

Gestion de(s) carrière(s) & formation

Elodie Loubaresse
M2 GEMRH, 2024-25

Programme du cours

Cours	Date	Thèmes
1	25.09	Introduction
2	27.09	1. Recrutement
3	02.10	2. Evaluation des postes & rémunération
4	04.10	3. Evaluation de la performance
5	09.10	4. Gestion de carrière & formation
6	11.10	5. Information, communication & SIRH
7	18.10	6. GRH à l'international
8	08.11	Exposés en groupes

Groupes	Sujet
BAH Karimatou, DARRIET Noémie, NDIAYE Mariame, OUALLAL Inès, PELTIER Suzie	La place de l'IA dans le recrutement

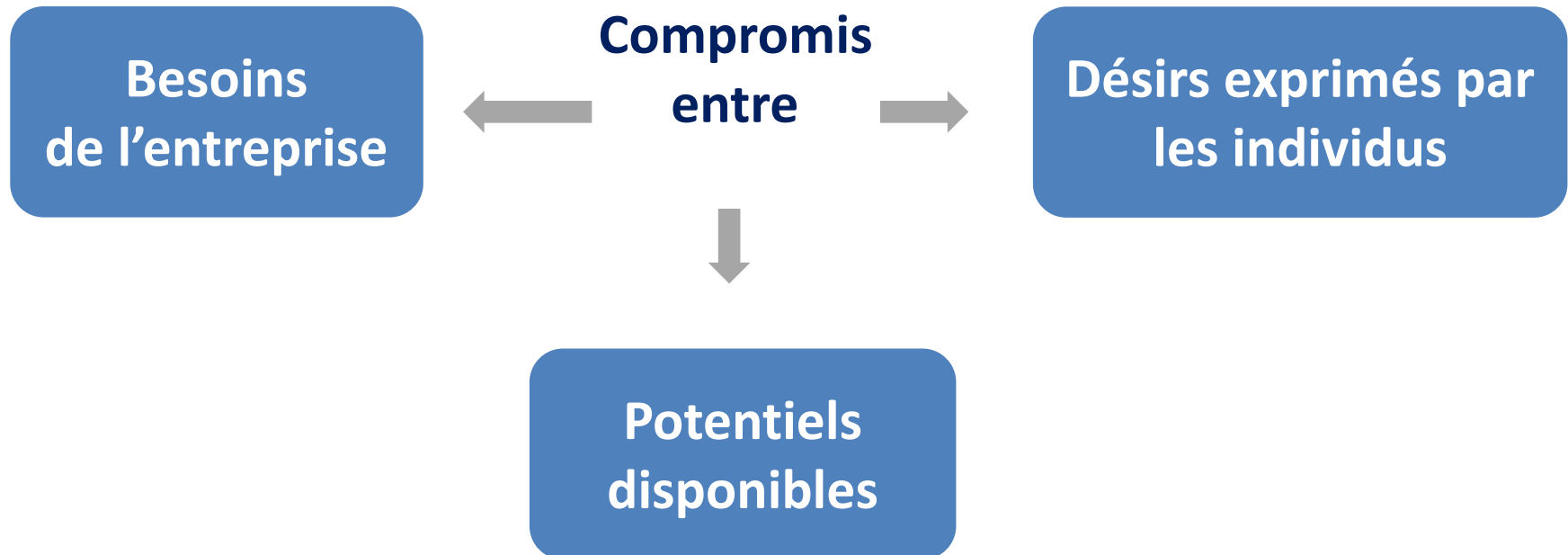
Plan de la séance

1. Définitions
2. Les outils de la gestion de carrière
3. La formation
4. Cas illustratif

Carrière

Carrière :

