

Mieux gérer les carrières

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



Il est peu de domaines où les intérêts de l'entreprise et ceux du collaborateur sont aussi convergents qu'en matière de gestion des carrières : une démarche adaptée permet à la fois à l'entreprise de disposer des ressources dont elle a besoin pour son développement et au collaborateur de construire un parcours professionnel où il s'épanouit.

Il est peu de domaines où l'insatisfaction sur l'existant est aussi partagée : dirigeants comme collaborateurs expriment le plus souvent de la frustration quant aux pratiques effectives de gestion des carrières de leur entreprise.

Rares sont les entreprises faisant référence en la matière. Le Groupe Schlumberger est sans doute une exception, la gestion des carrières y nourrissant le développement de l'entreprise et l'engagement des collaborateurs.

L'expérience développée par Identité RH dans l'accompagnement d'entreprises sur ce processus nous amène à formaliser cinq clés permettant la mise en place d'une politique de gestion des carrières efficace.

1. Savoir différencier. Tous les collaborateurs n'auront pas accès aux mêmes opportunités et par définition, il y aura différenciation. L'enjeu pour l'entreprise est d'explicitier ses critères et de les partager, ce qui lui permettra d'éviter toute ambiguïté conduisant de fait à différencier sur des critères non choisis (ancienneté, réseau, etc), voire discriminants.

Quels critères, alors ? Ceux-ci doivent permettre de répondre à une question : « *quelle capacité aura ce collaborateur demain à mettre en œuvre les compétences générant la performance attendue dans les fonctions envisagées pour lui ?* »

La réponse peut être dans le potentiel, via les compétences comportementales, dans l'expertise ou dans la performance. Selon ses enjeux, l'entreprise travaillera un ou plusieurs de ces critères, avec des populations dont les carrières seront gérées avec une attention particulière : talents, experts, hauts performeurs.

Si Unilever a su mettre en place un dispositif de gestion des carrières aussi efficace dès les années 90, c'est parce que ses critères de détection et de validation des potentiels étaient clairs, partagés et appliqués dans tout le groupe de manière homogène.

2. Sortir du cadre. En matière de parcours dans l'entreprise, les schémas préétablis sont nombreux et certaines frontières gagnent à être révisées. Sur les modalités tout d'abord : le modèle dominant, avec un parcours vertical réalisé dans une fonction donnée, est loin d'être le seul possible. Ainsi, Danone a beaucoup travaillé récemment à développer les parcours entre les fonctions pour certaines populations, à partir d'une évaluation des savoir-être.

Sur le rythme ensuite. Si votre entreprise embauche demain un Bill Gates débutant, où sera-t-il dans 5 ans ? Pour quelques organisations qui répondent « *à la tête de l'entreprise* », combien l'imaginent bridé ou ayant fui bien loin ?

3. Préciser les rôles de chacun des trois acteurs en matière de gestion des carrières. Le manager tout d'abord, parce qu'il est l'acteur de proximité. Les entreprises qui ont déresponsabilisé les managers quant à la gestion des parcours de leurs collaborateurs, notamment en créant des équipes de gestionnaires de carrière, s'en sont vite mordu les doigts. .../

/... Le collaborateur ensuite, en ne se limitant pas à la seule affirmation tarte-à-la-crème selon laquelle il est « le premier acteur de sa carrière ». Développer une relation adulte suppose de lui donner les moyens de jouer un rôle de premier plan dans la construction de son propre parcours : information sur le processus et les opportunités, transparence sur les possibilités qui lui sont ouvertes, aide à la construction de son projet professionnel (avec un accompagnement individualisé interne ou externe, par exemple.)

Le praticien RH enfin. Il sera à la fois l'animateur du processus, en accompagnant chacun des autres acteurs sur l'amélioration de ses pratiques, le garant de sa qualité et le facilitateur dans les mises en relation des personnes et des informations.

4. Etayer la pratique avec les outils adaptés. Même si tous les acteurs doivent rester lucides sur le fait que ce ne sont pas ces outils qui font la

qualité de la pratique. Tout au plus peuvent-ils la faciliter. Entretiens de carrières, succession plans, people reviews, S.I. carrières : les outils sont connus. Sont-ils systématiquement de bonne qualité ? Un succession plan n'intégrant pas plusieurs scénarios d'évolution pour chaque collaborateur et sur chaque poste est de peu d'utilité pratique. Une people review ne s'appuyant pas sur une revue de l'organisation prépare des lendemains qui ne se produiront pas.

5. Construire la démarche avec les intéressés. La mise en place d'une démarche structurée et efficace de gestion des carrières n'est pas d'abord affaire de spécialistes. Elle doit en premier lieu correspondre à la vraie vie de l'entreprise. Associer des opérationnels dans la phase de construction garantira à la fois cette pertinence, à travers les éléments de contenu qu'ils apporteront, et l'appropriation de la démarche dans la phase de déploiement.

Un projet Identité RH : structurer le processus de gestion des carrières d'un groupe industriel

- Le besoin de l'entreprise : ce groupe est le leader européen des produits dérivés de l'amidon. Au vu de ses perspectives de développement, notamment sur les marchés émergents, il veut impulser des améliorations radicales dans les pratiques de gestion des carrières de ses différentes entités.
- La démarche mise en œuvre : plusieurs projets sont menés en parallèle, avec une approche de type systémique : un chantier de projection de l'organisation et des métiers, une refonte du processus d'entretien annuel, un travail de définition et de détection des trois « populations rares » (potentiels, experts et hauts performeurs), une structuration des People Reviews, une formalisation des rôles des différents acteurs du processus, un volet sur la mise en œuvre des décisions des People Reviews.
- Les résultats concrets : la démarche mise en œuvre a permis d'associer largement ceux qui doivent désormais mettre en œuvre ces dispositifs. L'ensemble des acteurs est aujourd'hui mobilisé pour animer l'ensemble du processus, ce qui constitue un levier puissant pour transformer les pratiques et obtenir des résultats effectifs.

Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.

MARS 2013