L132-1 du CPI : elles ne prévoient pas d'obligation pour le bénéficiaire correspondant à la charge pour l'éditeur d'assurer la publication et la diffusion des exemplaires dont la fabrication est autorisée.

*Quelle est la validité des offres Creative Commons vis-à-vis du droit général des obligations ?*

L'absence de signature n'est pas le signe d'une absence de consentement ou d'information sur l'objet et la nature de l'engagement contractuel. Il est en effet obligatoire d'accompagner toute reproduction ou communication de l'oeuvre d'une copie ou d'un lien vers le texte Creative Commons qui la gouverne. Il est précisé dans l'objet du contrat que l'exercice sur l'oeuvre de tout droit proposé dans ladite offre vaut acceptation tacite de celle-ci, à l'image des licences d'utilisation de logiciels qui prennent effet à l'ouverture de l'emballage du disque d'installation. On peut inférer de l'article 1985 du Code Civil relatif au mandat que le commencement de l'exécution du contrat proposé par le destinataire de l'offre « révèle » son acceptation (5).

La personne qui propose de contracter, l'auteur au sens de l'article 113 du CPI, garantit dans l'article 5a qu'elle a bien obtenu tous les droits nécessaires sur l'oeuvre pour être en mesure d'autoriser l'exercice des droits conférés par l'offre. Elle s'engage à ne pas transmettre une oeuvre constitutive de contrefaçon ou d'atteinte à tout autre droit de tiers (autres titulaires de droits ou sociétés de gestion collective qui auraient pu être mandatées, ou tout autre tiers), et à permettre une jouissance paisible à ceux qui en acceptent les termes.

Cependant, la version originale 2.0 des textes Creative Commons (notre travail de traduction et d'adaptation portait jusqu'en mai 2004 sur la version originale 1.0) prévoit que cette clause de garantie deviendra optionnelle. Une telle exclusion de garantie pourrait être jugée sans valeur en cas de dommage. La responsabilité délictuelle étant d'ordre public, elle aura vocation à s'appliquer par défaut, même sans mention explicite: la responsabilité de l'offrant est alors définie par la législation applicable.

Enfin, proposer des textes en langue française n'est pas seulement plus commode pour les utilisateurs français, mais répond également à l'impératif d'utiliser la langue française dans le cadre de relations avec des salariés ou des consommateurs (6) dans un contexte professionnel privé ou public.

## *Les contrats Creative Commons sont-ils compatibles avec le droit moral, norme impérative ?*

### Droit à la paternité

N'est-il pas obligatoire de choisir l'option Paternité ? (On notera que l'option Paternité devient obligatoire à partir de la version 2.0.)

On pourrait en effet penser que l'option *Non Attribution*, qui n'imposait pas d'indiquer la paternité de l'oeuvre, ne pouvait pas être choisie en droit français car le droit à la paternité, prérogative de droit moral, est inaliénable. La même question est soulevée par l'article 4.a qui permet à l'Offrant de demander à l'Acceptant de retirer de l'OEuvre dite Collective ou Dérivée toute référence au dit Offrant.

Effectivement, un contrat qui imposerait à l'auteur de renoncer définitivement à son droit au nom, en échange d'une contrepartie financière ou non, serait nul. La jurisprudence relative aux contrats dits de « nègre » où l'auteur réel écrit un ouvrage pour autrui, et s'engage à renoncer à être identifié comme auteur auprès du public, est stable : l'auteur réel pourra toujours se faire reconnaître comme auteur (7).

Les documents Creative Commons n'imposent pas une renonciation définitive, mais permettent une renonciation provisoire et une clarification (8). L'auteur pourra toujours faire reconnaître sa paternité.

En revanche, ce droit à l'anonymat ne doit pas donner lieu à de fausses attributions de paternité, notamment dans le cas où l'utilisateur auteur indiquerait un autre nom que le sien, ou s'approprierait indûment la paternité d'une oeuvre. Le principe général étant la présomption de titularité au bénéfice de celui sous le nom duquel est divulgué l'oeuvre, le système Creative Commons ne permet pas plus que le cas général d'authentifier la paternité des oeuvres. La paternité indiquée dans une offre Creative Commons reste soumise à la bonne foi des utilisateurs.

