

Gestion des carrières

Chapitre I : généralité

- I. **Notion de carrière :**
- II. **Notion de la gestion des carrières :**
 - 1) Définition de la gestion des carrières :
 - 2) L'importance de la gestion des carrières :
 - 3) Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de GRH :
 - 4) Les caractéristiques de la gestion des carrières
 - a) *Les caractéristiques individuelles*
 - b) *Caractéristiques de l'organisation*
 - c) *Caractéristiques de l'environnement*
- III. **Le développement de la mobilité :**
 - 1) Mobilité externe :
 - a) *licenciement :*
 - b) *le licenciement pour cause économique :*
 - c) *la fin de contrat à durée déterminée :*
 - d) *l'outplacement :*
 - e) *Démission*
 - 2) Mobilité interne :
 - a) *Mobilité verticale (vers le haut) :*
 - b) *Mobilité horizontale (vers le bas) :*
 - c) *Mobilité géographique :*
 - d) *Mobilité fonctionnelle :*
- IV. **Définition de la promotion :**
- V. **Les différentes dimensions de la promotion :**
- VI. **La politique de promotion :**

Chapitre II : le plan de développement des ressources

- I. **L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise :**
 - 1) *l'avis de la hiérarchie :*
 - 2) *La connaissance des attentes des salariés :*
- II. **la hiérarchisation et sélection des potentiels humains :**
 - 1) *méthodes de hiérarchisation des potentiels :*
 - 2) *l'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement de carrières :*
 - 3) *Développement d'une fonction conseil de connaissances des potentiels individuels :*
 - 4) *élaboration d'un plan de succession :*
- III. **le plan de développement des ressources internes non cadres :**

Chapitre III : La fin de carrière

- I. **La cessation progressive d'activité**
- II. **Le départ ou la mise à la retraite :**

Conclusion

Introduction :

Les vertus supposées d'une bonne gestion des carrières sont connues : tirer le meilleur des individus dans le temps et orienter les parcours professionnels en fonction des besoins anticipés de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit « d'améliorer l'adaptation entre l'individu et l'organisation » (Roger & Lapalme, 2006). De manière traditionnelle, la carrière est d'abord vue comme la voie suivie par un individu à l'intérieur de l'organisation (Bastid & Bravo, 2006). Cette conception a progressivement évolué avec la fin des carrières organisationnelles.

La carrière devient un parcours tracé par l'individu lui-même, qui ne doit plus hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers (carrières nomades). Pour appréhender le parcours professionnel, les approches objectives mesurent les étapes du parcours que les individus franchissent dans le temps ainsi que leurs motivations, elles aussi mesurables (les ancrés de carrière : (Schein, 1971).

Chapitre I : généralité

I. Notion de carrière :

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie notamment s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordé abondamment selon une perspective individuelle.

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières.

Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelle et organisationnelle. En ce qui concerne la composante individuelle, le terme de carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu.

Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle, d'une personne en particulier. Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les mouvements des mains d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation.

Conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels :

<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?• Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années.• Quelles sont les compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever ces défis ?• Quelles exigences se posent en matière de recrutement ?• L'organisation a-t-elle les attributs nécessaires pour relever ces défis ?	<p>Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :</p> <ul style="list-style-type: none">❖ D'utiliser mes forces ?❖ De satisfaire mon besoin de me développer ?❖ De me donner des défis à relever ?❖ D'être conforme à mes intérêts ?❖ De correspondre à mes valeurs ?❖ De correspondre à mon style personnel ?
--	--

II. Notion de la gestion des carrières :

1) Définition de la gestion des carrières :

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

Une gestion des carrières c'est donc :

Pour l'entreprise	Pour le salarié
--------------------------	------------------------