succession d'affectations d'un individu dans l'entreprise



La gestion de carrière implique différentes décisions

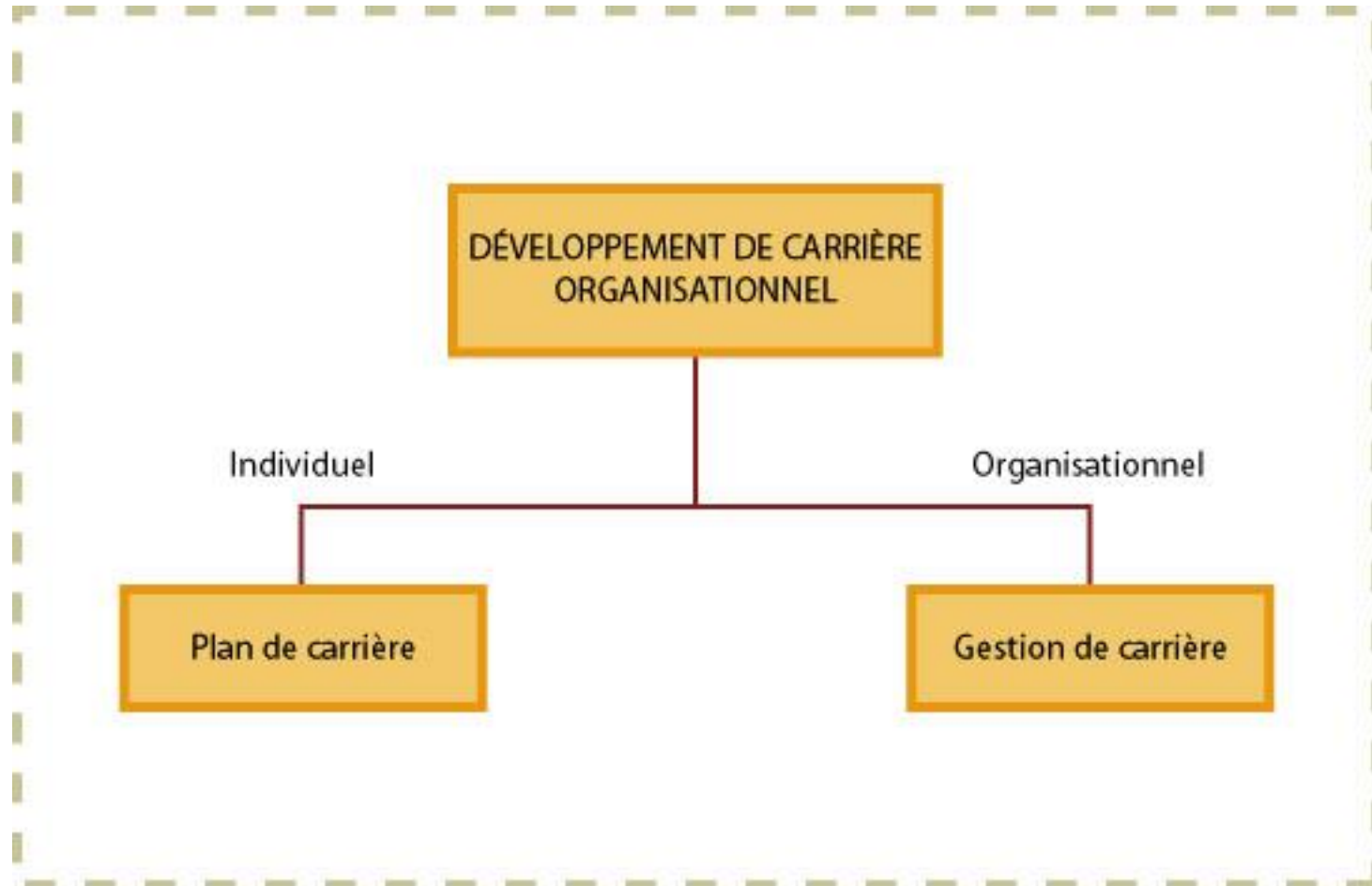
Recrutement

Mobilité interne

Formation

Promotion

2 principaux niveaux d'analyse



Pour aller plus loin...