### Droit au respect

Autoriser à l'avance les modifications n'équivaut pas à aliéner le droit au respect. Le droit d'adaptation, traditionnellement cédé à l'avance, n'implique pas d'autoriser les modifications qui porteraient atteinte à l'intégrité de l'oeuvre ou à l'honneur et la réputation de son auteur.

L'auteur qui aurait mis à disposition son oeuvre sous une offre Creative Commons autorisant les modifications et la création d'oeuvres dites dérivées, se réserve toujours la possibilité d'un recours fondé sur droit au respect, en cas d'utilisation ou de dénaturation de son oeuvre telle qu'elles lui porteraient préjudice.

### Droit de retrait

Le droit de retrait, lui aussi d'ordre public, pourra toujours être exercé, même si le parcours de l'oeuvre rend son application encore plus difficile sur les réseaux. Celui qui propose l'offre de mise à disposition se réserve à tout moment le droit de proposer l'oeuvre à des conditions différentes ou d'en cesser la diffusion (article 7.b), dans le respect des offres précédemment consenties. L'auteur qui met fin au contrat Creative Commons devra respecter la bonne foi (9) des personnes qui auront dans l'intervalle appliqué le contrat qu'il proposait.

### Droit de divulgation

Le titulaire des droits sur l'oeuvre conserve le contrôle du moment et des conditions de sa divulgation et de sa communication au public, non pour s'assurer de la réservation des droits exclusifs, mais pour rendre l'oeuvre libre de certains droits.

Certains pourraient se demander si la condition de Partage à l'Identique des Conditions Initiales ou ShareAlike ne constitue pas une atteinte au droit de divulgation de la personne qui, ayant accepté une oeuvre sous de telles conditions contractuelles, la modifie en apportant une contribution originale, et acquiert elle-même le statut d'auteur de la nouvelle oeuvre dite dérivée.

Le nouvel auteur conserve ses prérogatives et décide du moment de la divulgation de la nouvelle oeuvre. Il ne lui est pas interdit de la divulguer sous des conditions différentes, mais c'est à la condition d'obtenir une autorisation écrite de la part de l'auteur de l'oeuvre préexistante, comme dans le système juridique classique, hors Creative Commons.

Le contrôle de l'utilisation après divulgation en vertu des options Partage des Conditions Initiales à l'Identique (*Share Alike*) et Pas d'Utilisation Commerciale (*Non Commercial*) n'est-il pas incompatible avec le principe d'**épuisement des droits** ?

L'épuisement du droit de distribution prévu en droit communautaire établit qu'une fois l'original de l'oeuvre ou sa copie mise en circulation sur le territoire communautaire avec le consentement du titulaire de ce droit, par exemple après la première vente, il ne peut plus exercer ledit droit. Le titulaire ne peut donc exercer ce droit de propriété intellectuelle qu'une seule fois, il ne peut pas l'exercer à nouveau dans un autre Etat-membre. L'épuisement ne concerne que la distribution physique d'exemplaires matériels, de supports, à l'exclusion des services en ligne et des copies licites en découlant (Directive 2001/29/CE sur l'harmonisation de certains aspects du droit d'auteur et des droits voisins dans la société de l'information, article 4.2 et considérant 29). Le titulaire conserve ses autres droits patrimoniaux.

L'article 2 des contrats Creative Commons stipule bien qu'ils s'appliquent sans préjudice du droit applicable, et ne visent donc en aucun cas à restreindre ce type de prérogatives. On peut toutefois se demander si le fait de restreindre les conditions d'utilisation après la première mise à disposition respecte l'épuisement.

Tout d'abord, les options Partage des Conditions Initiales à l'Identique (*Share Alike*) et Pas d'Utilisation Commerciale (*Non Commercial*) ne conduisent pas à interdire formellement toute modification qui ne serait pas proposée aux mêmes conditions ou toute utilisation commerciale, ce qui reviendrait à imposer des conditions de distribution. Elles se contentent simplement de réserver les droits non proposés, qui continuent à requérir l'autorisation du titulaire des droits, à l'instar du droit d'auteur classique.

Enfin, on peut rappeler que la notion d'épuisement est utilisée en droit communautaire à des fins de régulation économique. Elle est utile dans les situations où un ayant-droit abuse de son monopole pour affecter le commerce et la concurrence en interdisant la commercialisation ou en imposant des restrictions quantitatives à l'importation ou des mesures d'effet équivalent.

