

CHAPITRE II : LA GESTION DES CARRIÈRES ET DES TALENTS

MME. ZINEB OULIDI JAWHARI

Année universitaire: 2024/2025

INTRODUCTION

La gestion des carrières et des talents est un élément clé de la stratégie des ressources humaines. Elle vise à optimiser l'utilisation des compétences internes et à garantir la croissance professionnelle des employés tout en contribuant à la performance globale de l'organisation. Face à un environnement compétitif et en mutation, les entreprises doivent adopter des approches innovantes pour attirer, fidéliser et développer leurs talents.

Les défis incluent :

- L'évolution des attentes des employés (équilibre travail-vie privée, développement personnel)
- L'accélération des transformations technologiques (digitalisation, automatisation)
- La guerre des talents dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel

Ce chapitre explore les fondements de la gestion des carrières, les enjeux stratégiques et les outils modernes permettant d'optimiser le développement du capital humain.



I. Stratégie moderne de développement RH

Une stratégie moderne de développement des ressources humaines repose sur une vision proactive et intégrée de la gestion des carrières. Elle cherche à aligner les aspirations individuelles avec les objectifs de l'entreprise. Cette stratégie se décline à travers plusieurs piliers :

- **Planification des carrières** : Il s'agit d'identifier les compétences clés, de cartographier les profils existants, et d'anticiper les besoins futurs. Cela permet de mettre en place des plans de succession et de préparer les collaborateurs à assumer de nouvelles responsabilités. *Exemple* : Airbus utilise un outil de cartographie des compétences pour identifier les profils à potentiel et planifier leur évolution dans l'entreprise sur un horizon de 3 à 5 ans.
- **Formation et développement** : La mise en place de plans de formation continue, de plateformes de e-learning, et de parcours de montée en compétences est essentielle. Il ne s'agit plus uniquement d'acquérir des compétences techniques, mais aussi de développer des soft skills comme le leadership, la collaboration ou la créativité.



- **Mobilité interne** : La mobilité, qu'elle soit horizontale (changement de poste au même niveau hiérarchique) ou verticale (promotion), permet de stimuler l'engagement, d'élargir les compétences et d'optimiser le potentiel interne. Elle repose sur la transparence des opportunités et une culture d'agilité professionnelle.
Exemple : Google a mis en place un programme de **job rotation** permettant aux employés d'explorer différentes fonctions, favorisant ainsi le développement transversal des compétences.
- **Reconnaissance et engagement** : Mettre en œuvre des politiques de reconnaissance (financière ou symbolique), de valorisation du travail, et de participation des employés dans les décisions impacte positivement la motivation et la fidélité des talents.



1 . Enjeux critiques pour la performance organisationnelle

La gestion des talents n'est pas une simple démarche RH, c'est un levier stratégique qui influe directement sur la compétitivité et la durabilité de l'organisation :

- **Productivité** : Un salarié bien formé, accompagné dans ses évolutions et responsabilisé est plus engagé et donc plus performant. 📌 *Illustration* : Le groupe Danone, en mettant en place des parcours de développement personnalisés, a observé une hausse de 15 % de la productivité dans certains pôles.
- **Innovation** : Le développement des talents encourage la curiosité, la capacité d'adaptation et le goût du challenge – des qualités essentielles dans un environnement en mutation constante. 📌 *Exemple* : Une entreprise accorde à ses collaborateurs 15 % de leur temps pour des projets personnels d'innovation, favorisant l'émergence d'idées disruptives.

- **Fidélisation** : Lorsque les collaborateurs perçoivent une trajectoire claire et valorisante au sein de leur entreprise, ils sont naturellement moins enclins à envisager une mobilité externe. 📌 *exemple* : Chez IBM, la mise en œuvre d'un programme structuré de mentorat a réduit le taux de rotation des cadres de 30 % en trois ans.
- **Attractivité de la marque employeur** : Une entreprise investissant réellement dans ses talents est perçue comme un employeur de choix, attirant des profils qualifiés et engagés.

2. Approche globale du développement professionnel

Pour répondre à la diversité des parcours et des aspirations, une approche holistique et personnalisée du développement professionnel est nécessaire. Elle combine plusieurs leviers complémentaires :

- **Plans de carrière individualisés** : Chaque collaborateur bénéficie d'un accompagnement personnalisé intégrant ses compétences, ses souhaits d'évolution et les opportunités internes disponibles.
- **Coaching et mentorat** : Le coaching permet un développement ciblé de compétences comportementales, tandis que le mentorat favorise la transmission d'expérience, l'intégration et la montée en confiance.
- **Programmes de leadership pour les hauts potentiels** : Identifier et accompagner les talents à haut potentiel à travers des programmes exigeants de formation, d'immersion et de responsabilisation.
- **Évaluation et feedback continu** : Le développement professionnel doit s'appuyer sur des retours réguliers, une culture de l'échange, et des outils digitaux facilitant l'auto-évaluation, le feedback à 360°, ou les revues de performance. *Par exemple, l'Oréal a transformé son processus d'évaluation annuelle en un système de feedback continu, plus agile et mieux adapté aux réalités du terrain.*



II. Définition et enjeux de la gestion des carrières

1. Définition

La gestion des carrières est un **processus stratégique et collaboratif** qui vise à harmoniser les aspirations individuelles des collaborateurs avec les objectifs organisationnels. Elle ne se limite pas à une simple évolution hiérarchique, mais s'inscrit dans une **démarche de co-construction des trajectoires professionnelles** au sein de l'entreprise.

Les 4 dimensions clés de la gestion des carrières :

1. Développement

Il s'agit de favoriser l'acquisition, l'actualisation et le perfectionnement des compétences. Ce développement peut être technique, comportemental ou managérial.

2. Mobilité

Elle se décline sous deux formes :

- *Verticale* : progression hiérarchique (promotion, prise de responsabilité).
- *Horizontale* : changement de service ou de fonction, permettant l'élargissement des compétences et la transversalité.



3. Performance

L'évaluation régulière des performances permet d'ajuster les objectifs, de reconnaître les succès et de détecter les axes d'amélioration. Elle constitue un levier de pilotage de carrière.

4. Motivation

Offrir des perspectives claires d'évolution, une reconnaissance tangible et un accompagnement personnalisé renforce l'engagement à long terme. *Exemple* : Orange a développé des parcours individualisés couplés à des dispositifs de reconnaissance managériale pour maintenir la motivation des collaborateurs seniors.



2. Enjeux stratégiques de la gestion des carrières

La gestion des carrières dépasse la simple GRH; elle constitue un **outil stratégique de développement organisationnel**, avec des retombées concrètes sur la performance, l'innovation et la compétitivité.

1. Attraction et rétention des talents

Dans un contexte de guerre des talents, les entreprises doivent se différencier par :

- Des packages de rémunération compétitifs
- Des politiques de travail flexibles (télétravail, horaires aménagés, semaine de 4 jours)
- Une promesse employeur forte axée sur l'épanouissement et le sens au travail

📌 *Exemple* : Netflix a bâti une culture RH centrée sur la responsabilisation, l'autonomie et la transparence, attirant ainsi des profils très qualifiés et créatifs.