Jean-Luc Cerdin, 2015

- Après la mode les « *carrières nomades* » ou « *sans frontières* »
- Réflexion sur les « nouvelles carrières » qui conduisent les individus à franchir différentes frontières (*métier, organisationnelles, nationales...*)
- Vers la cogestion des carrières entre l'individu et l'organisation : entre le « JE » et le « JEU »

Les « ancrs de carrière », Schein

Edgar Schein, psychologue du travail et des organisations

Grille pour identifier les besoins de chaque salarié et ce qui guide ses choix de carrière.

Utilisé par une entreprise, pour identifier les attentes et les besoins d'un salarié, ou par le salarié pour faire le point sur ses motivations.

8 ancrs de carrières dans la théorie originale (Schein, 1990).

A noter : ces ancrs sont évolutives au cours de la carrière du salarié.

Les « ancrs de carrière », Schein

Ancre de carrière	Objectif
Compétence technique	Je suis reconnu comme le meilleur dans mon domaine.
Compétence de gestion	Je dirige une équipe et je livre les résultats. Je ne tiens pas à me spécialiser; je veux plutôt être promu et gagner davantage parce que c'est la plus grande forme de reconnaissance.
Autonomie et indépendance	Je suis autonome et indépendant et je contrôle mon travail, mes horaires, mon style de vie et ma carrière.
Sécurité et stabilité	Je n'ai pas à m'inquiéter pour demain.
Créativité entrepreneuriale	Je peux fonder une entreprise et faire des choses par mes propres efforts. Je peux créer un produit ou un procédé qui porte mon nom. Je peux me bâtir une fortune personnelle qui reflète mes accomplissements.
Dévouement à une cause	Je veux contribuer à une cause plus grande que moi dans la vie et changer des choses dans mon entourage.
Défi	Pour moi, rien n'est impossible.
Style de vie	Je veux être heureux et comblé au travail, dans la famille et dans la société où je vis. Je veux prendre le temps de vivre.

Votre ou vos plus hauts scores indiquent vos orientations de carrière.

TECH : ancre technique

MG : ancre managériale

AUT : ancre autonomie

SEC : ancre sécurité/stabilité

CRE : ancre créativité

CAU : ancre dévouement à une cause

DEF : ancre défi pur

VIE : ancre qualité de vie

INTER : ancre internationale

Cerdin : 9^{ème} ancre internationale

Faites le test individuellement si vous le souhaitez

Plateau de carrière

Le plateau de carrière

Perspectives de promotion \ Niveau de performance	Faibles	Fortes	
Faible	Branches mortes	Espoirs	<i>A recruter</i>
Fort	Piliers	Etoiles	<i>A fidéliser</i>

D'après Ference, 1977



Réduction des perspectives de promotion

Salarié en situation de plateau de carrière

Perspectives de promotion limitées

Motivation ?

Monétaire ?

