

# **Le pilotage de la gestion des carrières**

# Table des matières

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Contexte</b>                                                    | <b>3</b>  |
| <b>II. La politique de gestion des carrières</b>                      | <b>3</b>  |
| A. Qu'est-ce que la gestion des carrières ?.....                      | 3         |
| B. Les enjeux de la gestion des carrières .....                       | 5         |
| C. Exercice : Quiz.....                                               | 6         |
| <b>III. Méthode et outils de pilotage de la gestion des carrières</b> | <b>7</b>  |
| A. Mettre en place une politique de gestion des carrières.....        | 7         |
| B. Outils de gestion des carrières .....                              | 8         |
| C. Dispositifs d'accompagnement.....                                  | 11        |
| D. Exercice : Quiz.....                                               | 12        |
| <b>IV. Essentiel</b>                                                  | <b>13</b> |
| <b>V. Auto-évaluation</b>                                             | <b>13</b> |
| A. Exercice .....                                                     | 13        |
| B. Test.....                                                          | 14        |
| <b>Solutions des exercices</b>                                        | <b>14</b> |

## I. Contexte

### Contexte

La notion de « *carrière professionnelle* » a beaucoup évolué au fil des décennies et des changements dans les attentes des salariés. Si les baby-boomers avaient pour aspiration de faire carrière en évoluant dans les rangs d'une même entreprise, les générations Y et Z aspirent à davantage de diversité dans leur parcours, tant au niveau des entreprises intégrées, que des métiers exercés. Ils ne se projettent pas sur le long terme, étant en quête de changements, de nouveaux défis, de sens et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (*OpinionWay pour SKEMA et EY, 2022*).

Le contexte social et économique rebat également les cartes des parcours professionnels, tant le monde est en perpétuel changement (périodes de crises, volatilité des emplois, digitalisation, mondialisation, etc.). Il est donc de plus en plus difficile de programmer des carrières sur le long terme.

De plus, les entreprises font face à une concurrence forte sur le marché de l'emploi, et pour certaines à une véritable « *guerre des talents* », tant il est devenu difficile d'attirer et de fidéliser ces talents. Les organisations doivent donc repenser leur manière d'accompagner les parcours professionnels des salariés, pour favoriser leur engagement, les inciter à la **mobilité** et **fidéliser** les collaborateurs, (notamment sur les emplois clés des organisations). Différents dispositifs et outils doivent être mobilisés pour structurer et accompagner la gestion des carrières des collaborateurs.

## II. La politique de gestion des carrières

### A. Qu'est-ce que la gestion des carrières ?

#### Fondamental

On parle de « *gestion des carrières* » pour désigner **l'accompagnement des parcours professionnels** des collaborateurs au sein d'une entreprise, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ. Le parcours professionnel correspond au « **cycle de vie** » du salarié en entreprise. Il a une durée variable, et n'est pas forcément prévisible. Il peut être jalonné par les étapes majeures et événements suivants :

- L'intégration (dans l'entreprise, dans le nouveau service)
- La qualification (adaptation au poste de travail)
- L'évolution professionnelle (développement des compétences)
- La promotion (changement de métier ou d'emploi)
- La santé et la sécurité (environnement propice et sécuritaire)
- Le transfert des connaissances (conservation des savoir-faire dans l'entreprise)
- Le départ (démission, licenciement, retraite)



Les étapes de ce parcours professionnel sont plutôt à l'initiative de l'employeur, dans le cadre du pilotage de la gestion des carrières. Mais on encourage de plus en plus à ce que ce soit le salarié lui-même qui les initie, dans le cadre de son parcours personnel ou professionnel.

### La politique de gestion des carrières

La politique de gestion des carrières vise à **articuler les besoins de l'entreprise** en termes de profils et de compétences, **avec les intérêts et les compétences des collaborateurs** tout au long de leur parcours professionnel. En ce sens, la gestion des carrières constitue pour l'entreprise une alternative au recrutement externe, effectué pour renforcer les compétences nécessaires pour conduire ses activités. Il s'agit de capitaliser sur les compétences disponibles en interne, et sur les potentiels détectés, dans une logique de flexibilité interne (contrairement au recrutement qui s'inscrit dans une logique de flexibilité externe).