2. Développement du capital humain

Investir dans les collaborateurs, c'est développer un avantage concurrentiel durable :

- Accès facilité à des **formations continues** via des plateformes LMS (Learning Management System ou système de gestion de l'apprentissage.)
- Partenariats avec des universités pour des certifications reconnues
- Encouragement du **learning on the job** (apprentissage par la pratique, tutorat, missions transversales)

📌 *Exemple* : LVMH propose des "Learning Expeditions" immersives pour former ses talents à l'innovation dans le luxe.



3. Anticipation des besoins futurs en compétences

Face aux mutations économiques, technologiques et sociales, il est crucial d'adopter une posture prospective :

- **Veille sectorielle** et analyse des tendances (IA, cybersécurité, durabilité)
- **Cartographie des compétences** internes et identification des écarts
- Plans de **requalification (reskilling)** et **montée en compétences (upskilling)**

📌 *Exemple* : Amazon a investi 700 millions de dollars dans un programme de formation numérique pour requalifier 100 000 collaborateurs aux métiers du futur.

4. Motivation et engagement des collaborateurs

Les leviers de motivation évoluent vers plus de **bien-être**, de **reconnaissance** et de **sens au travail** :

- Programmes de santé mentale, de qualité de vie au travail (QVT), et de soutien psychologique
- Valorisation des réussites via des dispositifs de reconnaissance (badges, primes, témoignages)
- Culture d'entreprise axée sur la **confiance** et la **transparence**



III. Identification des Hauts Potentiels

Détecter et valoriser les talents à fort potentiel constitue un pilier essentiel du **leadership pipeline** et de la continuité managériale.

1. Critères de détection

L'identification des hauts potentiels repose sur une évaluation rigoureuse et multifactorielle, combinant :

- **Performance avérée** sur les projets stratégiques
- **Capacité d'adaptation** face au changement et à la complexité
- **Potentiel de leadership** : vision, influence, esprit collaboratif et orientation résultats

📌 *Exemple* : Michelin utilise un outil interne de "Talent Review" pour classer les collaborateurs selon leur impact et leur potentiel à long terme.



2. Méthodes d'évaluation

Pour objectiver l'identification, plusieurs outils sont mobilisés :

- **Entretiens d'évaluation annuels** croisant vision managériale et auto-positionnement
- **Évaluations 360°** intégrant le feedback de collègues, supérieurs et collaborateurs
- **Centres d'évaluation (Assessment Centers)** : mises en situation, études de cas, tests cognitifs et comportementaux
-  *Cas d'étude* : Danone utilise des évaluations 360° et des simulations de gestion de crise dans ses Assessment Centers pour identifier les futurs dirigeants de ses unités stratégiques.

IV. Accompagnement des Talents

L'accompagnement des talents vise à favoriser un développement continu, aligné à la fois sur les **aspirations personnelles** et les **besoins stratégiques de l'entreprise**. Il s'appuie sur une logique de **personnalisation**, de **transmission** et de **valorisation du potentiel**.

1. Programmes de développement personnalisés

Les parcours doivent être adaptés au profil, au niveau de maturité professionnelle et au projet de carrière de chaque collaborateur :

- **Entretien de carrière** avec un RH ou un manager pour co-construire le plan de développement.
- Accès à des **outils d'auto-évaluation** (bilan de compétences, test de personnalité).
- **E-learning, blended learning**, accès mobile aux ressources de formation.

2. Formations ciblées et coaching

- **Coaching individuel** (externe ou interne) : ciblé sur les enjeux de posture managériale, de prise de parole, ou de gestion du stress.
- **Coaching collectif** : amélioration de la cohésion d'équipe, intelligence collective.
- **Formations certifiantes ou diplômantes** : MBA, mastères spécialisés, souvent en partenariat avec des écoles.



3. Mentoring et parrainage

- **Mentorat** : relation structurée, souvent intergénérationnelle, visant à transmettre des savoirs, des conseils de carrière et du recul stratégique.
 - **Reverse mentoring** : les jeunes talents accompagnent des dirigeants sur les sujets numériques, générationnels ou culturels.
 - **Parrainage interne** : souvent utilisé pour accompagner l'onboarding ou les mobilités.
- 📌 *Exemple* : L'Oréal a instauré un programme de mentorat croisé (cross mentoring) où les jeunes managers peuvent bénéficier des conseils de cadres expérimentés d'un autre département.

4. Parcours de développement à haut potentiel

- **Programmes Fast-Track** : parcours accélérés vers des fonctions de direction, souvent accompagnés de missions stratégiques.
 - **Job rotation** : immersion dans différents services, voire pays, pour développer une vision transverse et multiculturelle.
 - **Projets transversaux** : exposer les hauts potentiels à des enjeux complexes, en lien avec la transformation de l'entreprise.
- 📌 *Exemple* : Engie a créé un Graduate Program international permettant à de jeunes talents d'enchaîner trois missions dans des filiales différentes, avec un suivi RH renforcé.

IV. Plans de Succession

Les plans de succession permettent d'assurer la **continuité managériale**, la **préservation des savoirs** et la **résilience organisationnelle** en cas de départs clés (retraite, mobilité, démission). C'est un outil stratégique de sécurisation du capital humain.

1. Méthodologie de cartographie des compétences

- **Identification des postes stratégiques** : ceux dont l'absence impacte fortement la performance (dirigeants, experts rares, chefs de projet clés).
- **Évaluation des compétences critiques** : savoir-faire techniques, savoir-être, leadership, connaissances réseau.
- **Construction de matrices de succession** : mapping des talents internes par poste cible.
- 📌 *Exemple* : Thales utilise des matrices 9-box (potentiel/performance) pour visualiser les talents prêts à évoluer vers des fonctions clés.

2. Anticipation des départs et des mobilités

- Analyse démographique interne : taux de départs à la retraite prévus, flux de mobilité.
- **Entretiens de fin de carrière** : pour comprendre les savoirs à transmettre.
- Préparation à la **reprise de poste** : désignation en amont d'un successeur potentiel, avec une période de recouvrement (shadowing).
- 📌 *Exemple* : EDF mène un "diagnostic générations" pour planifier la relève sur les métiers techniques en tension.

3. Processus de transfert de connaissances

- **Binômes senior/junior** pour une passation progressive. (Associer un collaborateur expérimenté (senior) avec un profil plus jeune ou moins expérimenté (junior), afin d'assurer un transfert progressif des savoirs, des savoir-faire et des bonnes pratiques.
 - **Création de fiches savoirs** ou vidéos tutoriels dans des bases de connaissances internes.
 - Organisation de **communautés de pratiques** pour mutualiser l'expertise.
- 📌 *Exemple* : Schneider Electric a mis en place un programme de "knowledge transfer" où les jeunes embauchés sont formés directement par des retraités actifs pendant leur première année.

4. Continuité et préservation du capital de compétences

- Maintenir la capacité opérationnelle et stratégique de l'entreprise.
 - Conserver une **mémoire organisationnelle vivante**.
 - Réduire les risques de perte de savoir critique.
- 📌 *Exemple* : PSA-Stellantis a digitalisé l'ensemble des procédures techniques des experts partant à la retraite afin de préserver son savoir-faire industriel.