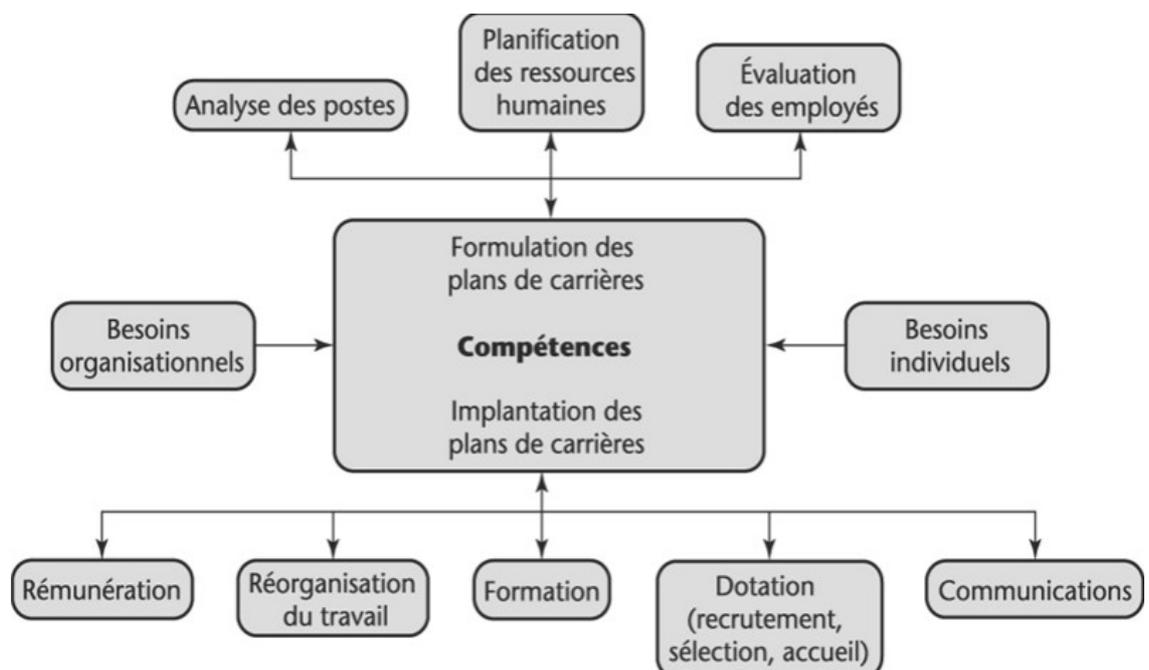
Proposer un plan d'évolution motivant Améliorer l'implication et le climat social Repérer les salariés capables de progresser grâce à un bon système d'évaluation	Valoriser son potentiel Obtenir une promotion Accéder à de nouvelles responsabilités
---	--

2) L'importance de la gestion des carrières :

<u>Pour l'organisation</u>	<u>Pour l'individu</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ▪ Améliorer sa flexibilité ▪ Mettre en place une relève de qualité. ▪ Renforcer sa culture. ▪ Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs. ▪ Disposer d'un personnel compétent et motivés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ▪ Pouvoir développer leurs compétences ▪ S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ▪ Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.,...) <p>Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.</p>

3) Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de GRH :

Le système de gestion des carrières :



L'analyse des postes : alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général humaines. Ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main d'œuvre à la fois en terme qualitatifs. Pour les

organisations, il est de plus en plus difficile d'élaborer et de maintenir un plan de gestion des carrières cohérents, en raison des changements technologiques, des transformations touchant la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportés aux chartes des droits de la personne.

Le recrutement : lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieur que lorsque les candidats internes ne satisfont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptés par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, tandis que d'autres sont dites fermés. Dans le cas d'une politique de promotion ouverte, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur les postes à combler et donne la possibilité aux employés de choisir ceux auxquels ils désirent poser leur candidature. Dans le cas d'une politique fermés les employés sont simplement informés du fait qu'ils ont été sélectionnés.

La sélection : l'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

La rémunération : la rémunération croit avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière.

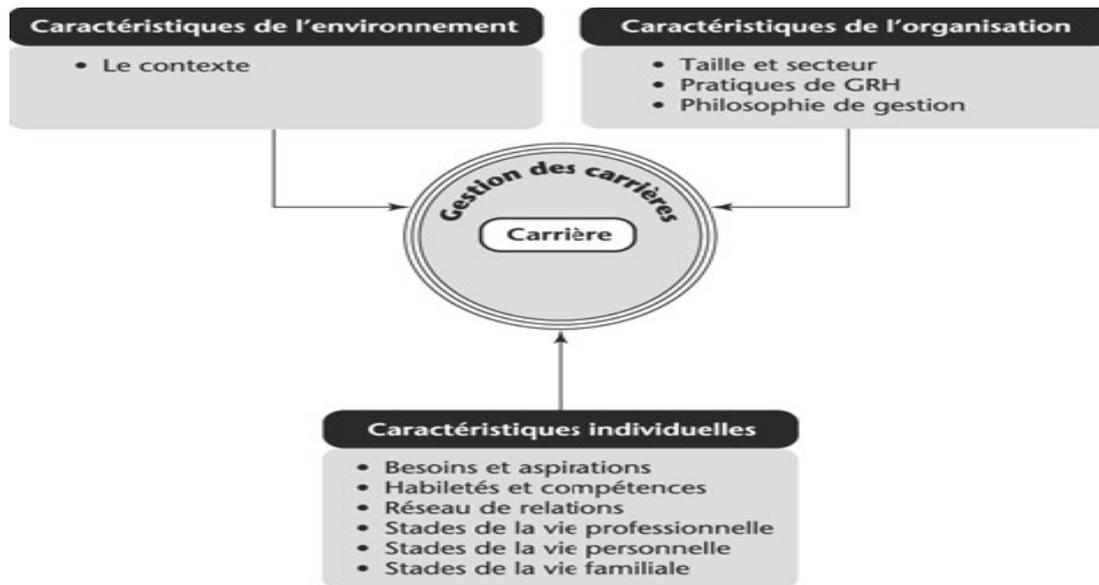
L'évaluation du rendement : un des aspects de la gestion des carrières réside dans la reconnaissance de l'excellence des employés, du moins dans le cas des promotions verticales.

Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une gestion des carrières intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter un employé à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas, est courant chez les employés qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désirent voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux.

Le développement des compétences : cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation susceptibles d'améliorer leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes, et de favoriser leur progression et l'atteinte de leurs objectifs.

4) Les caractéristiques de la gestion des carrières :

Afin de mieux comprendre la dynamique de la gestion des carrières, nous exposerons les principales caractéristiques qui expliquent les cheminements de la carrière et la prise de décision individuelles ou organisationnelles à cet égard. Ces caractéristiques sont regroupées en trois catégories à savoir :



a) Les caractéristiques individuelles :

La carrière est d'abord et avant tout influencée par un certain nombre de variables d'ordre personnel. Le passé d'un individu, ses aspirations et ses qualités personnelles de même que les relations qu'il entretient exercent une influence significative sur le cheminement de sa carrière et sur les décisions qu'il prend à cet effet. Les éléments suivants explorent l'aspect individuel des déterminants de la carrière :

➤ **Les besoins et les aspirations :**

Chaque personne recherche un environnement compatible avec ses besoins, ses aspirations et ses talents aussi le choix d'un métier ou d'un travail reflète la personnalité d'un individu.

➤ **Le cheminement de carrière :**

Les réalisations majeures dans la vie d'une personne conditionnent l'évolution de sa carrière.

Ainsi le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes :

- ✓ **ETAPE1** : la préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer.
- ✓ **ETAPE2** : cette 2ème étape se situe entre 18-25 ans se caractérise par l'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression ((choc de la réalité)). Ce choix résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux emplois qu'ils désirent occuper et trouver.
- ✓ **ETAPE3** : pour la 3ème étape entre 25-40 ans la carrière à ses débuts. Amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue la cour de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité.
- ✓ **ETAPE4** : cette étape se situe généralement entre l'âge de 40-55 ans, elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mur. C'est également au cours de cette

étape que les personnes passent en revue les buts qu'elles sont atteintes et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir.

- ✓ **ETAPES 5** : la fin de carrière. Cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché de travail. (voir schéma ci-après)

➤ **Les habilités et les aspirations :**

Ce qu'on appelle le talent d'une personne, c'est-à-dire ses compétences et ses habilités innés ou acquises par une formation de pointe, et sans aucun doute une caractéristique d'ordre personnel qui influe grandement sur la carrière.

b) Caractéristiques de l'organisation :

➤ **La taille et le secteur**

La gestion des carrières est plus présente et surtout plus systématique dans les entreprises dont la taille est importante. De même la gestion des carrières est plus importante dans le secteur public que privé.

➤ **La culture de planification :**

Une entreprise qui a développée systématiquement la logique et la culture de planification (stratégie et opérationnelle) à beaucoup plus de chance de développer également une culture de gestion des carrières.

c) Caractéristiques de l'environnement :

➤ **Turbulences de l'environnement :**

Dans un contexte d'incertitude, d'instabilité et de turbulence, la gestion des carrières, devient une activité de GRH crucial. Les compétences clés qui permettent de piloter dans la tempête sont des atouts pour l'organisation de la façon de gérer les carrières peut devenir un enjeu de premier plan.

III. Le développement de la mobilité :

On désigne par le mot <mobilité> l'acte par lequel un agent change de poste. et puisque la carrière est une succession de postes elle l'en est donc de même pour les décisions des mobilités, qui peuvent être souhaités ou subies.

On distingue deux grands types de mobilités : externe et interne.

1) Mobilité externe :

Il peut s'agir d'une mobilité souhaité (démission) ou subie (licenciement ou fin CDD).

a) licenciement :

Le licenciement est la rupture par l'employeur du contrat de travail. Il engendre pour celui ci l'obligation de payer au salarié une indemnité de licenciement, quel qu'il soit le motif ayant justifié sa décision. En vertu de l'article 52 du code du travail qui fixe les modalités et les conditions d'octroi.

b) le licenciement pour cause économique :

Le licenciement économique a fait l'objet de réforme. Les lois de 1984 et de 1993 ont complété de dispositif

Ce licenciement est possible, sous réserve d'une autorisation du gouverneur, à condition de prouver l'existence de difficultés économiques empêchant le fonctionnement normal de l'entreprise.

Désormais, si les formalités à accomplir varient en fonction de nombre de salariés dont le licenciement est envisagé, tous ont droit à un dispositif de reconversion ou à un plan social.

La convention de conversion a pour objet d'offrir aux salariés concernés le bénéfice d'action personnalisée et le cas échéant d'action de formation destinée à favoriser leurs réclamations.

c) la fin de contrat à durée déterminée :

L'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date à la réalisation de l'objet du contrat. À noter que :

- ▣ La loi fait l'obligation à l'employeur de prévenir le salarié en temps utile de l'achèvement du contrat. Elle crée un délai de prévenance.
- ▣ Des exceptions, prévues par la loi ou la jurisprudence, limitent le principe de cessation de plein droit du contrat à l'échéance.

