

Comment gérer les carrières professionnelles

La Gestion des carrières, un levier stratégique du management des RH

C'est un ensemble de règles de gestion qui doit permettre :

- * D'organiser la mobilité des salariés en prenant en compte leur souhait d'évolution professionnelle et le développement de leurs compétences
- * De s'assurer de l'équité des rémunérations
- * De veiller à ce qu'il n'y ait pas de discriminations directes, indirectes, simples ou multiples dans l'évolution de carrière et que les managers et responsables RH soient sensibilisés et formés

Pour l'évaluation individuelle ou collective des salariés, les modalités de rémunération, les conditions d'exercice de la promotion, de la mobilité, de l'accès à la formation comme en matière de discipline, des grilles de critères objectifs et justifiés sont à définir précisément.

Pour que ces référentiels soient partagés, il est utile **d'associer les partenaires sociaux** à leur élaboration et plus largement, de favoriser le dialogue social sur ces enjeux.

L'évaluation annuelle représente une étape essentielle pour l'avancement et la promotion. Constituer un référentiel-métiers qui explicite les compétences et les fonctions permet de définir des critères cohérents, évaluables et objectifs. La grille d'analyse doit prendre en compte, de façon adaptée, les caractéristiques des profils de poste, mais définir aussi la façon objective dont doivent être appréciées les attentes sur d'éventuels objectifs annuels. Les critères d'évaluation donnent une meilleure lisibilité de la démarche d'évaluation autant pour les agents que pour l'encadrement. Une concertation avec les personnels et une information détaillée aident à l'appropriation collective de cette démarche.

Source : [ORSE](#)

La [LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale](#) et les changements qu'elle introduit par la mise en place de l'entretien professionnel obligatoire tous les 2 ans, les nouvelles modalités de financement de la formation et le remplacement du Droit Individuel à la Formation (DIF) par le Compte Personnel de Formation (CPF), **impacte désormais la gestion des carrières dans les entreprises.** [Outils pour s'approprier le changement](#) / [Guide pratique de la réforme](#) / [Support entretien professionnel](#)



Contacts locaux utiles

- [FACE Loire-Atlantique](#)
- [IMS Ouest Atlantique](#)
- Consultants indépendants

En matière de gestion des carrières,

les entreprises peuvent adopter une approche qui implique l'ensemble des services RH. Le projet peut comporter des aspects spécifiques tels que l'aménagement des situations de travail, temps de travail et/ou contenu de l'emploi (diminution ou élargissement des tâches et/ou des responsabilités, nouvelles attributions de projets ou de rôles...)

Toutefois, quelque soit l'âge du salarié, l'entreprise a intérêt à repérer ses "facteurs motivationnels" ou "valeurs au travail" : nature du travail et sens que celui-ci revêt pour le salarié, qualité des relations de travail, évolution de carrière via le développement des compétences, équité, rémunération, etc. Ces leviers sont à prendre en compte dans l'intérêt des deux parties. Les entretiens [annuels](#) et [professionnels](#) (tous les 2 ans) sont des temps d'échanges privilégiés pour se préparer et gérer les carrières.

[Aménager, dynamiser et stimuler les fins de carrière](#) (ANACT 2009)



Etapes incontournables de la gestion des carrières

La gestion de carrière comprend de nombreux domaines Rh et fait le lien entre la situation présente du collaborateur et sa situation future :

- * Recrutement
- * Positionnement du collaborateur dans l'organisation
- * Point sur la carrière du collaborateur
- * Le développement du collaborateur
- * La reconnaissance du collaborateur
- * Le plan de succession du collaborateur

A chacune de ces étapes, les **outils de gestion** des carrières doivent être formalisés et respecter les trois principes majeurs : **objectivation, transparence et traçabilité.**

Exemples d'outils : référentiel métier, procédure de recrutement, entretien d'évaluation, entretien professionnel, suivi de promotions, formations et rémunérations (tableaux de bords)...

[Accord du 3 juillet 2009 relatif à la non-discrimination et à la gestion des carrières](#)

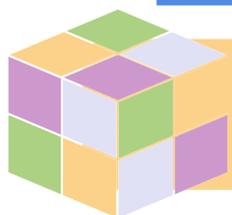
Boîte à outils



- Fiche thématique n°7 [Les enjeux de GRH : les évolutions professionnelles](#) (ORSE 2011)
- Fiche thématique [Non-discrimination - diversité : Gestion de carrières](#) (IMS 2006)
- Fiche thématique [Gérer la carrière des agents sans discriminer](#) (La Gazette)
- Guide pratique [Guide pratique de la gestion des carrières](#) (BJOC 2015)
- Guide pratique [Guide pratique de l'évolution professionnelle](#) (USGERES 2008)
- Guide pratique [Manuel de formation pour le management de la diversité](#) (IDM 2007)
- Guide pratique [Mode d'emploi : Gestion des carrières](#) (LUCIDE)
- Dossier : [Gestion des carrières et gestion anticipée des ressources humaines](#) (ANACT)
- Dossier : [Management intergénérationnel](#) (OMIG)
- E-learning [La promotion de l'égalité : Accompagner le parcours professionnel des collaborateurs](#) (DDD)

E-learning

The screenshot shows an e-learning interface with a blue header. The title is 'La promotion de l'égalité en entreprise'. On the right, it says 'RÉPUBLIQUE FRANÇAISE LE DÉFENSEUR DES DROITS ADMINISTRATIFS'. Navigation buttons include 'Introduction', 'MENU', and 'QUIZ'. A 'Discrimination' section defines it as 'Une discrimination se produit lorsque, en raison d'un motif prohibé, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre dans une situation comparable.' Below this, a list of objectives is shown next to a target icon: 'Objectifs Savoir de façon NON DISCRIMINATOIRE : Rédiger une offre d'emploi ; Choisir les canaux de diffusion de l'offre ; Sélectionner les candidatures ; Faire passer un entretien d'embauche ; Intégrer le nouveau collaborateur ; Accompagner le parcours professionnel des collaborateurs au sein de l'entreprise.' A cartoon globe character is present. A box says 'Tous ensemble pour l'égalité des chances !' with sub-points: 'Richesse de savoirs et d'expériences !', 'Créativité !', 'Meilleure réponse clients !'. A yellow box at the bottom says 'A tout moment, vous pouvez consulter l'aide à la navigation accessible en haut du module.' The bottom status bar shows 'Vu : 0% - Temps 0h13m53s'.



Fiche 10

Comment gérer les carrières professionnelles

Commission Emploi de la COPEC* de Loire-Atlantique - Décembre 2015 -

* Commission pour la promotion de l'égalité des chances et de la citoyenneté

[SOMMAIRE](#)