V. La Gestion Prévisionnelle des Effectifs

La Gestion Prévisionnelle des Effectifs (GPE) est un outil stratégique clé pour toute organisation souhaitant optimiser l'utilisation de ses ressources humaines en fonction de ses besoins à long terme. Elle permet d'anticiper les écarts entre les effectifs et les compétences disponibles et ceux nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En ajustant les effectifs et les compétences en fonction de ces besoins, la GPE permet à l'entreprise de rester compétitive et de répondre aux défis du marché.

1. Étude Quantitative

L'étude quantitative se concentre sur les **effectifs** de l'entreprise, c'est-à-dire le nombre de salariés nécessaires dans chaque département ou pour chaque fonction. Elle cherche à identifier :

- **Sous-effectif** : Cela se produit lorsqu'une entreprise manque de personnel pour répondre à ses besoins. Ce manque peut entraîner une surcharge de travail, un stress accru pour les employés et une baisse de la productivité.
 - **Politique d'ajustement** : Pour combler un sous-effectif, l'entreprise peut opter pour des **recrutements** ou des **contrats temporaires**.
- **Sur-effectif** : Cela se produit lorsque l'entreprise dispose de plus de salariés que nécessaire pour les tâches à accomplir. Cela peut engendrer des coûts supplémentaires et une inefficacité.
 - **Politique d'ajustement** : Pour réduire un sur-effectif, l'entreprise peut mettre en place des **plans sociaux** pour réduire les effectifs ou procéder à des **retraites anticipées**.



2. Étude Qualitative

L'étude qualitative se concentre sur les **compétences** nécessaires pour que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques. Elle analyse si les employés possèdent les compétences adéquates et suffisantes pour réaliser les missions qui leur sont confiées.

- **Sous-compétence** : Cela se produit lorsque les employés ne disposent pas des compétences nécessaires pour répondre aux exigences de l'entreprise. Cela peut créer des lacunes dans la performance de l'entreprise et empêcher la réalisation de ses objectifs stratégiques.
 - **Politique d'ajustement** : Pour pallier un manque de compétences, l'entreprise peut mettre en place des **programmes de formation** ou offrir des **opportunités de développement** pour ses employés.
- **Sur-compétence** : Cela se produit lorsque les employés disposent de compétences supérieures à ce que l'entreprise nécessite. Cela peut également entraîner une démotivation et une inefficacité.
 - **Politique d'ajustement** : Pour ajuster les sur-compétences, l'entreprise peut réorienter les talents vers des postes plus exigeants ou offrir des **missions spéciales** afin d'utiliser pleinement les compétences de ses employés.



3. Politique d'ajustement

Les politiques d'ajustement sont des mesures prises pour combler les écarts constatés entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines disponibles.

a) Recrutement :

Le recrutement est essentiel pour combler un **sous-effectif**. Il permet d'ajuster les effectifs en fonction des besoins futurs de l'entreprise. Il peut être effectué à travers des embauches directes ou par le biais de **contrats temporaires** selon la durée de la nécessité d'embauche.

b) Plan social :

Un plan social est utilisé pour réduire un **sur-effectif** de manière responsable et humaine. Il inclut généralement des mesures comme les **retraites anticipées**, des **licenciements volontaires**, ou des **indemnités de départ**. L'objectif est de réduire les effectifs tout en prenant en compte les droits des employés concernés.

c) Formation :

Les **programmes de formation** sont nécessaires pour combler un écart de **compétences**. Cela inclut des formations ciblées pour améliorer les compétences des employés actuels, ou encore des reconversions professionnelles pour des employés amenés à changer de poste. La formation permet aussi de préparer les employés à de nouveaux défis ou à des évolutions technologiques.

d) Gestion de carrière :

La gestion de carrière est une démarche proactive visant à aligner les compétences des salariés avec les besoins futurs de l'entreprise. Cela inclut des stratégies de **développement des talents**, des **plans de succession**, ainsi que des **mobilités internes**. Une bonne gestion de carrière permet à l'entreprise de maintenir un personnel motivé et compétent tout en assurant sa performance à long terme.



POLITIQUES D'AJUSTEMENT de la GPEC

Etude réalisée	Quantitative		Qualitative	
Ecart constaté	Sous effectif	Sur effectif	Sous compétence	Sur compétence
Politiques d'Ajustement	Recrutement	Plan social	Formation	Gestion de carrière

EXERCICES D'APPLICATION



Exercice 1 – Analyse critique d'un dispositif RH

Une grande entreprise du secteur de la distribution constate une forte rotation du personnel parmi les jeunes recrues. Ce phénomène génère des coûts importants liés au recrutement et à la formation, tout en affectant la cohésion d'équipe et la qualité du service client.

Questions :

1. Identifiez les causes possibles de ce taux élevé de turnover.
2. Proposez une stratégie de fidélisation en lien avec la gestion des carrières.
3. Quelle importance la formation continue et la mobilité interne peuvent-elles jouer ?



Correction :

1. Causes possibles du turnover : Le turnover élevé des jeunes recrues peut s'expliquer par plusieurs facteurs qui sont souvent liées à des dysfonctionnements organisationnels, culturels ou relationnels. Voici les causes possibles :

a) Absence de perspectives de carrière claires :

Les jeunes talents recherchent des opportunités d'évolution rapide et des parcours professionnels définis. Si l'entreprise ne leur offre pas une vision claire de leur évolution, ils sont susceptibles de quitter l'entreprise pour des opportunités ailleurs.

b) Inadéquation entre le poste proposé et la réalité du travail :

Les jeunes recrues peuvent être déçues par la nature du travail. Par exemple, des tâches répétitives ou une gestion trop rigide peuvent créer un sentiment d'insatisfaction. De plus, si les missions ne correspondent pas aux attentes initiales ou sont trop éloignées de leur domaine de compétence, cela peut entraîner un désengagement.

c) Manque d'intégration et d'accompagnement :

Un processus d'intégration insuffisant peut nuire à la rétention des jeunes talents. Si les recrues ne se sentent pas soutenues ou intégrées dans la culture d'entreprise, cela crée une impression de "solitude" et d'isolement. Une mauvaise intégration contribue également à une faible adhésion aux valeurs de l'entreprise.



d) Conditions de travail peu attractives :

Les jeunes générations ont des attentes particulières concernant l'équilibre vie professionnelle/vie privée, les horaires flexibles, ainsi que des conditions de travail respectueuses de leur bien-être. Si ces attentes ne sont pas satisfaites, ils peuvent être enclins à partir vers des entreprises offrant de meilleures conditions.

e) Manque de reconnaissance et de valorisation :

Les jeunes employés attendent des retours réguliers sur leur travail, une reconnaissance de leurs efforts, et des opportunités de développement personnel. Si l'entreprise ne valorise pas assez leurs contributions ou ne met pas en place de systèmes de récompenses, cela peut entraîner un sentiment de dévalorisation et inciter à quitter l'entreprise.

f) Climat social tendu et gestion managériale déficiente :

Un management autoritaire ou trop distant, avec peu de soutien émotionnel ou de développement des talents, peut créer une insatisfaction généralisée. Les jeunes générations privilégient un management participatif et bienveillant, avec une reconnaissance continue.