Lorsque le départ est imposé par l'entreprise, l'un des outils dont peut disposer le salarié pour retrouver un poste dans le cadre d'une évolution de carrière satisfaisante est << l'outplacement ou conseil en orientation externe >>.

d) l'outplacement :

L'outplacement est une série de services offerts à l'employé afin de l'aider dans sa recherche d'un nouveau travail. Les employés répondant aux conditions cumulatives mentionnées ci-dessous ont droit à l'outplacement :

- les personnes liées par un contrat de travail (durée indéterminée/durée déterminée/travail clairement défini)
- les personnes licenciées par l'employeur pour des raisons autres que faute grave
- les personnes âgées de 45 ans au moins au moment de licenciement (c'est-à-dire au moment de la signification du renvoi)
- les personnes ayant au moins une année ininterrompue d'ancienneté au moment du licenciement
- les personnes ne pouvant revendiquer une pension de repos.

Les personnes ont également droit à l'outplacement pour autant qu'ils doivent rester disponibles sur le marché du travail. Le salarié qui, dans le cadre de son départ, bénéficie des services d'un cabinet de réorientation externe et trouve, en moyenne, un poste plus rapidement et dans de meilleures conditions.

Le cabinet apporte une à trois niveaux :

- *Bilan professionnel personnel permettant de définir un projet professionnel personnel en fonction de ses points forts et des opportunités du moment.*
- *Techniques de recherche active en fonction des voies envisagées.*
- *Moyens logistique et appui pédagogique.*

e) Démission :

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas donc nécessaire de respecter des règles de forme sauf disposition particulière des conventions collectives.

En effet un départ peut être révélateur de dysfonctionnement ou de l'inadaptation de certaines politiques sociales.

La démission peut s'inscrire dans le cadre de gestion de carrières maîtrisées. Généralement dans le cas, le salarié a déjà une proposition externe de recrutement. La démission est en principe interdite dans le cadre d'un CDD.

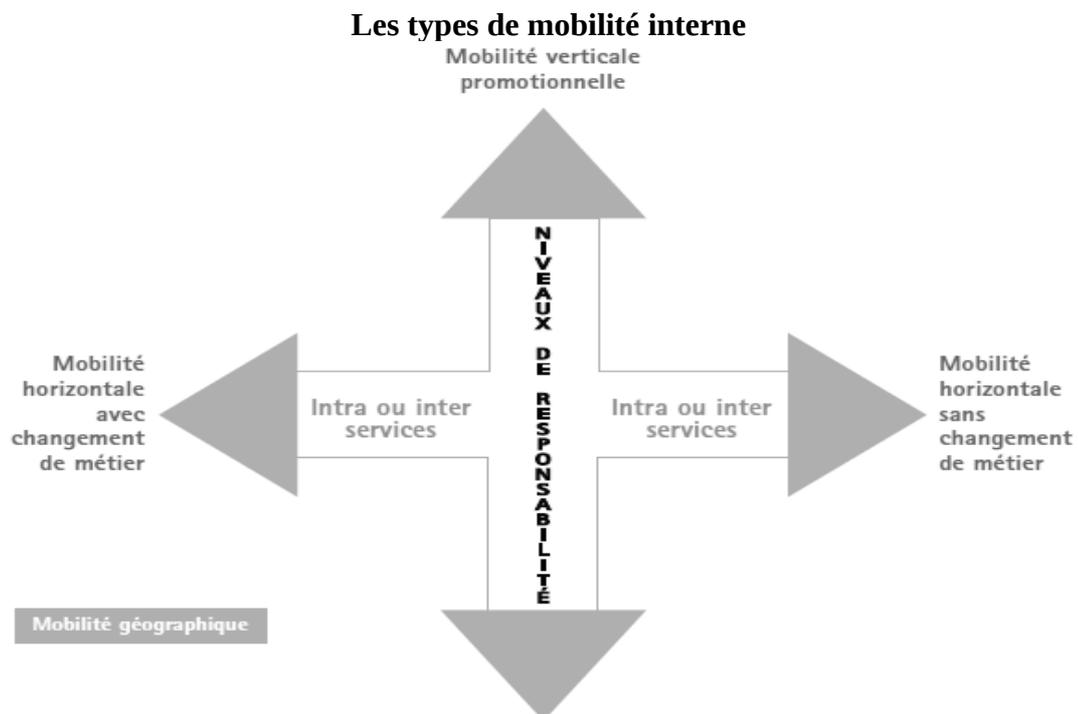
Il existe une exception. La démission est autorisée si le salarié démissionnaire trouve un emploi en CDI chez un autre employeur. Dans ce cas, il devra néanmoins en informer l'employeur par écrit et respecter un préavis d'au maximum deux semaines avant le départ effectif de l'entreprise.