La politique de gestion des carrières découle de la politique globale de l'entreprise, et de sa politique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP). En effet, elle se construit à travers ces différentes étapes :

- L'entreprise a une **vision** de sa situation et des perspectives qu'elle se donne pour l'avenir. Cette vision englobe des ambitions, défis et autres changements choisis ou contraints.
- Cette vision prospective est transposée en **stratégie**, en tenant compte de l'analyse de l'**environnement de l'entreprise** (contexte économique, technologique, écologique, socio-culturel, politique et juridique) et des choix stratégiques en interne (restructuration, fusion, acquisition, par exemple). Elle devra aussi projeter les métiers et les emplois de demain qui seront les siens et ceux de la concurrence.
- Les besoins créés par la stratégie de l'entreprise vont se décliner en termes de ressources humaines, matérielles et financières.
- L'entreprise devra notamment adapter son modèle économique et social grâce à sa **gestion des métiers et des emplois** et à sa **gestion des effectifs**.
- La **gestion des carrières** devra contribuer à la réussite de cette stratégie et de la politique salariale de l'organisation.

### Complément

La GEPP est « *une méthode pour adapter (à court et à moyen terme) les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique* » (source Ministère du Travail).

Elle se déroule en 3 étapes :

1. **Identifier les changements à venir** : changements externes (contexte économique et politique, évolutions réglementaires, digitalisation, etc.), et changements internes (projets, restructuration, disparition de certains métiers, mais aussi prise en compte des aspirations des collaborateurs en matière d'évolution professionnelle).
2. **Faire un état des lieux des ressources existantes** : analyse des données sociales de l'entreprise (BDESE, index égalité Femme-Homme, pyramide des âges, etc.) et analyse qualitative des emplois et compétences (référentiel métiers, entretiens annuels et professionnels).
3. **Mettre en place des actions RH coordonnées** : définir les actions RH adaptées pour faire converger les ressources et les besoins de l'entreprise (recrutement, formation, gestion des carrières, restructuration).

La gestion des carrières est donc une des composantes de la GEPP. Elle constitue l'un des leviers dont l'entreprise dispose pour adapter les ressources disponibles aux besoins actuels et à venir de l'entreprise. Mais la gestion des carrières s'attache davantage à la **dimension individuelle** de la gestion prévisionnelle des RH, qu'à sa dimension organisationnelle : il s'agit bien de la manière dont l'entreprise va pouvoir accompagner chaque salarié dans son parcours et son évolution au sein de l'organisation, en tenant compte de ses capacités, de son potentiel, de ses besoins et de ses aspirations.

### Fondamental

Définir une politique de gestion des carrières, c'est permettre au salarié :

- D'exprimer ses besoins et ses souhaits en termes d'**évolution professionnelle**, en définissant les modalités et les outils d'expression,
- D'accéder plus facilement à de nouvelles **fonctions** (métiers connexes), et/ou à une **qualification** allant, selon le cas, de la spécialisation jusqu'à l'expertise.

## B. Les enjeux de la gestion des carrières

### Fondamental

La politique de gestion de carrière vise à faire évoluer les salariés au sein de l'entreprise, dans l'intérêt de l'organisation et celui des collaborateurs. En mettant en place un plan de gestion de carrières, et donc en donnant des perspectives claires à ses salariés, la Direction améliore le dialogue établi avec eux, renforce leur implication et leur motivation.

### Les enjeux pour l'entreprise

Les enjeux et intérêts de la gestion des carrières **pour l'entreprise** sont nombreux :

- **Attirer les meilleurs candidats** : les perspectives de carrière sont un élément essentiel d'attractivité pour les entreprises. Les candidats expérimentés, ou avec un fort potentiel et de l'ambition, cherchent d'emblée à savoir à quelle carrière ils peuvent prétendre dans l'entreprise, pour pouvoir se projeter.
- **Fidéliser les collaborateurs** : avec des possibilités d'évolution et de développement de leurs compétences en interne, ils restent plus volontiers dans l'entreprise. Le turn-over est ainsi diminué. L'attention portée au capital humain est également un facteur rassurant pour les salariés, qui se sentent pris en considération.

- **Réduire les coûts de recrutement** : un recrutement en interne (mobilité, promotion d'un salarié) est moins coûteux que le recrutement d'un nouveau collaborateur. Le process de recrutement interne est aussi généralement moins long. De plus, le risque est moindre : l'entreprise connaît les forces et faiblesses du salarié, et sait sur quoi faire porter l'accompagnement pour la prise de poste. Le salarié quant à lui connaît déjà le cadre de travail, ses normes et valeurs auxquels il est déjà intégré. Ce sont autant de facteurs favorables à la réussite de l'intégration au nouveau poste, qui assurent un gain de productivité.
- **Valoriser la Marque Employeur** : la communication faite sur les perspectives de carrières et l'attention portée aux aspirations des collaborateurs est un facteur positif pour la marque employeur, qui peut être partagée en externe par l'entreprise ou par les collaborateurs eux-mêmes, auprès de leur entourage ou via les réseaux sociaux.

#### « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel »

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, une négociation doit être menée sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers, selon la Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». La gestion des carrières fait partie des 6 thèmes qui doivent être abordés dans cette négociation (Article L2242-20 du Code du travail) :

- **La mise en œuvre d'un dispositif de GEPP** et les **mesures d'accompagnement** associées : formation, compte personnel formation, Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), bilan de compétences, etc.
- Le cas échéant, les conditions de la **mobilité interne** à l'entreprise (professionnelle ou géographique).
- Les grandes orientations à 3 ans de la **formation professionnelle** et les objectifs du plan de formation. Les compétences et qualifications à acquérir pendant la période, les critères et modalités d'abondement au compte personnel de formation.
- Les perspectives en matière de **contrats** et d'**emplois** (temps partiels, stagiaires, emplois précaires).
- L'information des **entreprises sous-traitantes** concernant les orientations stratégiques de l'entreprise (effets sur leurs métiers, l'emploi et les compétences).
- Le déroulement de **carrière des responsables syndicaux** et l'exercice de leurs fonctions.

Il y a donc aussi pour les entreprises un enjeu de respect du cadre légal.

#### Les enjeux pour les salariés

Il existe également des enjeux pour les salariés dans la gestion des carrières :

- **Être acteur de son parcours professionnel** : l'entreprise donne l'opportunité à chacun d'exposer ses besoins et souhaits en matière de mobilité et de développement des compétences, ce qui rend véritablement le salarié acteur de son évolution.
- **Développer son employabilité** : l'accès à de nouvelles fonctions et compétences permet de renforcer la capacité de l'individu à s'adapter au marché du travail, et le cas échéant, à accéder à un nouveau poste. Cela devient particulièrement important dans un monde professionnel en mutation permanente. Les entreprises recherchent aujourd'hui des salariés autonomes, entreprenants, agiles, hypermobiles et impliqués, ce qui renforce leur positionnement en tant qu'acteurs de leur parcours professionnel.

#### C. Exercice : Quiz

[solution n°1 p.15]

##### Question 1

La politique de gestion des carrières d'une entreprise est fortement corrélée à sa stratégie d'entreprise.

- Vrai
- Faux

## Question 2

GEPP et gestion des carrières correspondent à la même démarche.

- Vrai
- Faux

## Question 3

Parmi ces éléments, lequel ne constitue pas une étape du cycle d'une gestion de carrière ?

- L'intégration
- La qualification
- Les entretiens professionnels
- La promotion
- La santé et la sécurité
- Le transfert de connaissances

## Question 4

Parmi ces éléments, lequel n'est pas un enjeu de la GEPP pour l'entreprise ?

- Réduire les coûts de recrutement
- Être acteur de son parcours professionnel
- Valoriser la Marque Employeur
- Attirer des talents

## Question 5

La gestion des carrières constitue un sujet de négociation obligatoire pour toutes les entreprises

- Vrai
- Faux

### III. Méthode et outils de pilotage de la gestion des carrières

#### A. Mettre en place une politique de gestion des carrières

Pour mettre en place une politique de gestion des carrières efficace, l'entreprise doit tout d'abord se **questionner sur ses objectifs**. Selon le contexte de l'entreprise, et ses projets, il peut s'agir d'attirer de nouveaux candidats, de renforcer les compétences spécifiques sur un type de métier d'avenir, de faire face à une restructuration, etc.

Ensuite, il faut **réaliser un audit** de l'existant en matière de gestion des carrières. Celui-ci s'appuie sur l'analyse du contexte, des projets, des métiers, des compétences, etc., faite dans le cadre de la démarche GEPP. D'autres questions ciblées permettent d'enrichir cet état des lieux : Existe-t-il des parcours de carrière et d'avancement clairs dans l'entreprise ? Une offre de formation et de développement continu des compétences est-elle proposée aux collaborateurs ? Les salariés ont-ils accès à des projets stimulants et enrichissants ? Comment leurs aspirations sont-elles prises en considération ? Quels sont les outils utilisés pour piloter les carrières ? Des dispositifs d'accompagnement sont-ils mis en place ? etc. En y répondant, l'entreprise peut évaluer les process actuels, les **ressources** dont elle dispose et identifier ses **besoins**, les manques à combler.

Selon les problématiques identifiées, les RH pourront **définir les outils et dispositifs** à mettre en place. Leur choix doit s'effectuer en tenant compte des spécificités de l'entreprise, du domaine d'activité, de la population cible, et des effets attendus. Il doit également intégrer les aspirations et besoins des collaborateurs et des managers, et être adapté au profil de chacun.