2. Stratégie de fidélisation liée à la gestion des carrières :

Pour réduire le turnover parmi les jeunes recrues, une stratégie de fidélisation efficace doit reposer sur la gestion proactive des carrières. Voici plusieurs actions à mettre en place :

a) Établir des parcours de carrière clairs et transparents :

Il est crucial de donner aux jeunes recrues une vision claire de leurs perspectives de progression. L'entreprise peut mettre en place des plans de carrière personnalisés, incluant des étapes clés et des objectifs mesurables, afin que les jeunes sachent comment ils peuvent évoluer au sein de l'organisation. Les entretiens d'évaluation réguliers doivent être utilisés pour suivre les progrès.

b) Offrir des opportunités de formation et de développement continu :

Une entreprise doit investir dans le développement des compétences de ses jeunes talents. Cela inclut des formations régulières, des ateliers de développement personnel, et la possibilité de suivre des certifications professionnelles. Ces actions permettent non seulement d'améliorer la performance, mais aussi d'augmenter le sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

c) Mettre en place un système de mentorat et de coaching :

Les jeunes recrues ont besoin de modèles et de soutiens pour évoluer rapidement. Un programme de mentorat ou de coaching peut être bénéfique pour les accompagner dans leur parcours, les aider à surmonter les défis et à mieux s'intégrer à la culture de l'entreprise. Le mentorat favorise l'apprentissage par l'expérience et renforce les liens intergénérationnels



d) Renforcer la reconnaissance et la valorisation des performances :

L'instauration de programmes de reconnaissance formels et informels permet de récompenser les efforts fournis par les jeunes talents. Des primes de performance, des récompenses symboliques (comme des "salariés du mois"), ou encore une reconnaissance publique dans les réunions d'équipe sont autant de moyens de valoriser les succès individuels.

e) Encourager la mobilité interne et les missions transversales :

Les jeunes talents recherchent de la diversité dans leur travail. Offrir des opportunités de mobilité interne, qu'elles soient horizontales ou verticales, peut être un excellent levier de fidélisation. De plus, la participation à des projets transversaux permet aux jeunes recrues de se challenger et d'acquérir des compétences nouvelles tout en restant dans l'entreprise.

f) Assurer un suivi et des points réguliers avec les recrues :

Mettre en place des entretiens réguliers, à la fois informels et formels, pour s'assurer que les jeunes talents sont satisfaits et se sentent bien intégrés. Ces entretiens permettent de discuter des attentes, des préoccupations, et d'adapter les actions de gestion des carrières en fonction des retours.



3. Formation continue et mobilité interne : Ces deux leviers sont cruciaux dans la fidélisation :

a) La formation continue :

La formation continue est un levier crucial pour la fidélisation des jeunes recrues. Elle permet non seulement de maintenir un niveau de compétence élevé, mais elle démontre également l'engagement de l'entreprise à investir dans son capital humain. Les jeunes talents recherchent des opportunités d'apprentissage tout au long de leur carrière, et la formation continue permet de répondre à ce besoin tout en renforçant leur employabilité.

- **Renforcement des compétences clés** : Elle permet de compléter les compétences techniques et comportementales essentielles pour leur évolution dans l'entreprise (gestion de projet, leadership, gestion des conflits, etc.).
- **Adaptation aux nouvelles technologies** : Dans un monde en constante évolution, la formation continue permet aux jeunes de s'adapter aux nouveaux outils, technologies et tendances du secteur, augmentant ainsi leur contribution à l'entreprise.

b) La mobilité interne :

La mobilité interne joue un rôle important dans la fidélisation des talents. Elle permet d'éviter la routine et de maintenir l'engagement des jeunes recrues en leur offrant de nouveaux défis et en leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences. De plus, cela renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, car ils perçoivent que cette dernière est prête à investir dans leur développement à long terme.



- **Développement de nouvelles compétences** : La mobilité interne offre l'opportunité aux jeunes de diversifier leurs expériences professionnelles, ce qui leur permet de développer des compétences polyvalentes et d'élargir leur vision de l'entreprise.
- **Favoriser la rétention des talents** : En permettant aux jeunes recrues de changer de poste ou de service sans quitter l'entreprise, on les incite à rester et à s'investir dans le développement global de l'organisation.

Conclusion :

Pour réduire le turnover élevé parmi les jeunes recrues, l'entreprise doit adopter une approche proactive et stratégique de gestion des carrières. En proposant des parcours de développement clairs, un accompagnement structuré (tels que mentorat et coaching), ainsi qu'une politique de formation continue et de mobilité interne, l'entreprise sera mieux positionnée pour fidéliser ses talents. Cette stratégie contribuera à réduire les coûts liés au recrutement tout en favorisant l'engagement et la performance des jeunes employés.



Exercice 2 – Cas de succession critique

Un hôpital public prévoit le départ de plusieurs médecins chefs dans les deux prochaines années. Ce changement à venir suscite des préoccupations quant à la continuité des soins, la perte d'expertise, et la capacité à assurer la relève dans un environnement médical déjà sous tension.

Questions :

1. Quelles sont les étapes d'un plan de succession efficace ?
2. Quels outils RH peuvent soutenir la continuité des compétences ?
3. Comment impliquer les professionnels seniors dans la préparation de la relève ?



CORRECTION :

1.Étapes d'un plan de succession efficace :

Un plan de succession efficace dans un environnement hospitalier doit être bien structuré et anticipé, afin de garantir la continuité des soins et la préservation de l'expertise. Voici les étapes à suivre pour mettre en place ce type de plan :

a) Identification des postes clés :

La première étape consiste à identifier les postes critiques pour l'hôpital, notamment ceux qui ont un fort impact sur la qualité des soins et la gestion de l'établissement. Dans ce cas, les postes de médecins chefs sont essentiels pour le bon fonctionnement des services. Il est également important d'identifier les compétences spécifiques requises pour ces postes (expérience, leadership, compétences techniques et interpersonnelles).

b) Identification des successeurs potentiels :

Une fois les postes clés identifiés, l'étape suivante consiste à repérer les collaborateurs internes ou externes qui pourraient prendre la relève. Cela se fait en analysant les talents internes, leur potentiel de leadership, leurs qualifications et leur capacité à gérer la pression. Des entretiens de développement et des évaluations de potentiel peuvent être utilisés pour repérer les candidats les plus prometteurs.



c) Élaboration d'un plan de développement individuel :

Une fois les successeurs identifiés, il est essentiel d'élaborer un plan de développement sur mesure pour chacun d'entre eux. Ce plan peut inclure des formations spécifiques, des stages de gestion, des programmes de mentorat, ou des missions spécifiques permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper les responsabilités des médecins chefs. Ce plan doit être flexible et tenir compte des besoins particuliers de chaque successeur.

d) Mise en place d'une période de transition :

Le plan de succession doit inclure une phase de transition, au cours de laquelle le successeur potentiel travaillera aux côtés du médecin chef sortant. Cette période de transmission des connaissances est cruciale pour permettre au successeur d'apprendre à gérer le poste dans son ensemble, tout en garantissant que la qualité des soins ne soit pas impactée.

e) Suivi et réévaluation réguliers :

Une fois le successeur en place, un suivi régulier doit être effectué pour évaluer son adaptation au poste, sa gestion des responsabilités et son impact sur l'organisation. Les ajustements nécessaires doivent être faits en fonction de l'évolution des besoins de l'hôpital et du développement du successeur.