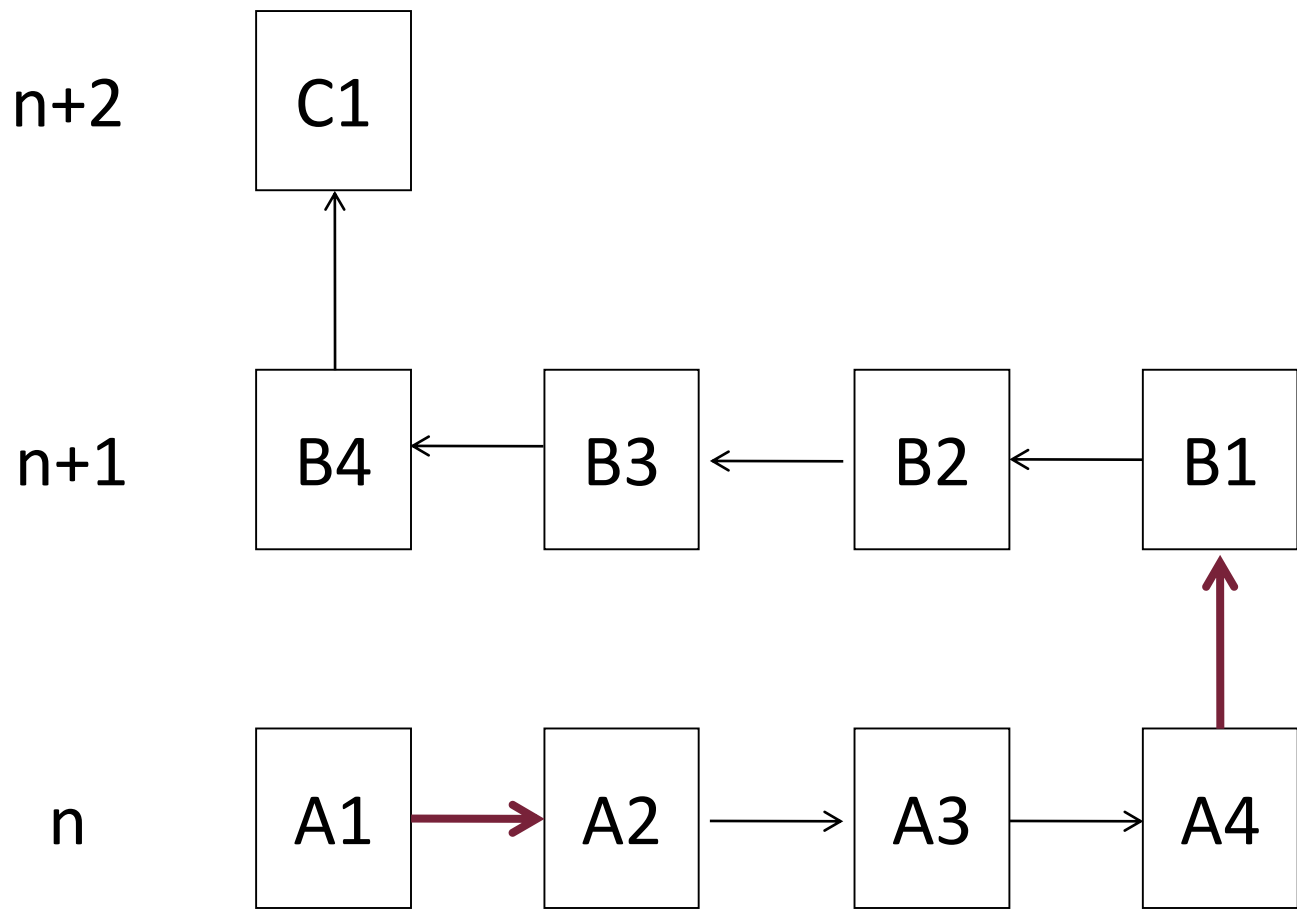
Activités ?

Gestion de carrière ?

Que faire avec les salariés en situation de plateau ?

Mobilités

Différentes mobilités



Mobilité horizontale : au sein d'un même niveau hiérarchique

Mobilité verticale : d'un niveau hiérarchique à l'autre

*- fréquente avec le raccourcissement de la ligne hiérarchique
et l'aplatissement des structures*

Mobilité transversale : changement de métier

Ex : Passage de la filière commerciale à la filière fonctionnelle

Mobilité géographique : changement de lieu d'exercice

La politique de mobilité

Mobilité
« au coup par coup »

≠

Mobilité organisée

Lorsqu'un poste est à pourvoir

Recherche par la hiérarchie
d'un salarié aux aptitudes
requis

Pas de politique élaborée

Repose sur des outils :

GPEC + système d'évaluation

Plans de remplacement

Peut accompagner un
changement organisationnel

Plan de la séance

1. Définitions
- 2. Les outils de la gestion de carrière**
3. La formation
4. Cas illustratif

Les outils de la gestion de carrière (*salarié*)

Votre carrière professionnelle, quel que soit votre parcours, votre statut, votre activité, connaît le plus souvent des changements. Ces changements peuvent, par exemple, être dus à la conjoncture de votre entreprise ou résulter de votre envie de voir votre carrière évoluer.