**Fondamental**

L'audit et les actions proposées en termes de formation et de perspectives de carrière doivent tenir compte d'éléments spécifiques à la carrière du salarié :

- Ses différents emplois, les interruptions éventuelles,
- L'historique de ses missions, de ses responsabilités, de ses relations contractuelles, de sa mobilité, des valorisations (rémunérations, primes, par exemple), son degré d'autonomie, son intérêt au travail,
- Son parcours de formation initial, professionnel,
- Ses qualifications, ses talents,
- Son ancienneté et son âge,
- La nature de ses emplois (clé, en tension, etc.).

La politique de gestion de carrière doit pouvoir répondre à différents sujets :

- Les catégories de salariés concernés par le plan de gestion des carrières,
- Les populations spécifiques à accompagner (métiers en tension, compétences spécifiques, seniors, hauts potentiels, etc.), et les politiques dédiées à mettre en place,
- L'évolution des métiers,
- L'articulation entre les différents outils utilisés.

**Remarque**

Une fois le plan d'action défini, comme dans tout projet, un **suivi attentif** est nécessaire pour évaluer régulièrement l'efficacité et la pertinence des actions mises en place. Au besoin, des ajustements et corrections doivent être envisagés, puis ré-évalués.

**B. Outils de gestion des carrières**

**Fondamental**

Plusieurs **leviers de pilotage des carrières** sont à la disposition des ressources humaines de l'entreprise. Ils sont destinés à réduire les écarts entre besoins de l'entreprise et compétences disponibles, et à répondre aux attentes des collaborateurs en matière de parcours professionnel :

- La **formation**, pour ajuster les compétences,
- La **validation des acquis**, pour ajuster les qualifications,
- La **mobilité et la transition professionnelle**, pour ajuster les besoins en personnel,
- La détection des **talents**, pour améliorer la performance et anticiper les mobilités,
- La gestion des **experts**, des **hauts potentiels**, pour fidéliser les profils clés de l'entreprise.

Les **outils de gestion des carrières** sont nombreux. Ils vont souvent de pair avec la gestion des compétences dans le cadre d'un plan de GEPP :

1. L'entretien annuel d'évaluation
2. L'entretien professionnel

3. Le référentiel des emplois et compétences
4. La cartographie des métiers
5. Les passerelles métiers
6. Les revues de personnel

### 1. L'entretien annuel d'évaluation

Il permet :

- De faire le bilan de l'année écoulée (projets menés, réussites et difficultés rencontrées, etc.),
- D'évaluer les compétences du salarié et son niveau de performance,
- De fixer les objectifs de l'année à venir.

Il s'intègre dans la gestion des carrières en abordant le sujet des compétences acquises et à développer. Il constitue ainsi un outil de recueil des besoins en formation. Mais il contribue également à la détection des talents, en mettant en lumière les salariés qui performant ou sur-performent.

### 2. L'entretien professionnel

Il permet :

- D'accompagner chaque collaborateur dans ses perspectives d'évolution professionnelle, à travers le recueil de ses souhaits de mobilité notamment,
- D'identifier ses besoins en formation.

Il rend également le salarié acteur de son évolution professionnelle, en lui donnant la possibilité d'exprimer ses souhaits et besoins en matière de parcours professionnel.

Cet entretien est obligatoire tous les 2 ans. Il permet d'aborder la notion de qualification et d'emploi. Le salarié doit y être informé des dispositions concernant la Validation d'Acquis de l'Expérience (**VAE**).

Un **bilan professionnel** est réalisé tous les 6 ans dans le cadre de cet entretien, pour faire le point sur l'évolution du parcours professionnel du salarié, et notamment s'assurer que ce dernier remplit 2 des 3 critères suivants, à savoir qu'il a :

1. Suivi au moins une action de formation non obligatoire,
2. Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience,
3. Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Il s'agit là des spécifications de la Loi Avenir de 2014, que peuvent encore appliquer les entreprises les plus ambitieuses en matière de gestion des carrières.

En termes d'obligation légale, la Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018 instaure comme obligation la tenue de 3 entretiens professionnels sur les 6 dernières années, et la réalisation d'une action de formation non-obligatoire.

#### **Rappel** Article L6315-1 du Code du travail

« Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2, son Compte Personnel de Formation (CPF) est abondé dans les conditions définies à l'article L. 6323-13. »

Source : L6315-1 - Code du travail numérique<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://code.travail.gouv.fr/code-du-travail/l6315-1>

3. **Le référentiel emplois et compétences** : c'est un outil très utilisé dans le cadre de la GEPP. Il répertorie les activités et les compétences liées sur la base de critères formant une hiérarchie (technique, relationnelle, stratégique). Il est lié à la fiche de poste et à la fiche métier. Il permet d'ajuster les compétences aux besoins de l'entreprise.