2. Outils RH pour assurer la continuité des compétences :

Pour garantir la continuité des compétences au sein de l'hôpital, plusieurs outils RH peuvent être utilisés pour faciliter la transmission des savoirs, le suivi des talents et l'adaptation continue des collaborateurs. Voici les principaux outils à mettre en place :

a) Cartographie des compétences :

Une cartographie des compétences permet d'avoir une vue d'ensemble des savoir-faire et des connaissances au sein de l'hôpital. Cet outil aide à identifier les compétences critiques à préserver et à transférer aux successeurs. Il permet également de détecter les lacunes de compétences et de mettre en place des formations ciblées pour y remédier.

b) Matrice de succession :

La matrice de succession est un outil clé pour visualiser les postes à pourvoir, les successeurs potentiels et les plans de développement associés. Cette matrice permet de planifier la relève, de suivre l'avancement des successeurs et de gérer les risques associés à l'absence de certains talents.



c) Plateforme de gestion des connaissances :

Une plateforme de knowledge management centralise toutes les informations importantes liées à l'expertise et aux pratiques médicales de l'hôpital. Cela inclut les protocoles de soins, les études de cas, les recommandations cliniques, etc. Cet outil est essentiel pour préserver et transmettre les savoirs tacites, notamment ceux des médecins chefs qui possèdent une expertise spécifique difficile à formaliser.

d) Entretiens de développement et évaluations de potentiel :

Les entretiens de développement réguliers permettent de suivre l'évolution des collaborateurs, de repérer ceux ayant un fort potentiel pour des postes de leadership, et de planifier les actions nécessaires à leur préparation. Ces évaluations doivent être couplées avec des retours 360° et des tests de leadership pour mieux comprendre les compétences des candidats à la succession.

e) Programmes de mentorat et de tutorat :

Les programmes de mentorat et de tutorat permettent aux successeurs potentiels d'être accompagnés par des professionnels expérimentés. Dans le cas des médecins chefs, les mentors peuvent partager leur savoir-faire, leur expérience clinique et leur vision stratégique du management. Cela aide à accélérer le processus de transfert de connaissances et à garantir une relève solide.



3. Implication des professionnels seniors :

Les professionnels seniors, et notamment les médecins chefs actuels, jouent un rôle clé dans la préparation de la relève. Leur implication est essentielle pour assurer la transmission des savoirs et garantir la pérennité des pratiques de l'hôpital. Voici quelques façons de les impliquer :

a) Valoriser le rôle des seniors dans la transmission des connaissances :

Les professionnels seniors doivent être perçus comme des acteurs essentiels de la succession. Cela peut être fait en reconnaissant leur rôle de mentors ou formateurs et en leur offrant des occasions de transmettre leurs compétences à la nouvelle génération. Cette valorisation peut se traduire par des récompenses symboliques, des primes ou des reconnaissances officielles de leur contribution à la préparation des successeurs.

b) Encourager le partage de l'expertise tacite :

Les seniors possèdent une expertise tacite, difficile à formaliser, mais essentielle pour la gestion des situations complexes en milieu hospitalier. Des sessions régulières de partage d'expérience, des groupes de discussion, ou même des séminaires internes peuvent être organisés pour que les médecins seniors transmettent leurs connaissances et stratégies aux plus jeunes.



c) Impliquer les seniors dans la co-construction des plans de succession :

Les médecins seniors doivent être impliqués dans l'identification des successeurs et dans la construction des plans de développement. Leur expérience et leur connaissance du terrain leur permettent de donner des avis précieux sur les compétences et les qualités nécessaires pour occuper ces postes. Cela permet d'assurer que les plans de succession sont adaptés aux réalités du terrain.

d) Mettre en place des binômes senior-junior :

L'une des méthodes les plus efficaces pour favoriser la transmission des compétences est de créer des binômes, où un médecin senior travaille directement avec un successeur potentiel. Cela permet un accompagnement direct et un transfert d'expérience en temps réel. Ce type de collaboration permet de minimiser le fossé générationnel et d'intégrer les jeunes recrues dans le processus décisionnel plus rapidement.

e) Formation des seniors à la gestion de la relève :

Les médecins seniors doivent être formés non seulement à leur rôle clinique, mais aussi à celui de formateur et de gestionnaire de la relève. Cela inclut la gestion de la dynamique de groupe, l'accompagnement des jeunes talents dans la prise de responsabilités et l'identification des compétences à développer.



Conclusion :

Dans un contexte hospitalier où plusieurs médecins chefs sont sur le point de partir, un plan de succession efficace est crucial pour garantir la continuité des soins, préserver l'expertise et éviter des perturbations organisationnelles. En identifiant les postes clés, en mettant en place des outils de gestion des talents comme la cartographie des compétences et la matrice de succession, et en impliquant les professionnels seniors dans la préparation de la relève, l'hôpital peut assurer une transition réussie. Cela nécessite un investissement dans le développement des talents internes, la mise en place d'une culture de mentorat, et une anticipation des besoins futurs.



Exercice 3 – Diagnostic d'un programme de haut potentiel

Une entreprise de technologie a mis en place un programme de développement des hauts potentiels (HP), mais constate peu d'impact concret. Ce programme avait pour but d'identifier et de préparer des talents à des postes stratégiques, mais les résultats sont faibles en termes de rétention des talents, de promotion interne et d'impact direct sur la performance organisationnelle.

Questions :

1. Quels indicateurs doivent être utilisés pour évaluer un tel programme ?
2. Proposez une méthode d'amélioration continue.
3. Quels facteurs peuvent expliquer l'absence de résultats tangibles ?



CORRECTION

1. Indicateurs clés à suivre :

Pour évaluer efficacement un programme de haut potentiel, il est nécessaire de mettre en place des indicateurs qui mesurent non seulement les résultats immédiats du programme mais aussi son impact à long terme sur l'entreprise. Voici les principaux indicateurs à suivre :

a) Taux de rétention des hauts potentiels :

Cet indicateur mesure la capacité de l'entreprise à garder ses talents identifiés au sein de l'organisation. Si les hauts potentiels quittent l'entreprise peu après avoir suivi le programme, cela peut signaler un manque d'alignement entre les attentes des talents et l'organisation, ou une déconnexion dans l'accompagnement de leur développement.

b) Taux de promotion interne des participants :

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les participants au programme ont été promus ou ont évolué vers des postes à responsabilités plus élevées. Un programme réussi doit avoir un impact direct sur la progression de carrière des hauts potentiels.

c) Feedback des participants :

Les retours qualitatifs des participants sont essentiels pour mesurer la pertinence du programme. Il est important de recueillir leurs impressions sur la qualité des formations, leur perception de la reconnaissance et leur satisfaction globale. Cela peut se faire via des entretiens, des questionnaires ou des évaluations à la fin de chaque module.



d) Impact sur les projets stratégiques :

Cet indicateur mesure dans quelle mesure les hauts potentiels ont contribué à des projets importants pour l'entreprise. Les talents identifiés devraient avoir un impact tangible sur des initiatives clés, telles que le lancement de nouveaux produits, l'amélioration des processus ou la conduite du changement. Le succès de ces projets peut être un indicateur de la valeur ajoutée du programme.

e) Mesure de l'engagement et de la motivation des participants :

Un programme de développement de hauts potentiels doit également viser à accroître l'engagement des employés dans l'entreprise. Les enquêtes sur l'engagement ou les entretiens individuels peuvent permettre de mesurer si le programme a eu un effet positif sur la motivation et la fidélisation des participants.

f) Retour sur investissement (ROI) du programme :

Cet indicateur permet d'évaluer si les investissements consacrés au programme (formation, coaching, temps des managers, etc.) ont généré un retour en termes de performance, d'innovations ou d'efficacité opérationnelle. Le ROI peut se mesurer en comparant les résultats du programme avec les coûts associés.



