La gestion des carrières en entreprise : un plan d'action et des outils pratiques

La gestion des compétences

Jean Pralong, professeur en gestion des Ressources Humaines, dressait un état de santé moribond sur la gestion des carrières en entreprise dans un article de The Conversation. De son constat, les outils permettant de détecter les potentiels et d'accompagner les parcours des salariés se sont raréfiés depuis les années 90. Aujourd'hui, avec la pénurie de candidats et les enjeux de fidélisation des employés, les politiques managériales semblent faire machine arrière. Mais la gestion des parcours, pour ne pas rester un vœu pieux, demande de la méthode.

Table des matières

1. Réaliser l'état des lieux
   1.1. Quelles sont les compétences nécessaires aujourd'hui ?
   1.2. Quelle est l'adéquation avec les salariés en poste ?
2. Anticiper les besoins
   2.1. Quels sont les recrutements à venir ?
   2.2. Un salarié correspond-il au poste ?
3. Recruter pour remplacer
4. Pour aller plus loin

Faisons l'impasse sur les définitions que nous avons déjà évoquées dans cet article. Nous en retiendrons que vouloir mettre en place une politique de gestion des carrières est une démarche proactive, nous nous plaçons ici dans un contexte de **mobilité interne dite pilotée**.

C'est un travail de chef d'orchestre car tout l'enjeu est d'accompagner le salarié pour qu'il soit prêt au moment même où le poste sera disponible. Pour y arriver, il faut une maîtrise fine du tempo et la démarche doit être menée de concert avec les managers de proximité.

Réaliser l'état des lieux

Quelles sont les compétences nécessaires aujourd'hui ?

Pour mener à bien son activité, une entreprise mobilise déjà des métiers et leurs compétences associées. Il s'agit alors d'en faire un inventaire à l'instant T, soit **le référentiel des métiers et des compétences**. Les compétences peuvent être des savoir-faire techniques et des savoir-être.

Attention, il n'est pas encore question des compétences constatées des salariés qui les occupent, mais bien des compétences attendues à leur poste.

Les ressources suivantes pourront vous aider à mener à bien cette tâche :

- **L'organigramme de l'entreprise** vous donnera la répartition des postes dans chaque équipe métier.
- **Les fiches de poste** vous aiguilleront sur les missions et les compétences requises pour les mener à bien.
- **Un entretien avec chaque manager** d'équipe permettra d'affiner vos recherches et d'affiner le niveau attendu. Si le travail de formalisation leur est difficile, vous pouvez les guider en utilisant le modèle de prise de brief de recrutement (à télécharger gratuitement ici).

Vous obtiendrez ainsi les besoins théoriques. Ces enseignements peuvent prendre la forme d'un tableau pour chaque service de l'entreprise.

Commerce

Responsable / Compétences	Niveau Débutant	Niveau Intermédiaire	Niveau Expert
Hardskills			
Technique commerciale : prospection (ciblage, préqualification, argumentaire)	☐	☐	☐
-> Social selling	☐	☐	☐
-> Phoning	☐	☐	☐
-> Outbound	☐	☐	☐
-> ABM	☐	☐	☐
Technique commerciale : closing	☐	☐	☐
-> Argumentaire	☐	☐	☐
-> Relances	☐	☐	☐
Softskills			
Savoir-faire : communication orale	☐	☐	☐
Savoir-faire : rigueur CRM	☐	☐	☐
Savoir-être : respect des process	☐	☐	☐
Savoir-être : interaction entre les équipes	☐	☐	☐
Management : pilotage d'équipe opérationnelle	☐	☐	☐
Management : mise en place et amélioration de process	☐	☐	☐

Quelle est l'adéquation avec les salariés en poste ?