Il facilite l'adéquation entre les **besoins** de l'entreprise et les **compétences** du salarié. C'est avant tout un outil motivationnel, qui permet de positionner le collaborateur par rapport aux attendus de son poste actuel ou du poste visé. Il n'est pas obligatoire mais fortement conseillé.

Sa rédaction est souvent confiée au comité de direction en lien avec le RRH.

**Exemple**

| Activités                             | Tâches principales                        | Compétences et groupes de compétences associés   | Compétences associées                      | Degré | Habilitation, Norme, Diplôme                                                                                 | Emploi type            | Niveau                               | Contraintes                                    | Fiche ROME                               |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1- La conduite d'un chariot élévateur | T1- Choisir le chariot                    | A- Choisir le matériel adapté                    |                                            | 1     | Utiliser un engin nécessitant une habilitation CACES R 389-3 : Chariots élévateurs en porte-à-faux < 6000 kg | Cariste                | De débutant à confirmé 1 à 4 ans     | Port du casque                                 | N1101 - Conduite d'engins de déplacement |
|                                       | T2- Prendre en charge un chariot          | B- Vérifier le bon fonctionnement du matériel    |                                            | 2     |                                                                                                              | Conducteur             |                                      | CACES                                          |                                          |
|                                       | T3- Conduire un chariot                   | B- Manœuvrer le chariot                          | S1- Conduire en sécurité des chariots      | 2     | CACES R 389-4 (Chariots élévateurs en porte-à-faux > 6000 kg)                                                | Tractoriste logistique | Risque électrique                    | N1103 - Magasinage et préparation de commandes |                                          |
|                                       | T4- Prendre, lever et déplacer une charge | C- Respecter les règles et consignes de sécurité | S2- Approvisionner une ligne de production | 1     |                                                                                                              | Chef Cariste           | De confirmé à expérimenté 4 à 10 ans |                                                | Risque de chute d'objets                 |
|                                       | etc.                                      |                                                  | S3- Réaliser une opération logistique      |       |                                                                                                              |                        |                                      |                                                | Port de charges                          |

4. **La cartographie des métiers** : c'est un outil développé par les branches professionnelles permettant aux entreprises d'anticiper les évolutions professionnelles et d'identifier les métiers émergents (par exemple). Il va souvent de pair avec la démarche de GEPP. L'entreprise peut se renseigner auprès de la branche professionnelle d'activité pour obtenir cette cartographie.

**Exemple**

Cartographie des métiers du numérique<sup>1</sup>

5. **Les passerelles métiers** (ou mobilité) : elles permettent d'identifier au sein de l'entreprise les métiers proches en termes de compétences et de définir celles à acquérir dans le cadre d'une **reconversion**, d'une **mobilité**, d'une **diversification**.

La définition de ces passerelles métiers donnent de la visibilité aux collaborateurs sur les évolutions possibles en interne et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Elles doivent être régulièrement mises à jour et présentées aux salariés, dans le cadre des entretiens professionnels, par exemple.

6. **Les revues de personnel** (revues d'équipe, ou People Review) : elles visent à assurer un suivi des collaborateurs en identifiant les perspectives d'évolution pour chacun.

Elles ont généralement lieu une fois par an, entre le manager et le RH. Ils passent ensemble en revue tous les salariés de l'équipe. Ils abordent les thématiques de la performance, des potentiels, des besoins en formation, des mobilités à venir et des perspectives d'évolution. Elles permettent également d'identifier les populations spécifiques, les talents pour lesquels mettre en place un accompagnement spécifiques, et les sujets de vigilance (risque de départ, collaborateur démotivé, manque de performance, etc.).

Un format « **Comités carrières** » est organisé dans certaines entreprises, avec l'ensemble des managers et les RH, pour avoir une vision d'ensemble des actions définies lors des revues d'équipe (promotions, accompagnements spécifiques).

<sup>1</sup> <https://www.opiiec.fr/metiers>

**Fondamental**

Ces outils de gestion des carrières doivent permettre à l'employeur d'adapter les ressources à ses besoins futurs. Mais ils doivent aussi permettre au salarié de construire son parcours professionnel et ses projets au sein de l'entreprise. Ils permettent de donner un cadre aux perspectives de carrières en entreprise.

Pour être efficaces, il faut que ces outils soient expliqués aux collaborateurs, qu'ils en connaissent les enjeux et les modalités de mise en œuvre. Ainsi, l'employeur et le salarié peuvent instaurer une base de dialogue constructive en matière d'accompagnement des carrières.

**Complément****C. Dispositifs d'accompagnement****Fondamental**

Au-delà de l'entretien professionnel, qui est un outil interne jouant un rôle d'accompagnement des parcours professionnels des salariés, il existe des dispositifs d'accompagnement externe, qui permettent à l'employeur et au salarié de construire des perspectives d'évolution professionnelle.