La gestion de carrière concerne tous les salariés et ne s'improvise pas. C'est pourquoi, de nombreux outils sont désormais à votre disposition pour gérer au mieux votre carrière afin de la rendre pérenne.

Outil 1 : Le bilan de compétences

Outil 2 : Trouver votre formation adaptée

Outil 3 : L'*outplacement* (reclassement) pour relancer votre carrière

Outil 4 : La VAE pour obtenir un diplôme

Les métiers de la gestion de carrière (*entreprise*)

« Le/la gestionnaire de carrière a sous sa responsabilité de multiples volets liés à la **gestion du capital humain** tels que le *recrutement*, la *formation* et la *mobilité interne* des salariés.

La gestion de carrière permet de concevoir et de mettre en œuvre des ***parcours personnalisés*** pour les salariés. Ainsi, la gestion de carrière en entreprise se doit d'être anticipative et proactive pour répondre au mieux aux *besoins actuels et futurs de l'entreprise*, tout en tenant compte des forces et des *intérêts des collaborateurs*. [...]

Par conséquent, une gestion de carrière efficace assure la pérennité de l'entreprise : elle est source de performance et donc de croissance. Elle représente donc un enjeu important pour les RH et une de leur principale mission. »

People review

« 80% de notre réalité RH d'aujourd'hui est le résultat des people reviews que nous avons conduites l'an dernier », me confiait il y a quelques années le DRH d'une entreprise de services que j'accompagne.

La « *people review* », « revue de personnel » ou « revue des talents » peut effectivement être un véritable révélateur de l'ensemble du dispositif RH de l'entreprise : tous les processus RH convergeront en amont vers ce temps fort et s'appuieront sur lui en aval.

Dans les entreprises qui l'ont bien travaillé, il s'agit d'un moment privilégié de *décision collective* : il permet d'adopter les scénarii à moyen et long terme portant sur l'évolution des personnes et la couverture des postes, ainsi que les plans d'action matérialisant ces décisions.

Le bilan de compétences

A l'initiative du salarié ou de l'entreprise

Depuis 1991 : droit à l'orientation grâce au BC

Objectifs divers : établir un projet, confirmer une piste....

Résultats : propriété du salarié

Outil majeur de la gestion prévisionnelle et personnalisée du parcours professionnel

« C'est l'heure du bilan »

Documentaire France 2, Mars 2018

<https://www.telereplay.fr/emission/397079/Infrarouge.html>



Bilan de carrière ou bilan professionnel

Permet :

- **à l'entreprise** d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur,
- **au collaborateur** de faire un « point fixe » et de gérer l'évolution de sa carrière.

Bilans parfois institutionnalisés à certaines dates clés

Ex : 40 et 50 ans

Analyse des départs

« *Off boarding* »

<https://www.fr.adp.com/rhinfo/2019/loffboarding-le-dispositif-rh-ultime/>

Possibilité d'entretien de départ

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/entretien-depart-audit-offboarding>

Taux de démission : indicateur du bilan social

Coût des départs : financiers, psychologiques, remplacement

Plan de la séance

1. Définitions
2. Les outils de la gestion de carrière
- 3. La formation**
4. Cas illustratif

3. La formation

1. Le cadre réglementaire

2. L'organisation de la formation

3. Zoom sur les universités d'entreprise

1ers textes : fin des années 1960

- **1966** : droit au congé formation (accord en 1970)
- **1971** : modalités du congé formation, rôle du CE, participation