2) Mobilité interne :

C'est le changement de poste, de métier au sein de la même organisation. Ce changement peut être de deux types :

- Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement.
- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement.

On peut distinguer diverses formes de mobilité qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.



a) Mobilité verticale (vers le haut) :

C'est le changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur au moment où une opportunité apparaît.

b) Mobilité horizontale (vers le bas) :

C'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité dû soit à l'insuffisance de compétence soit à la disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients.

c) Mobilité géographique :

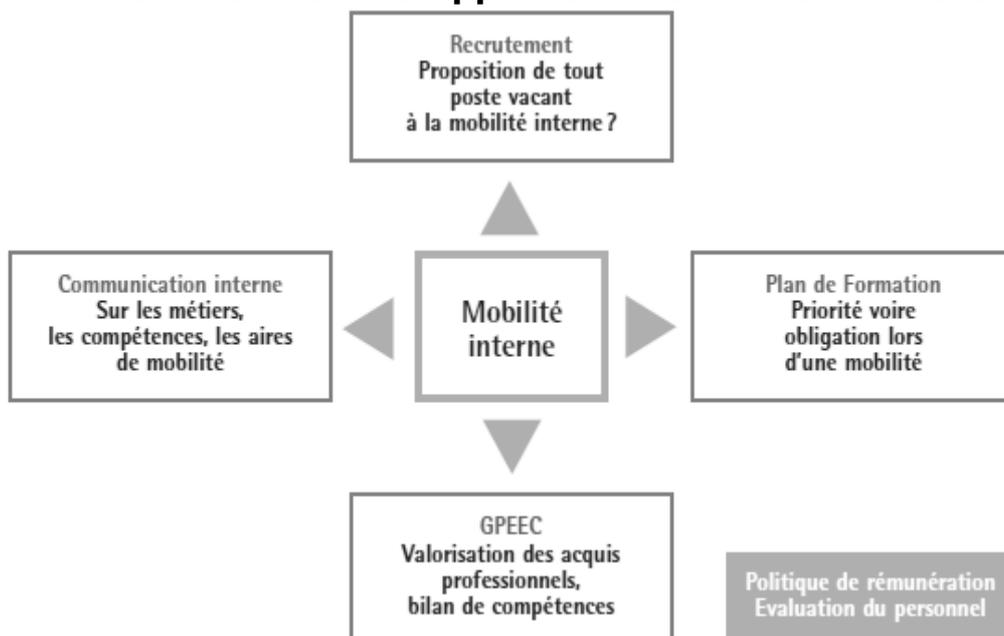
Il s'agit d'un changement de la ville, la région, voire pays. la mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induit sur le plan personnel.

d) Mobilité fonctionnelle :

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage des nouvelles compétences.

Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication pour valoriser toutes formes et diffuser l'idée que la mobilité horizontale développe les compétences et garantis seul l'employabilité future.

La mobilité interne s'appuie sur les autres fonctions RH



IV. Définition de la promotion :

Attribution ou accession quelqu'un à une fonction plus important sur le plan hiérarchique ou celui des responsabilités. Elle suppose deux choses : une gestion des carrières permettant d'évoluer d'un poste à un autre, et une évaluation du personnel pour détecter le potentiel de chaque salarié.

Exemple : Supposons que vous soyez embauchés chez marjane comme marchandiseur (mise en rayon). Quelle est l'évolution logique de poste ensuite ? -> Chef de rayon, chef de département, directeur de magasin (supermarché, jusqu'à hypermarché,...). Et bien le passage d'un poste à l'autre constitue votre carrière (succession d'affectation à des postes de travail)

V. Les différentes dimensions de la promotion :

La promotion présente plusieurs complémentaire :

- L'augmentation importante de la rémunération individuelle.

- L'élargissement et enrichissement de la fonction exercée.
- L'élévation de la qualification.

VI. La politique de promotion :

Les politiques de promotion

<u>Promotion <<au coup par coup>></u>	<u>Promotion organisée dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois(GPE)</u>
Au moment du départ d'une personne à un niveau hiérarchique donné, on la remplace par une personne d'un niveau inférieur non préparée (absence de formation, de concertation cette forme de promotion conduit souvent à des difficultés.	Ce type repose sur une GPE et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite des prévisions et une étude des répercussions et repose sur des <<plan de remplacement>>

On peut distinguer quatre types de promotion organisée :

- La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.
- La promotion de catégories : comporte un changement de catégories, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation de la rémunération. Elle n'influe ni sur la définition de poste ni sur le coefficient correspondant.
- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupes de travail .Elle résulte généralement de convention collective ou d'un accord d'entreprise.

L'identification du potentiel des populations non cadre peut s'opérer selon trois modalités :

1. **En faisant appel à la hiérarchie** : du fait du nombre élevé d'individus généralement concernés, cette identification ne sera totale et souvent peu précise.
2. **Par l'intermédiaire de la diffusion d'information** : sur les postes à pourvoir auprès de l'ensemble du personnel.
3. **En mettant à la disposition du personnel non cadre une fonction conseil** : qui ne fonctionnera que par entretiens.