1. **Le Bilan de compétences**
2. **Le Compte Personnel de Formation (CPF)**
3. **Le CPF de transition professionnelle**
4. **La Validation des Acquis de l'Expérience**

Ces dispositifs constituent un ensemble d'outils au service du salarié et de son parcours professionnel. Ils doivent lui permettre de construire son projet, de négocier son évolution et les perspectives d'une carrière au sein de l'entreprise (et parfois en dehors finalement).

**1. Le Bilan de Compétences** : faire un bilan de compétences permet d'analyser et/ou d'évaluer ses compétences professionnelles, mais aussi personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations. Le bilan doit aboutir à l'élaboration d'un projet professionnel réaliste et adapté au marché de l'emploi, et parfois, à la définition d'un projet de formation continue ou complémentaire.

Il comprend :

- Une phase préliminaire : définir et analyser la nature du besoin
- Une phase d'investigation : analyser les motivations, les compétences, les aptitudes
- Une phase de conclusion : faire un retour et notamment recenser les éléments susceptibles de favoriser le développement d'un projet professionnel ou d'une formation

**Complément**

Pour obtenir des informations et réaliser un Bilan de compétences : Mon compte activité<sup>1</sup>, Fédération nationale des CIBC<sup>2</sup>

1 <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/>

2 <http://www.cibc.net/>

**2. Le Compte Personnel de Formation (CPF)** : il recense les droits à la formation obtenus par les salariés, dans un compte en euros. Faisant l'objet d'un abondement annuel par l'employeur, il est à la disposition des salariés tout au long de leur vie active et doit leur permettre de suivre une formation qualifiante, d'acquérir un socle de compétences, d'obtenir leur permis de conduire, etc. Le CPF peut être couplé à d'autres dispositifs :

- Socle de connaissances et de compétences professionnelles
- Reconversion ou promotion par alternance
- Projet de Transition Professionnelle (PTP)
- Plan de développement des compétences
- Etc.

**3. Le CPF de transition professionnelle, ou Projet de Transition Professionnelle (PTP)** : c'est l'ancien Congé Individuel de Formation (CIF).

Il permet au salarié de s'absenter pour suivre une formation certifiante. Ce dispositif permet de changer de métier ou de profession. Le salarié bénéficie d'un congé spécifique lorsqu'il suit cette action de formation en tout ou partie durant son activité professionnelle. Il peut parfois déboucher sur une promotion ou une mobilité professionnelle.

**4. La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)** : toute personne ayant exercé une activité professionnelle peut bénéficier de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) sous certaines conditions.

Son expérience peut lui permettre d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel afin d'évoluer professionnellement. L'employeur doit informer les salariés de l'existence de ce dispositif (notamment lors de l'entretien professionnel).

**Remarque**

Ces dispositifs sont généralement à l'initiative du collaborateur. Toutefois l'entreprise peut accompagner, voire encourager ses salariés à engager de telles démarches, afin de contribuer à la progression de leur parcours professionnel.

**D. Exercice : Quiz**

[solution n°2 p.16]

Question 1

Lesquels de ces outils sont utilisés pour la détection des talents ?

- L'assessment center
- L'entretien annuel
- L'entretien de recadrage
- La people review

Question 2

Lequel de ces dispositifs d'accompagnement de la gestion des carrières permet d'aider le salarié à affiner son projet professionnel ?

- Le CFP
- Le Bilan de compétences
- Le CPF de transition professionnelle
- La VAE

Question 3

La détection des talents est un enjeu uniquement pour les grandes entreprises.

- Vrai
- Faux

#### Question 4

L'entretien professionnel est un outil de gestion de carrière obligatoire en entreprise.

- Vrai
- Faux

#### Question 5

La mobilité interne est un levier de la gestion des carrières.

- Vrai
- Faux

## IV. Essentiel

La gestion des carrières est un enjeu majeur pour les entreprises dans notre contexte économique et social actuel. Rétention des talents, fidélisation des collaborateurs, réduction des coûts de recrutement, valorisation de la Marque Employeur, sont autant d'enjeux pour l'entreprise elle-même. Les organisations ont bien compris que le recrutement coûtait cher et qu'il était plus judicieux de faciliter l'émergence des talents et le développement des compétences en s'appuyant sur un parcours professionnel anticipé et négocié. Du côté des salariés, la gestion des carrières est un levier de fidélisation, de motivation et de maintien de l'employabilité. Cette politique de gestion des carrières répond particulièrement aux attentes des nouvelles générations. La gestion des carrières doit permettre à l'entreprise :

- D'adapter les ressources humaines aux besoins de celle-ci
- De tendre vers une optimisation de l'efficacité par le biais de l'amélioration et de la fidélisation

Pour ce faire, l'entreprise doit :

- **Identifier** et développer les potentiels
- Faciliter la **mobilité** interne, verticale ou fonctionnelle
- Construire des **parcours professionnels clairs** et stimulants
- Accompagner les plateaux de carrières et la **fin** de carrière

La politique de gestion des carrières doit être pensée en étant intégrée à la démarche de Gestion des Emplois et Perspectives de Carrières (GEPP). Employeur et salarié doivent avoir une vision commune au service de la stratégie d'entreprise.