2. Méthode d'amélioration continue :

Une méthode d'amélioration continue est essentielle pour ajuster un programme de hauts potentiels qui ne produit pas les résultats attendus. Voici une approche en trois étapes :

a) Analyse des résultats et feedbacks :

La première étape consiste à analyser les données collectées à partir des indicateurs définis ci-dessus. Cela implique la réalisation de bilans réguliers pour évaluer les performances des participants, identifier les écarts et recueillir des feedbacks de manière systématique. Les entretiens de sortie et les sondages sur l'expérience des participants fournissent des insights précieux.

b) Révision des parcours de développement :

Une fois les données et les retours collectés, il est important de réviser les parcours de développement pour les adapter aux besoins spécifiques des hauts potentiels et aux réalités de l'entreprise. Cela inclut la mise à jour des modules de formation, le renforcement des compétences managériales, la personnalisation des parcours en fonction des talents, et l'ajustement des méthodes d'accompagnement (coaching, mentoring).

c) Suivi et évaluation continue :

L'amélioration continue nécessite un suivi constant des résultats obtenus et un réajustement du programme selon l'évolution des besoins de l'entreprise et des talents. Il peut être utile d'instaurer des évaluations régulières (par exemple tous les six mois ou à la fin de chaque étape clé du programme) pour s'assurer que les ajustements réalisés ont l'effet escompté.



3. Facteurs expliquant l'absence de résultats tangibles :

Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'inefficacité d'un programme de hauts potentiels, même lorsqu'il semble bien conçu. Voici les causes possibles :

a) Manque de clarté des objectifs du programme :

Si les objectifs du programme ne sont pas clairement définis, il est difficile de mesurer son impact réel. Les participants et les managers doivent savoir précisément ce qu'ils doivent atteindre à travers ce programme : est-ce une question de développement des compétences, de promotion interne ou d'implication dans des projets stratégiques ?

b) Sélection des participants inadéquate :

Si la sélection des hauts potentiels est mal réalisée, cela peut nuire à l'efficacité du programme. Par exemple, un processus de sélection basé sur des critères trop subjectifs ou non alignés avec les besoins de l'entreprise peut conduire à l'intégration de personnes qui ne sont pas réellement prêtes à occuper des rôles de leadership.

c) Absence de suivi et d'accompagnement personnalisé :

Le manque d'accompagnement personnalisé peut compromettre les effets du programme. Un haut potentiel a besoin de mentorat et de coaching pour progresser. Sans un suivi individualisé, les participants risquent de ne pas développer les compétences nécessaires ou de se sentir laissés à eux-mêmes.



d) Manque de soutien de la part de la direction :

L'engagement de la direction est crucial pour le succès du programme. Si les dirigeants ne soutiennent pas activement le programme, par exemple en offrant des opportunités de développement ou en intégrant les talents dans des projets stratégiques, les résultats seront probablement décevants. Le programme doit être aligné avec la vision stratégique de l'entreprise.

e) Formation trop théorique et déconnectée des besoins réels :

Si la formation se concentre uniquement sur des aspects théoriques sans lien direct avec les besoins réels de l'entreprise, elle peut sembler déconnectée et peu applicable. Les participants doivent avoir la possibilité de mettre en pratique ce qu'ils apprennent dans des contextes réels et sur des projets stratégiques.

f) Manque de reconnaissance et de récompenses :

Si les participants au programme ne ressentent pas qu'ils sont reconnus ou récompensés pour leurs efforts, cela peut nuire à leur motivation et à leur engagement. Il est essentiel d'aligner les résultats du programme avec des mécanismes de reconnaissance formelle et informelle, tels que des promotions ou des responsabilités accrues.



Conclusion :

Un programme de développement des hauts potentiels doit être régulièrement évalué, ajusté et soutenu par des indicateurs précis pour mesurer son impact. L'amélioration continue du programme, basée sur des feedbacks réguliers et une analyse des résultats, est essentielle pour garantir son succès. En outre, une sélection appropriée des participants, un accompagnement personnalisé, un alignement stratégique avec les objectifs de l'entreprise et un soutien constant de la direction sont des facteurs clés pour maximiser l'impact de ce type de programme.

Exercice 4 – Mise en place d'un dispositif de GPEC

Une collectivité territoriale veut anticiper les besoins en compétences liés à la transition numérique. Les évolutions rapides des technologies numériques créent un besoin urgent d'adaptation des compétences des agents publics. De nombreuses compétences devenant obsolètes et de nouvelles étant nécessaires pour gérer les nouveaux outils et répondre aux exigences de la transformation numérique, la collectivité doit anticiper ces besoins et mettre en place un dispositif de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

Questions :

1. Quels sont les principes d'une démarche GPEC réussie ?
2. Quelles actions concrètes peuvent être déployées ?
3. Comment assurer l'adhésion des parties prenantes ? "



CORRECTION

1. Une démarche GPEC réussie repose sur des principes fondamentaux qui permettent d'aligner les besoins en compétences avec les objectifs stratégiques de la collectivité, tout en prenant en compte les spécificités des métiers publics.

a) Alignement stratégique avec la vision à long terme

Le premier principe d'une démarche GPEC efficace est l'alignement stratégique. La GPEC doit soutenir les objectifs stratégiques de la collectivité territoriale, notamment en matière de transition numérique. Ce principe assure que les compétences développées sont en cohérence avec les priorités politiques, sociales et économiques de la collectivité.

- **Exemple** : Si la collectivité a une stratégie de digitalisation des services publics (par exemple, la dématérialisation des démarches administratives), il est crucial d'intégrer cette ambition dans la GPEC, en identifiant les compétences numériques comme une priorité.

b) Anticipation et prévision des évolutions des compétences

Une démarche GPEC réussie repose sur une analyse prévisionnelle des compétences nécessaires pour les années à venir. Cela implique une cartographie des compétences actuelles et futures, à travers des études prospectives sur l'évolution des métiers et des technologies.

- **Exemple** : Identifier que des compétences en cybersécurité ou en gestion des données deviendront de plus en plus nécessaires pour gérer la transition numérique des services publics.



c) Adaptabilité et flexibilité

La GPEC doit être suffisamment flexible pour s'adapter à des évolutions rapides et imprévues, notamment dans un environnement numérique en constante mutation. La capacité à revoir régulièrement les besoins en compétences et à ajuster les parcours de développement en fonction des nouveaux enjeux est cruciale.

- **Exemple** : La collectivité pourrait mettre en place des révisions annuelles ou semestrielles des compétences à travers des audits internes.

d) Inclusion des parties prenantes et approche participative

Les acteurs concernés par la gestion des carrières doivent être impliqués dans le processus, à savoir les managers, les collaborateurs, ainsi que les représentants syndicaux. Une démarche participative permet d'assurer la pertinence des actions entreprises et leur acceptation par les différents acteurs.

- **Exemple** : Organiser des consultations avec les syndicats ou des groupes de travail incluant des représentants de chaque service pour identifier les besoins spécifiques et faire émerger des solutions adaptées.