Chapitre II : le plan de développement des ressources humaines

Si elle veut suivre l'évolution de son environnement et rester compétitive, l'entreprise ne peut rester figée dans ses structures et ses pratiques. Le plan de développement des **internes** :

ressources humaines, au plan des hommes, le nécessaire évolution de l'organisation et des carrières.

L'approche prospective s'opère à 2 niveaux :

- Au niveau global, la gestion prévisionnelle du personnel projette à long terme et moyen terme les besoins et les ressources globales en personnel en fonction des orientations stratégiques ; l'étude est anonyme, il s'agit de projection des postes ;
- Au niveau de l'évolution des carrières individuelles, le plan de développement organise l'affectation de chaque salarié, à court et moyen terme, en tenant compte des profils professionnels, des performances et des souhaits individuels. Les conclusions sont personnalisées dans les postes.

Le plan de développement constitue donc un système cohérent qui, face aux besoins exprimés par les prévisionnelles, vise à préciser et organiser les flux de mobilité interne, à organiser la mobilité externe et, le cas échéant, les appels à l'extérieur.

Cette démarche s'applique aussi bien aux populations cadres que non cadres ; on constate toutefois que la majorité des plans de développement, lorsqu'ils existent, sont centrés sur les seuls cadres.

I. **L'inventaire du potentiel humain total de l'entreprise :**

L'inventaire du potentiel de l'entreprise est établi à sources principales : l'avis de la hiérarchie et les attentes des individus concernés.

1) l'avis de la hiérarchie :

Le supérieur hiérarchique peut donner un avis pur et simple sur les évolutions possibles de ses subordonnés, le délai de cette évolution et les actions à mettre en place pour les favoriser. Cet avis est recensé par la fonction personnelle. Cette méthode simple ne donne pas une garantie suffisante quant à ses résultats : la décision du supérieur hiérarchique étant arbitraire, certains potentiels pourront être laissés dans l'ombre, volontairement ou non. En outre, déclarer un individu comme étant potentiel à une autre fonction n'est généralement pas fait spontanément car cela implique bien souvent une désorganisation et la nécessité de recruter et former le successeur.

Le supérieur peut aussi donner un avis sur une liste limitée de ses subordonnés : celle-ci est établie par la fonction personnelle compte tenu de la formation, de l'expérience dans l'entreprise à l'extérieur et du contenu de l'entretien d'appréciation. Le supérieur hiérarchique doit préciser, pour chacun des noms de la liste, son opinion. Cette formule n'aboutit pas plus que la précédente à un inventaire exhaustif du potentiel, car la liste n'est pas établie en fonction d'une connaissance des individus et de leur comportement ; de plus, les corrections nécessaires ne sont pas toujours apportées par le supérieur hiérarchique pour les raisons précédemment exprimées.

Il existe également la méthode du consensus hiérarchique : l'ensemble des supérieurs hiérarchiques d'un même niveau à l'intérieur d'une unité discutent, du potentiel de l'ensemble de leurs subordonnés, en présence de leur propre supérieur hiérarchique. A l'issue de cette réunion, les collaborateurs sont classés en groupes homogènes généralement au nombre de 5 :

1. Evolutifs immédiats
2. Bien dans leur poste
3. A réorienter
4. Evolutifs à terme plus lointain

5. Trop récemment nommés

2) La connaissance des attentes des salariés :

La méthode est généralement utilisée, pour connaître d'une manière systématique les attentes des salariés. L'entretien d'appréciation durant lequel chaque salarié est invité à exprimer ses souhaits, le résultat de la discussion étant consigné sur le document récapitulatif. Certaines entreprises procèdent aussi à l'information systématique des postes vacants auprès de l'ensemble des salariés pour que ceux-ci postulent.

Afin de tirer pleinement bénéfice de l'ensemble de ces informations, l'entreprise doit se doter d'une mémoire qui accumulera l'ensemble des données afin de pouvoir :

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

Il est souhaitable que cette mémoire, une fois mise en place, puisse être accessible en permanence par la hiérarchie afin de préciser certaines appréciations surprenantes ou rectifier les incohérences d'identification de potentiel. Son intégration dans une base de données du personnel est évidemment profitable à une bonne coordination des informations concernant les ressources humaines.

II. la hiérarchisation et sélection des potentiels humains :

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

1) méthodes de hiérarchisation des potentiels :

Une nouvelle technique s'affirme de plus en plus : il s'agit des centres d'évaluation ou assessment center.

Cette technique fait appel à des simulations :

Les candidats sont mis dans des situations aussi proches que la possible de la réalité, de leurs responsabilités

L'observation des réactions par des évaluateurs spécialement formés permet une meilleure sélection ainsi que la détection des besoins de formation spécifique.