La gestion des carrières est désormais dotée d'un ensemble d'outils pour faire en sorte que l'employeur puisse sécuriser le parcours professionnel de ses salariés : formation, entretiens, bilans, etc., mais aussi que le salarié devienne acteur de son propre parcours : bilan et entretiens professionnels, CPF de transition, VAE, etc.

## V. Auto-évaluation

### A. Exercice

Vous venez de prendre un poste en tant que RRH dans une entreprise de confection textile, qui compte 280 salariés. Le secteur est très concurrentiel, et des difficultés de recrutement se font ressentir. Plusieurs indicateurs RH sont insatisfaisants, notamment le turn-over des équipes. Lors de votre audit d'arrivée, vous constatez qu'il n'y a ni démarche GEPP, ni politique de gestion de carrières dans l'entreprise.

**Question 1**

[solution n°3 p.17]

Pourquoi la mise en place d'une politique de gestion des carrières serait un atout pour votre entreprise ? Que diriez-vous pour convaincre votre PDG d'enclencher cette démarche ?

**Question 2**

[solution n°4 p.17]

Un collaborateur vient vous solliciter car il se questionne sur la suite de sa carrière. Il a du mal à se projeter dans l'entreprise, et songe à changer de métier. Vers quels dispositifs d'accompagnement pourriez-vous l'orienter ?

**B. Test**

**Exercice 1**

[solution n°5 p.17]

Trier les étiquettes présentées ici selon qu'il s'agit **d'outils de gestion de carrière** internes à l'entreprise, ou de **dispositifs d'accompagnement** à destination des collaborateurs.

|                         |                      |                                   |                        |                  |
|-------------------------|----------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------|
| CPF                     | VAE                  | Entretien annuel d'évaluation     | Les passerelles métier | Comité carrières |
| Entretien professionnel | Bilan de compétences | CPF de transition professionnelle | Le bilan à 6 ans       |                  |

| Outils de gestion de carrière | Dispositif d'accompagnement |
|-------------------------------|-----------------------------|
|                               |                             |

**Solutions des exercices**

**Exercice p. 6 Solution n°1****Question 1**

La politique de gestion des carrières d'une entreprise est fortement corrélée à sa stratégie d'entreprise.

- Vrai
- Faux
-  La politique de gestion des carrières découle de la stratégie de l'entreprise, qui conditionne sa stratégie RH.

**Question 2**

GEPP et gestion des carrières correspondent à la même démarche.

- Vrai
- Faux
-  La gestion des carrières est une des dimensions de la démarche GEPP. Cette dernière est plus globale, et porte sur l'ensemble des actions qui vise à réduire les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise en matière de compétences et de profils (recrutement, formation, etc.).

**Question 3**

Parmi ces éléments, lequel ne constitue pas une étape du cycle d'une gestion de carrière ?

- L'intégration
- La qualification
- Les entretiens professionnels
- La promotion
- La santé et la sécurité
- Le transfert de connaissances
-  Les entretiens professionnels sont un outil au service de la gestion des carrières, mais ne constituent pas une étape du cycle en tant que tel.

**Question 4**

Parmi ces éléments, lequel n'est pas un enjeu de la GEPP pour l'entreprise ?

- Réduire les coûts de recrutement
- Être acteur de son parcours professionnel
- Valoriser la Marque Employeur
- Attirer des talents
-  Être acteur de son parcours professionnel est un enjeu pour le salarié, pas pour l'entreprise.

**Question 5**

La gestion des carrières constitue un sujet de négociation obligatoire pour toutes les entreprises

- Vrai
- Faux
-  La gestion des carrières fait partie des sujets de négociation obligatoire dans les entreprises d'au moins 300 salariés.

**Exercice p. 12 Solution n°2**

**Question 1**

Lesquels de ces outils sont utilisés pour la détection des talents ?

- L'assessment center
- L'entretien annuel
- L'entretien de recadrage
- La people review
-  L'assessment center, l'entretien annuel et la people review sont des outils au service de la détection des talents en entreprise. L'entretien de recadrage n'a pas cet intérêt.