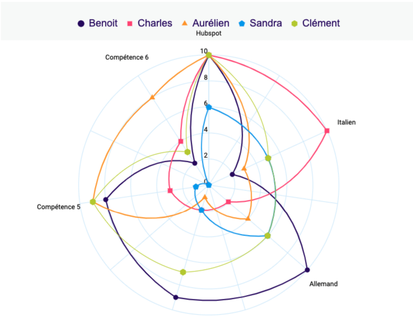
Pour savoir si l'ensemble des besoins sont couverts actuellement, et au niveau attendu, il faudra effectuer un travail managérial : l'évaluation des aptitudes et des compétences de chaque salarié. Cela se concrétise par une **matrice des compétences**.

Les points de suivi *one to one* et les entretiens annuels permettent ensuite d'actualiser le document en fonction de la progression des salariés.

Vous souhaitez **construire votre matrice des compétences** en vous basant sur un modèle existant ? Nous avons réalisé un modèle personnalisable au format Google Sheet. Il contient **un tableau de bord d'équipe et des vues par salarié**. Vous pouvez le compléter directement en ligne et travailler en collaboration avec vos managers.

Télécharger le modèle

Comment analyser ce document ? En superposant les résultats, vous pourrez voir si les membres de l'équipe sont *a minima* complémentaires et s'il y a un prérequis qui n'est pas couvert. Par exemple, le service commercial vend en Italie et en Allemagne. Les portefeuilles clients sont répartis par pays. Il faut donc des personnes qui parlent l'une ou l'autre des langues, mais pas forcément les deux à la fois.



Dans notre exemple, nous voyons que les besoins de l'équipe sont couverts puisque Benoit et Charles sont complémentaires. S'il avait été impératif de maitriser l'allemand et l'italien pour chaque salarié, il aurait fallu organiser une montée en compétence pour l'un et l'autre. Cet outil s'avère également très utile pour les plans de formation.

Dans le cadre d'une mobilité verticale, vous pouvez faire évoluer le salarié sur une responsabilité technique en vous basant sur les compétences métiers, le passer en manager en regardant aussi ses softskills. Pour le contexte de la mobilité horizontale et le changement de métier, vous projetterez le salarié dans une tout autre matrice des compétences, fonction du nouveau poste envisagé.

Anticiper les besoins

Quels sont les recrutements à venir ?

La gestion de carrières en entreprise, c'est surtout anticiper les futurs besoins en recrutement et en compétences, lors de remplacements, mais également lors de la création *ex nihilo* de nouvelles branches d'activités. Bien que tout ne soit pas anticipable, cette connaissance permet de communiquer les perspectives d'évolution à moyen terme aux salariés.

Ceci passe par l'élaboration du **plan de recrutement**, outil RH que nous avons explicité dans un précédent article. S'il s'agit d'un remplacement, vous disposez déjà de la liste des compétences suite à l'audit. Dans le cas d'un nouveau métier, vous pouvez de nouveau utiliser le brief de recrutement.

Un salarié correspond-il au poste ?

Nous abordons ici la partie proactive de la gestion des carrières. Puisque vous connaissez maintenant le potentiel de chacun et les besoins futurs, le duo manager/RH pourra recouper les informations et proposer de nouvelles opportunités au sein de l'entreprise.

L'anticipation va vous offrir une période de transition pour préparer la mobilité interne, notamment pour organiser la montée en compétences du salarié en transition, via des formations, un coaching, des vis ma vie dans sa future équipe...

Recruter pour remplacer

Attention, bien souvent, faire évoluer un salarié sous-entend que son poste initial sera vacant après sa mobilité. Pour ne pas mettre son équipe d'origine en tension, toutes les étapes précédentes vont vous aider à recruter plus rapidement son remplaçant :

- En ayant anticipé ce mouvement grâce au plan de recrutement et à votre politique de gestion des carrières.
- En ayant déjà esquissé le profil attendu à l'aide du référentiel métier et du brief de recrutement, vous accélérerez la rédaction de l'annonce et affinerez la préqualification des candidats.

Pour aller plus loin

- ***Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?*** Par Martine Le Boulaire et Didier Retour.
- ***La gestion des carrières : une approche par les mobilités.*** Par Laetitia Pihel, Jean Pralong et Séverine Ventolini.