Dispositif complété par des accords et lois

CIF, concertation, participation, VAE, BC

Loi 2004 : DIF

Loi 2009 : portabilité du DIF

Au 1^{er} janvier 2017 : CPF

Loi 2018: « Liberté de choisir son avenir professionnel »

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/obligation-formation-professionnelle-salaries>

Congé individuel de formation (CIF)

- Créé en 1971
- A son initiative, un salarié peut demander un CIF s'il a le nombre d'années d'expérience requises. La formation peut être en lien avec son emploi, ou en vue d'une reconversion
- Durée maximale : de 1 à 3 ans, si la formation est effectuée en plusieurs temps.

Compte personnel de formation (CPF)

- **Depuis 2017, le compte personnel d'activité (CPA)** comprend les comptes personnel de formation (CPF), prévention pénibilité (CPP) et engagement citoyen (CEC).
- **Heures de formation en vertu du droit individuel à la formation (DIF)**
- Alimenté grâce à la déclaration des données sociales
- **CPF alimenté en € depuis 2019**
- Heures de DIF depuis 2016 récupérables jusqu'en 2021 (conversion : 15€ / heure)

500 € par année de travail, dans la limite d'un plafond de **5 000 €**.

Pour un salarié non qualifié : 800 € / 8000€

Depuis 2018 : « mon compte formation »

- Comparer la qualité des formations des organismes certifiés, le taux de réussite, la satisfaction des utilisateurs
- Trouver la formation correspondant à ses aspirations professionnelles
- S'inscrire et payer en ligne.

The image displays two views of the 'Mon compte formation' platform. The top view is a desktop browser interface showing the user's profile as 'Caisse des dépôts et consignations Professionnel' with a 5-star rating and 1,547 reviews. It features navigation tabs for 'Accueil', 'Meilleurs classements', and 'Nouveautés', along with an 'Ajouter à la liste de souhaits' button and an 'Installer' button for the mobile app.

The bottom view is a mobile app interface. The left panel shows a login screen with fields for 'Numéro de sécurité sociale' and 'Mot de passe', and a 'Se connecter' button. The right panel shows the 'Mon compte formation' dashboard with a balance of 1080,00 €. Below this, there are search results for 'Anglais Toeic' courses, including details like '1400€' and '300h de formation'. A bottom navigation bar includes icons for 'Recherche', 'Favors', 'Dossiers', and 'Mon compte'.

Consultez le montant de vos droits formation et utilisez-les directement sur l'application Mon Compte Formation. Recherchez votre formation, choisissez un organisme de formation, inscrivez-vous à une session, réglez votre formation avec vos droits formation et payez en ligne le complément avec votre carte bancaire puis suivez l'avancement de votre dossier.

Bilan de compétences, cf. *Gestion de carrières*

- Analyse des compétences pro/perso, aptitudes et motivations
- Initiative du salarié ou de l'entreprise / résultats pour le salarié
- **Phase préliminaire** : approfondissement de la demande
- **Phase d'investigation** des compétences, de la motivation...
- **Phase de finalisation du projet** : hypothèses confrontées au terrain, validation de la faisabilité, jusqu'à l'élaboration d'un plan de formation.
- **Environ 85 000 demandes en 2021 / hausse de 63,5% par rapport à 2020** : effet combiné de la crise et du CPF

« J'ai observé que les individus se tournent vers le bilan de compétences non pas nécessairement dans le but de changer de métier, mais plutôt pour aborder la question du bien-être et de la santé au travail et trouver des solutions à leur mal-être »

Aurélie Gonnet, sociologue du travail

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/boom-bilans-de-competences-covid-vocation-privileges>

Promotion par alternance (Pro-A)