**Question 2**

Lequel de ces dispositifs d'accompagnement de la gestion des carrières permet d'aider le salarié à affiner son projet professionnel ?

- Le CFP
- Le Bilan de compétences
- Le CPF de transition professionnelle
- La VAE
-  Le Bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences, ses motivations, pour aboutir à la formalisation d'un projet professionnel réaliste.

**Question 3**

La détection des talents est un enjeu uniquement pour les grandes entreprises.

- Vrai
- Faux
-  La détection des talents est un enjeu pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, si elles veulent rester performantes et fidéliser leurs collaborateurs.

**Question 4**

L'entretien professionnel est un outil de gestion de carrière obligatoire en entreprise.

- Vrai
- Faux
-  L'entretien professionnel doit obligatoirement être organisé tous les 2 ans au moins dans les entreprises, pour faire le point sur les compétences et le parcours professionnel du collaborateur.

### Question 5

La mobilité interne est un levier de la gestion des carrières.

Vrai

Faux

 La mobilité interne est un levier de la gestion des carrières, qui permet de faire évoluer un collaborateur au sein de l'organisation. Elle peut être verticale, horizontale, géographique, etc.

#### p. 14 Solution n°3

La politique de gestion des carrières est un atout considérable pour les entreprises qui sont soumises à une forte concurrence sur le marché, et qui visent à recruter des collaborateurs performants. Le fait de pouvoir proposer des parcours professionnels clairs, et un accompagnement attentif des collaborateurs tout au long de leur parcours dans l'entreprise est un gage de fidélisation des équipes : les salariés savent dès leur intégration dans l'entreprise quelles sont les perspectives de carrière possibles, les passerelles métiers existantes, les compétences attendues pour y parvenir. Ils peuvent ainsi se projeter plus facilement, et cela renforce grandement leur motivation. Ils sont réellement positionnés en tant qu'acteurs de leur parcours professionnel, et s'impliquent davantage au sein de l'entreprise.

L'entreprise va ainsi contribuer à valoriser sa marque employeur, réduire ses coûts de recrutement, réduire le turnover et accroître son niveau de performance.

#### p. 14 Solution n°4

Différents dispositifs peuvent être intéressants pour ce collaborateur, selon le niveau d'avancement de ses réflexions :

- Tout d'abord, un bilan de compétences peut lui permettre de faire un état des lieux de ses compétences, de ces aspirations, de ses motivations, pour définir un projet professionnel cohérent au vu de son parcours et de son profil.
- Une VAE peut être adaptée s'il souhaite faire reconnaître les compétences acquises grâce à son expérience, notamment au sein de votre entreprise. Il pourra ensuite valoriser cette qualification supplémentaire, pour accéder à un poste avec davantage de responsabilités en interne, par exemple.
- Son CPF pourra être mobilisé s'il décèle à travers le bilan un besoin de compétences, et identifie une formation adaptée pour conduire son projet professionnel.
- Le CPF de transition professionnelle peut également être envisagé si le collaborateur souhaite changer de voie et se former à un nouveau métier.

#### Exercice p. 14 Solution n°5

Trier les étiquettes présentées ici selon qu'il s'agit d'**outils de gestion de carrière** internes à l'entreprise, ou de **dispositifs d'accompagnement** à destination des collaborateurs.

| Outils de gestion de carrière | Dispositif d'accompagnement       |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| Entretien professionnel       | CPF                               |
| Entretien annuel d'évaluation | CPF de transition professionnelle |

|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| Comité carrières       | VAE                  |
| Le bilan à 6 ans       | Bilan de compétences |
| Les passerelles métier |                      |



| Cible                                | Étiquettes associées                     |
|--------------------------------------|------------------------------------------|
| <i>Outils de gestion de carrière</i> | <i>Entretien professionnel</i>           |
|                                      | <i>Entretien annuel d'évaluation</i>     |
|                                      | <i>Comité carrières</i>                  |
|                                      | <i>Le bilan à 6 ans</i>                  |
|                                      | <i>Les passerelles métier</i>            |
| <i>Dispositif d'accompagnement</i>   | <i>CPF</i>                               |
|                                      | <i>CPF de transition professionnelle</i> |
|                                      | <i>VAE</i>                               |
|                                      | <i>Bilan de compétences</i>              |

Parmi les outils de gestion de carrière internes à l'entreprise, on trouve l'entretien professionnel et son bilan à 6 ans, l'entretien annuel d'évaluation, les passerelles métiers, le comité carrière.

Parmi les dispositifs d'accompagnement de la gestion des carrières, on peut citer le CPF, le CPF de transition professionnelle, la VAE et le Bilan de compétences.