2. Quelles actions concrètes peuvent être déployées ?

Pour réussir la mise en œuvre de la GPEC dans le cadre de la transition numérique, plusieurs actions concrètes doivent être mises en place pour garantir une anticipation adéquate des besoins en compétences.

a) Réalisation d'un référentiel de compétences numériques

Un référentiel de compétences constitue la première étape pour évaluer les compétences actuelles et les compétences futures nécessaires à la collectivité. Ce référentiel identifie les compétences requises pour chaque métier, en particulier celles en lien avec la transition numérique. Il peut également inclure des sous-compétences spécifiques à des technologies particulières (ex. : gestion de bases de données, développement web, gestion de la cybersécurité, etc.).

- **Exemple** : Un référentiel définissant les compétences attendues pour un poste de gestionnaire des systèmes d'information : maîtrise des logiciels de gestion publique, sécurité informatique, gestion des données publiques.

b) Analyse des besoins futurs en compétences numériques

Une analyse des besoins à venir en compétences doit être effectuée. Cela peut inclure des études prospectives et des interviews avec les responsables des différents services pour anticiper les nouvelles compétences nécessaires à la transformation numérique.

- **Exemple** : Analyser les impacts de la transition numérique sur les fonctions de gestion des ressources humaines (RH) et de gestion des finances publiques. Par exemple, le développement d'outils d'automatisation de la gestion budgétaire ou la gestion des dossiers administratifs.



c) Mise en place de formations ciblées

Des formations adaptées aux besoins identifiés doivent être proposées aux agents. Ces formations doivent porter sur des compétences numériques spécifiques, telles que la gestion des données, la maîtrise des outils collaboratifs en ligne, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, etc.

- **Exemple** : Organiser des formations sur les outils de gestion de projet en ligne ou sur l'utilisation des logiciels spécifiques aux administrations publiques.

d) Accompagnement et montée en compétences par la mobilité interne

La mobilité interne est un levier essentiel pour la gestion des talents au sein de la collectivité. Il est important de promouvoir la mobilité verticale (évolution vers des postes à responsabilité) et horizontale (passage d'un service à un autre, acquisition de nouvelles compétences).

- **Exemple** : Un agent ayant acquis des compétences dans la gestion des données pourrait être transféré vers une mission dans la transformation numérique des services publics.



e) Création de parcours de développement professionnels sur-mesure

Des parcours de développement professionnels doivent être définis pour accompagner les agents dans l'acquisition progressive des compétences numériques. Ces parcours peuvent inclure des formations, des mentorats, des projets transversaux et des missions spécifiques.

- **Exemple** : Créer un programme de mentorat dans lequel des agents expérimentés en gestion de systèmes d'information accompagnent les plus jeunes dans l'acquisition de compétences numériques.

f) Suivi et évaluation continue des actions GPEC

Il est essentiel de suivre l'évolution des compétences acquises par les agents et de faire évoluer les actions mises en place en fonction des résultats obtenus. Cela passe par des évaluations régulières et des entretiens de suivi pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés.

- **Exemple** : Organiser des entretiens de suivi tous les six mois pour vérifier les progrès réalisés par les agents en termes de compétences numériques.



3. Comment assurer l'adhésion des parties prenantes ?

L'adhésion des parties prenantes est cruciale pour la réussite de la démarche GPEC. Pour qu'une telle démarche soit acceptée et bien intégrée, plusieurs leviers peuvent être utilisés.

a) Communication claire et transparente

Une communication régulière et transparente est indispensable pour informer les parties prenantes sur les objectifs, les enjeux et les bénéfices de la GPEC. Cela permet de prévenir les résistances et de créer un climat de confiance.

- **Exemple** : Organiser des réunions d'information pour expliquer les raisons de la mise en place de la GPEC et comment celle-ci bénéficie aux agents et à la collectivité.

b) Impliquer les managers dans le processus

Les managers jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la GPEC. Ils sont responsables de l'identification des besoins spécifiques des équipes et de l'accompagnement des collaborateurs dans le développement de leurs compétences. Leur implication dès le début du processus permet de garantir l'adhésion de leurs équipes.

- **Exemple** : Intégrer les managers dans des groupes de travail afin qu'ils puissent participer activement à la définition des compétences nécessaires et à l'élaboration des parcours de développement.



c) Faire appel aux syndicats et représentants du personnel

Impliquer les syndicats et les représentants du personnel est indispensable pour obtenir leur soutien et garantir que les actions mises en place respectent les attentes des agents. Leur implication permet également de limiter les résistances et de favoriser un climat social positif.

- **Exemple** : Organiser des réunions régulières avec les syndicats pour recueillir leurs avis et ajuster la démarche GPEC en fonction de leurs retours.

d) Mettre en avant les bénéfices individuels pour les agents

Il est important de mettre en avant les avantages que la GPEC apporte directement aux agents, tels que des opportunités de carrière, des formations adaptées à leurs besoins, et des possibilités d'évolution professionnelle.

- **Exemple** : Promouvoir la mobilité interne et les possibilités d'avancement pour les agents ayant acquis de nouvelles compétences numériques.

e) Mesurer et valoriser les succès

Pour renforcer l'adhésion, il est important de mesurer les résultats positifs de la GPEC et de valoriser les réussites, tant individuelles que collectives. Cela renforce la crédibilité du dispositif et motive l'ensemble des acteurs.

- **Exemple** : Publier des témoignages d'agents ayant bénéficié de formations ou de mobilité interne, et avoir eu une progression de carrière grâce à la GPEC.



Conclusion

La mise en place d'une démarche GPEC réussie nécessite une approche stratégique, une anticipation claire des besoins en compétences numériques, ainsi qu'une action concrète et suivie. L'implication des parties prenantes, la transparence et la communication efficace sont des éléments clés pour réussir cette démarche dans une collectivité territoriale. Par le biais d'une GPEC proactive et adaptée, la collectivité pourra non seulement répondre aux défis de la transition numérique, mais également offrir des opportunités de développement professionnel aux agents, favorisant ainsi leur engagement et leur rétention.



Exercice 5 – Construction d'un parcours de développement personnalisé

Contexte : Un salarié souhaite évoluer vers un poste de management, mais ne possède pas encore toutes les compétences requises. Cette entreprise souhaite l'accompagner dans sa progression en lui offrant un parcours de développement sur-mesure.

Questions :

1. Quelles étapes pour co-construire un plan de développement avec lui ?
2. Quelles modalités d'apprentissage recommanderiez-vous ?
3. Comment suivre et ajuster le parcours au fil du temps ?



1. Quelles étapes pour co-construire un plan de développement avec lui ?

Co-construire un plan de développement personnalisé avec un salarié est un processus collaboratif qui nécessite de définir des objectifs clairs, d'analyser les compétences à acquérir et de créer un parcours structuré. Voici les étapes essentielles :

a) Analyse du profil du salarié

Avant toute chose, il est essentiel de réaliser un diagnostic approfondi des compétences actuelles du salarié. Cela inclut à la fois ses compétences techniques (hard skills) et comportementales (soft skills). Un entretien individuel avec le salarié permettra de mieux comprendre ses aspirations, ses motivations, et ses points de développement.