Remplace les *périodes de professionnalisation* depuis 2019

- Permet à certains salariés de changer de métier/profession, de bénéficier d'une promotion
- Associe périodes de formation & en entreprise en relation avec les qualifications recherchées
- Pendant le temps de travail, ou en partie seulement, à l'initiative du salarié ou de l'employeur
- Rémunérée si sur le temps de travail
- Nécessite un avenant au contrat de travail

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

- Permet à un salarié d'obtenir une certification de qualification professionnelle ou un diplôme.
- Pour préparer les examens de validation des acquis de l'expérience et pour passer l'examen, le salarié peut demander un congé, qui ne peut pas excéder 24h max.
- Soutenance devant un jury de VAE composé d'universitaires et de professionnels
- Le candidat démontre qu'il/elle maîtrise les compétences visées

L'entretien professionnel

- A l'initiative de l'employeur
- Obligatoire **tous les 2 ans** afin d'envisager des perspectives d'évolution professionnelle et les formations nécessaires.
- ***A distinguer de l'entretien annuel d'évaluation***
- **Tous les 6 ans** : l'entretien professionnel permet de faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié qui donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié.

Différents outils



2. L'organisation de la formation

Principales étapes



L'analyse des besoins

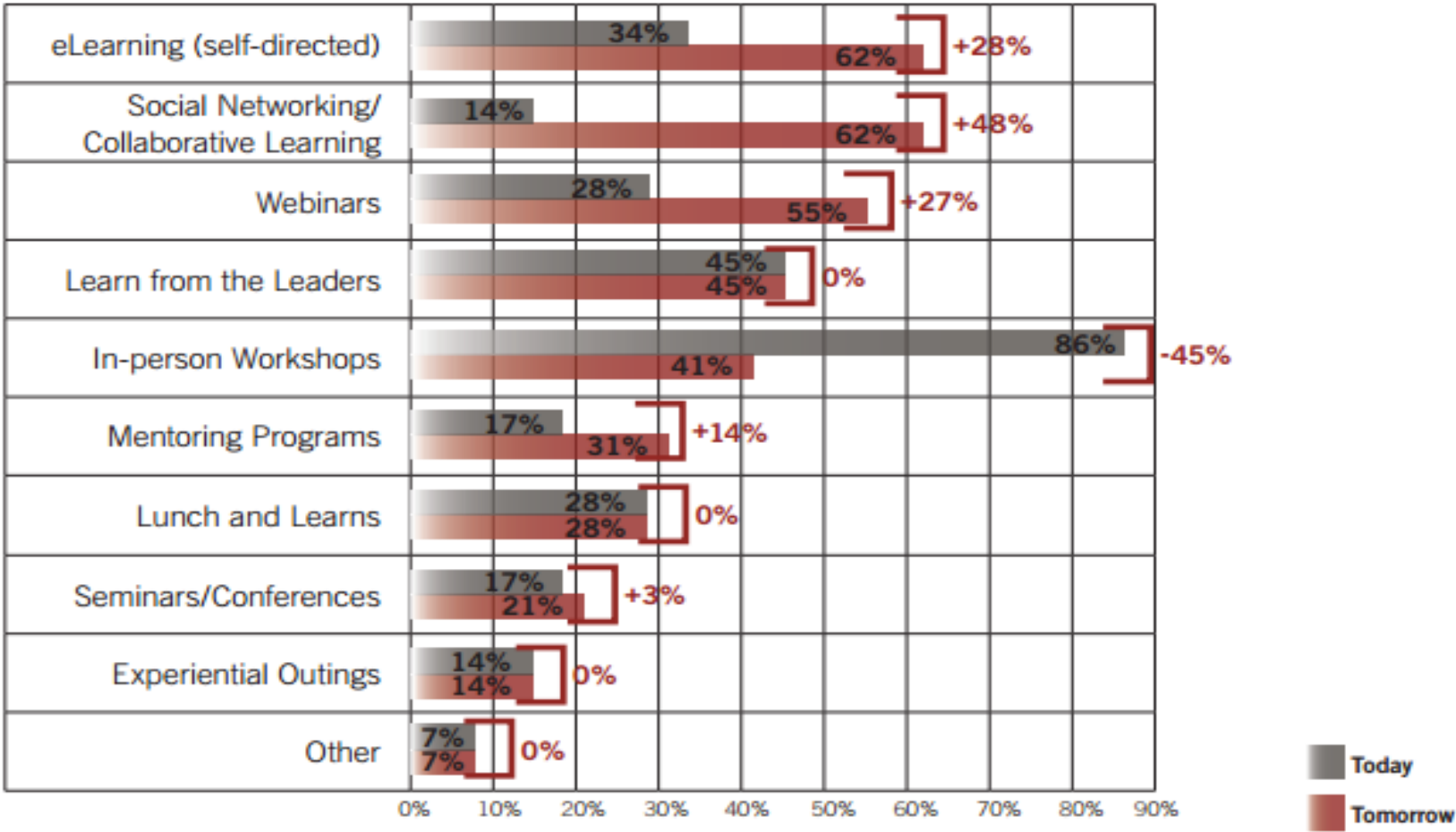
Comparaisons : compétences actuelles vs. besoins futurs