Les objectifs du Traité de Rome sont de lutter contre le cloisonnement du marché intérieur et les abus de position dominante. Sont visées d'un côté les entraves à la libre circulation des marchandises constitutives d'obstacles à la commercialisation sur le territoire national de produits régulièrement mis en circulation sur le territoire d'un autre Etat membre, et de l'autre la faculté de contrôler les actes ultérieurs de commercialisation et d'interdire les réimportations. Certaines restrictions ont d'ailleurs été admises par la Cour de Justice des Communautés Européennes ; ainsi, l'arrêt Cinéthèque (10) valide comme conforme au droit communautaire la loi française sur la chronologie des médias (11) qui impose un délai entre l'exploitation des films en salle et la vente ou la location de supports.

*Quelle sera la loi applicable en cas de conflit ?*

Il n'y a pas de clause déterminant la loi applicable et la juridiction compétente dans les contrats Creative Commons. Les règles de droit international privé prévalent, et, pour choisir la loi applicable, le juge saisi déterminera le lieu d'exécution de la prestation caractéristique du contrat, ou le lieu du dommage ou du dépôt de la plainte.

Les contrats Creative Commons prévoient à l'article 8c que si un article s'avère invalide ou inapplicable au regard de la loi en vigueur, cela n'entraîne pas l'inapplicabilité ou la nullité des autres dispositions, l'article en question devant être interprété de manière à le rendre valide et applicable.

Les clauses abusives sont réputées non écrites si le contrat conduit à établir des rapports déséquilibrés entre les droits et obligations entre un professionnel et un consommateur (12).

Un raisonnement a fortiori permet de déduire que les offres Creative Commons satisfont ces exigences, ainsi que les exigences de prudence et d'information.

Un auteur peut se retourner contre la personne qui utilise son oeuvre sans respecter les conditions qui lui sont attachées. L'auteur qui estimerait qu'il y a eu atteinte à ses prérogatives patrimoniales pourrait toujours demander au juge une révision du contrat.

Le bénéficiaire du contrat pourrait également se retourner contre le donneur de contrat qui a transmis une oeuvre contrefaisante.

#### Notes

1. Dir. Gérard Cornu, Vocabulaire Juridique Association Henri Capitant, PUF Quadrige 4<sup>ème</sup> éd. 2003.
2. Voir Christophe Caron, Les licences de logiciels dites « libres » à l'épreuve du droit d'auteur français, Dalloz 2003, n° 23, p. 1556 et Melanie Clément-Fontaine, La licence GPL, mémoire de DEA, Université de Montpellier, 1999. <http://crao.net/gpl/>  
Contra en faveur de la qualification de cession, Cyril Rojinsky et Vincent Grynbaum, Les licences libres et le droit français, Propriétés Intellectuelles, juillet 2002/4, p. 28.
3. Cass.1ère civ. 23/01/2001, Communication Commerce Electronique avril 2001 & A. et H.-J. Lucas, Traité de la Propriété Littéraire et Artistique, Litec, 2ème éd. 2001, n° 482.
4. CA Paris, 1re ch. B, 21-09-1990 : Jurisdata n. 023403, in Lucas, Traité de la Propriété Littéraire et Artistique, note 280.
5. Dir. Michel Vivant, Lamy Droit de l'Informatique et des réseaux, par. 875.
6. Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française dite loi Toubon.
7. Cour de cassation, Civ.1, 4 avril 1991, affaire Béart, Revue Internationale du Droit d'Auteur, octobre 1991, p. 125 (cassation de l'arrêt d'appel ayant admis que l'auteur de thèmes musicaux renonce, par contrat, à être identifié comme tel auprès du public).
8. Hubert Guillaud, <http://lists.ibiblio.org/pipermail/cc-fr/2004-January/000039.html>
9. Comportement loyal que requiert notamment l'exécution d'une obligation (Vocabulaire Capitant, op cit)
10. Arrêt de la CJCE du 11 juillet 1985, Cinéthèque SA et autres contre Fédération nationale des cinémas français, Aff. jointes 60/84 et 61/84, Rec. 1985 p. 2605.
11. Loi n°82-652 du 29/07/1982 sur la communication audiovisuelle, JORF du 20/07/1982, p. 2431, article 89.
12. L132-1 Code de la Consommation