La simulation peut consister en une discussion de groupe, un groupe de candidats est réuni et ou lui demandé d'engager une discussion sur un thème professionnel les candidats observés et notés sur leur leadership, leur influence sur les autres, leur esprit d'analyse, de synthèse, de négociation.

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

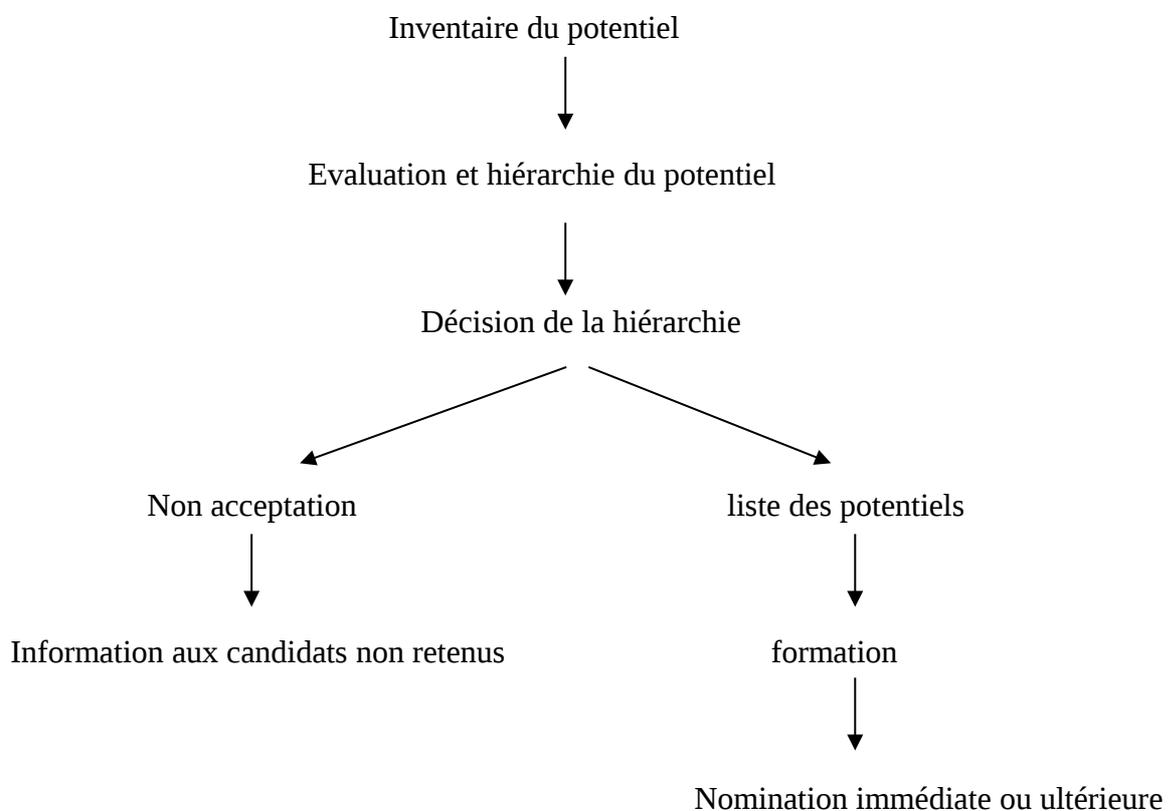
- Cout élevé de développement des simulations et du personnel coordonnant ces simulations ;
- Impact psychologique sur les candidats et incidence du résultat de la simulation, compte tenu du fait que les collaborateurs écartés le perçoivent négativement...

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

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

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

2) *L'utilisation des potentiels humains dans la construction d'un plan de développement de carrières :*



Comme la décision de recrutement, la sélection officielle des potentiels doit être le fait de la hiérarchie au plus haut niveau sur la base d'évaluations élaborées indépendamment d'elle.

A partir de cette décision, les candidats non retenus seront informés au cours d'un entretien ou les points forts et les points faibles de chaque profil seront expliqués et commentés.

La liste des candidats retenus sera communiquée à l'ensemble de la hiérarchie afin que celle-ci s'y réfère lors de besoins ultérieurs.

3) *Développement d'une fonction conseil de connaissances des potentiels individuels :*

Tout système de développement de carrières a pour objectif non seulement de favoriser l'émergence de ressources pour l'entreprise, mais aussi de permettre à chacun des individus

concernés d'assumer les actions qui aideront à son propre développement. A cet effet, certaines grandes entreprises ont mis en place une fonction spécifique de conseil, qui met à la disposition des collaborateurs une structure d'accueil susceptible de leur offrir information, conseil en orientation ou conseil en formation. Chaque salarié volontaire peut être y trouver l'assistance nécessaire pour appréhender avec objectivité sa situation, rechercher des possibilités d'évolution et examiner les actions à entreprendre pour assurer son propre développement de carrière. Cette analyse peut être le résultat d'une démarche personnelle ou d'une démarche conjointe de la hiérarchie et du collaborateur concerné.