Grâce :

- aux systèmes d'évaluation
- aux référentiels de compétences
- aux entretiens professionnels, bilans de compétences, GPEC

Plans définis à 2 niveaux : global et individuel

Tendances



Source : « The Future of Learning & Development », *The futurethink firms*

Mesure de l'effort de formation (Peretti)

- Espérance de formation individuelle
- Budget formation par salarié
- Coût d'une heure de formation
- Durée moyenne des stages
- Pourcentage de salariés ayant participé à des actions de formation

A comparer avec passé, référentiels

Principaux critères d'évaluation

- pertinence
- conformité (*cf. programme*)
- efficacité
- efficience
- opportunité (*cf. temps*)



Triangle de Gilbert, 1980

3. Zoom sur les universités d'entreprise

« Les universités d'entreprise constituent pour les entreprises un lieu d'interconnexion des connaissances internes et externes et sont déterminantes pour développer les compétences, inspirer le changement et soutenir la compétitivité des entreprises.

Le concept de l'université d'entreprise a considérablement évolué depuis son apparition au milieu du 20ème siècle.

À l'origine, les universités d'entreprise ont été créées pour pallier l'incapacité des organismes et établissements scolaires traditionnels à s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement des entreprises. [...]

Les premières universités d'entreprise développaient essentiellement des formations axées sur les *procédures* et sur le *développement des produits* dans le but d'aider les participants à améliorer leur efficacité au travail. [...]

Elles sont devenues un élément stratégique pour le développement des talents et l'apprentissage. »

Principales caractéristiques :

- **Proactivité** : anticipation des besoins de l'entreprise. Précurseur des besoins futurs, pour préparer l'entreprise à affronter son futur environnement de travail et les défis futurs.
- **Présence d'indicateurs** : mesurer l'impact des formations, suivi complet pour organiser au mieux la formation.
- **Capacité d'influence** : sur toute l'entreprise, sur toute la chaîne de valeur, en y intégrant les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les parties prenantes publiques et privées, etc.
- **Co-création** : pôle de connaissances, intégrant le savoir-faire interne sur la base d'une collaboration avec les apprenants, avec des méthodes et technologies d'apprentissage innovantes, en travaillant avec des fournisseurs de formation experts en la matière. »

Plan de la séance

1. Définitions
2. Les outils de la gestion de carrière
3. La formation
4. **Cas illustratif**

Cas *Business Week* à traiter en groupe

« ETUDE DE CAS : QUAND UNE BONNE EMPLOYÉE POSE PROBLÈME »

BUSINESS WEEK, REBECCA REISNER

A l'aide du document proposé et de vos connaissances proposez un diagnostic de la situation et des recommandations.

Travail en groupe

Restitution