- **Outils utilisés** : entretiens de feedback, évaluations 360°, tests de personnalité, analyses des évaluations passées.
- **Objectif** : Identifier les compétences manquantes pour le poste de management, telles que le leadership, la gestion d'équipe, la prise de décision, la communication, la gestion du temps, etc.

b) Définition des objectifs à atteindre

Une fois le diagnostic établi, il est important de définir des objectifs précis et mesurables. Ces objectifs doivent être en lien avec les compétences à développer, mais aussi avec les attentes du poste cible. Ils doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels). Par exemple : "Acquérir une compétence en gestion de conflits d'ici six mois" ou "Mener un projet de gestion d'équipe de trois personnes d'ici un an".

- **Exemple d'objectif** : "Développer des compétences en gestion d'équipe en prenant en charge une équipe de projet de 3 à 5 personnes d'ici 6 mois."



c) Co-construction du parcours de développement

Après avoir défini les objectifs, il est temps de co-construire le parcours de développement. Cela doit se faire en collaboration avec le salarié afin d'assurer son engagement dans le processus. Il est important de prendre en compte les préférences du salarié en matière d'apprentissage et de l'impliquer dans le choix des actions et des modalités d'apprentissage (formation, coaching, mentoring, etc.).

- **Actions concrètes possibles** : formation sur la gestion d'équipe, accompagnement par un mentor ou un coach, participation à des projets transversaux, simulations de gestion de crise, etc.
- **Outils utilisés** : plan de formation personnalisé, calendrier des actions de développement, modalités d'évaluation.

d) Établissement d'un plan de suivi et d'évaluation

Enfin, le plan de développement doit être complété par un suivi régulier de la progression. Cela inclut des points réguliers avec le salarié pour évaluer les progrès réalisés, ajuster les actions si nécessaire, et réévaluer les objectifs. Des entretiens formels et informels doivent être programmés pour suivre l'évolution du salarié et lui apporter un feedback constructif.

- **Exemple de suivi** : entretiens mensuels ou trimestriels pour discuter des réalisations et des obstacles rencontrés.



2. Quelles modalités d'apprentissage recommanderiez-vous ?

Les modalités d'apprentissage doivent être variées et adaptées aux besoins spécifiques du salarié. Un parcours de développement personnalisé doit être conçu de manière à inclure différents types d'apprentissage pour optimiser l'acquisition des compétences.

a) Formations ciblées

Les formations sont un pilier essentiel dans un parcours de développement. Pour un salarié qui veut évoluer vers un poste de management, des formations spécifiques sur des thématiques clés telles que le leadership, la gestion d'équipe, la gestion des conflits, la prise de décision, la gestion du temps et la communication sont nécessaires.

- **Exemples :**
 - Formation en gestion d'équipe et leadership.
 - Formation en gestion des conflits et négociation.
 - Ateliers pratiques sur la prise de décision stratégique.

b) Coaching individuel

Le coaching est particulièrement adapté pour accompagner un salarié dans son développement personnel. Un coach peut aider le salarié à prendre du recul sur ses comportements, à renforcer ses compétences en leadership et à gérer ses propres émotions dans des situations complexes.

- **Exemple de coaching :** Un coaching de gestion du stress en situation de crise ou un coaching pour améliorer les compétences en communication interpersonnelle.



c) Mentorat ou parrainage

Le mentorat est une modalité très efficace pour la transmission de savoir-faire. Un mentor expérimenté dans le domaine du management peut guider le salarié, partager ses expériences et lui donner des conseils pratiques pour relever les défis du management. Le mentorat favorise également un apprentissage par l'expérience, ce qui est crucial dans le développement de compétences managériales.

- **Exemple** : Mettre en place un mentorat avec un manager senior qui pourrait guider le salarié sur la gestion des équipes et l'animation de réunions stratégiques.

d) Apprentissage par la pratique

L'apprentissage par la pratique est l'une des méthodes les plus efficaces pour acquérir des compétences en management. Cela peut prendre la forme de projets transversaux, de missions de gestion d'équipe, ou de responsabilité sur des projets clés de l'entreprise. Travailler sur des missions concrètes permet de renforcer l'autonomie et la confiance du salarié tout en l'aidant à s'adapter à son futur poste.

- **Exemple** : Participer à la gestion d'un projet de développement produit en tant que responsable d'équipe pour développer les compétences de management.

e) Retours réguliers et feedback 360°

Le retour d'information est un outil fondamental pour ajuster le parcours de développement et favoriser l'amélioration continue. Le salarié doit recevoir des retours réguliers sur sa progression, tant de la part de ses supérieurs hiérarchiques que de ses collègues.

- **Exemple** : Mise en place d'un feedback 360° pour obtenir des retours sur la gestion d'équipe du salarié.



3. Comment suivre et ajuster le parcours au fil du temps ?

Le suivi et l'ajustement du parcours de développement sont des éléments clés pour garantir l'efficacité du plan. Le parcours de développement doit être un processus dynamique qui évolue en fonction des progrès réalisés et des nouvelles opportunités.

a) Évaluation régulière des progrès

Des points réguliers avec le salarié permettent de mesurer l'évolution par rapport aux objectifs fixés. Ces évaluations peuvent être mensuelles, trimestrielles ou semestrielles, selon le rythme du développement. Les entretiens de suivi permettront de discuter des difficultés rencontrées, des réussites et des ajustements nécessaires.

- **Exemple** : Un entretien trimestriel pour faire un point sur l'acquisition des compétences en gestion d'équipe et définir les ajustements nécessaires.

b) Flexibilité et adaptation des actions

Le parcours de développement doit être flexible pour s'adapter aux évolutions des besoins du salarié et aux nouvelles priorités de l'entreprise. Si un objectif devient obsolète ou si le salarié rencontre une difficulté particulière, le parcours doit pouvoir être ajusté pour garantir son efficacité.

- **Exemple** : Si le salarié rencontre des difficultés en gestion du temps, un module complémentaire sur la gestion des priorités peut être ajouté au programme.



c) Intégration des retours des parties prenantes

Les retours des managers, collègues, ou autres parties prenantes sont cruciaux pour ajuster le parcours de manière efficace. Par exemple, un retour sur la capacité du salarié à prendre des décisions ou à gérer une équipe peut guider l'ajustement des actions de développement.

- **Exemple** : Organiser des points de feedback avec le manager direct pour ajuster le parcours en fonction de l'évolution du salarié sur le terrain.

d) Suivi de la performance dans le rôle cible

Une fois que le salarié a progressé, il est important de le suivre dans son rôle de management pour évaluer la réelle application des compétences acquises. Cela permettra de confirmer que les objectifs de développement sont atteints et que le salarié est prêt pour la montée en responsabilité.

- **Exemple** : Mettre en place des évaluations de la performance du salarié dans son nouveau rôle de manager, en mesurant des critères comme la gestion d'équipe, la prise de décision et la communication.



Conclusion

La construction d'un parcours de développement personnalisé est un processus dynamique et individualisé qui doit s'adapter aux besoins spécifiques du salarié. En suivant des étapes structurées et en proposant des modalités d'apprentissage diversifiées (formations, mentorat, coaching, etc.), l'entreprise offre un réel accompagnement dans la progression du salarié. Enfin, un suivi régulier et des ajustements en fonction des retours permettent d'assurer la réussite du parcours et l'atteinte des objectifs de développement professionnel.