Afin de faciliter la démarche personnelle, un support peut être mis à la disposition de chacun :

Il doit à la fois permettre un réel diagnostic professionnel, faciliter l'analyse réaliste des compétences, dégager les souhaits et capacités d'évolution.

4) élaboration d'un plan de succession :

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

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

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

- Inscrire des noms de successeurs pour une fonction constitue un engagement de la part du supérieur de recruter le collaborateur au cas où le poste serait à pourvoir.
- Une même position ne peut avoir plus de 3 successeurs ; le nom inscrit en position n°1 représente l'engagement de l'émetteur.
- Un même nom de collaborateur ne peut être utilisé comme successeur dans plus de deux positions.

Ces principes doivent être indiqués clairement à la hiérarchie afin que le plan de succession soit opérationnel.

III. le plan de développement des ressources internes non cadres :

Beaucoup d'entreprise ont mis en place ces dernières années une gestion des carrières cadres.les résultats sont en grande majorité positifs tant du point des vue de la gestion des ressources internes que de celui de la motivation du personnel concerné.la mise en place d'un plan de développement non cadres est complexe à implanter du fait du nombre des individus en cause et des caractéristiques spécifiques de la population concernée :

- Les postes non cadres sont pour la majorité d'entre eux des postes plus spécialisée que les postes cadres.
- La volonté de mobilité de la population non cadre n'est pas évidente.
- La formation nécessaire dans le cadre d'une évolution est souvent longue et demande un investissement important.

Ces considérations amènent à penser qu'un plan de développement des personnels non cadres ne peut être la copie conforme d'un plan de développement des cadres, bien que les objectifs poursuivis soient les mêmes :

- Optimisation de la gestion des ressources internes.
- Amélioration de la motivation du personnel
- Identification du besoin de formation.
- Diminution des couts de recrutement.

Chapitre III : La fin de carrière

Pour faire face aux sureffectifs les entreprises ont développé sur la période 1974-1993 des mesures d'âges permettant la cession totale anticipée d'activité. Aujourd'hui l'accent est mis sur la cession progressive qui présente moins d'inconvénients pour la collectivité comme pour le salarié et l'entreprise.

I. La cessation progressive d'activité

Le passage à mi-temps comme en préretraite progressive se heurte aujourd'hui à un écueil majeur résident en l'espoir légitime des personnels en sureffectifs de voir leur contrat de travail définitivement rompu à 55ans ou 56 ans et 2mois au titre d'une allocation spéciale du fond national pour l'emploi.

En 1994, les dispositions légales et conventionnelles les préretraites progressives fixent :

- Les conditions à remplir par les intéressés.
- Le montant de l'allocation complémentaire
- Le paiement et la durée du versement

La protectif, le règlement intérieur ou, à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux annuels doivent les préciser, le règlement intérieur ou, à défaut l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

- Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et les rapports sociaux doivent les préciser
- Le financement de salarié.

II. Le départ ou la mise à la retraite :

Le fait pour tout salarié d'atteindre un certain âge n'entraîne pas la rupture automatique de son contrat de travail. Toute clause contraire est nulle. Cependant, l'employeur ou le salarié peut prendre l'initiative de rompre le contrat : dans le premier cas, il s'agira d'une mise à la retraite (qui peut, à la demande du salarié, être reportée jusqu'à ses 70 ans), dans le second, d'un départ à la retraite, les conséquences étant différentes, notamment en matière d'indemnisation.

A savoir : La mise à la retraite d'un salarié protégé (par exemple, un délégué syndical ou un délégué du personnel) nécessite l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail.

Aucune disposition légale ne prévoit la cession de l'activité des salariés à partir d'un âge déterminé. Le fait pour l'employeur de mettre fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain équivaut à un licenciement et entraîne le versement des indemnités prévues.

Toutefois la convention collective ou le règlement intérieur fixe généralement l'âge à partir du quel les salariés de l'entreprise peuvent être mis en retraite .souvent la convention collective prévoit la cession du contrat lorsque le salarié atteint un âge déterminé.

S'il s'agit d'un départ volontaire du salarié, celui-ci percevra l'indemnité de départ à la retraite prévue par la convention collective, le règlement intérieur, ou à défaut, l'indemnité fixée par la loi de mensualisation.

Conclusion :

La gestion des carrières est une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines ne doivent pas seulement concevoir des programmes de gestion da carrières qui permettent aux employés de relever les problèmes qui accompagnent le cycle du déroulement de leur carrière, mais ils doivent également faire preuve de beaucoup d'imagination, une nouvelle culture doit donner un nouveau sens au mot carrière et remplacer le succès objectifs évalué en termes de promotion et de statut par un succès d'ordre psychologique.

Enfin, mentionnons que la création d'emplois non traditionnels remet en question la gestion des carrières et appelle à la formulation de solutions novatrices, toujours dans le but de motiver et de retenir les employés compétents ainsi que de planifier la relève. La carrière tend à devenir d'avantage responsabilité individuelle qu'une responsabilité organisationnelle.