

Le parcours professionnel : gérer l'évolution des carrières

Gérer les carrières et la mobilité

Introduction

I. La carrière, un élément fondamental de la GRH

a. La notion de carrière

Correspond à la succession des emplois occupés par un individu au cours du temps. Renvoie à la fois au passé, au présent et à l'avenir du salarié dans l'organisation.

Mais plus complexe qu'avant :

60's : temps durant lequel une personne exerce un travail (pas de réflexion réelle sur enjeux de carrière)

70's : Besoin de planification conjointe par l'organisation et le salarié de son cheminement dans le temps (gestion à moyen terme et de manière très collective)

Depuis 80's : Idée d'une part d'une recherche permanente du salarié dans le développement de sa carrière et du côté de l'organisation favoriser le développement des capacités des salariés. Perspective beaucoup plus dynamique et individualisée.

b. La gestion des carrières

Vrai enjeu de GRH. Gestion des carrières = concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés. Tenir compte du passé (diplômes, expériences vs échecs organisationnels, etc.), du présent (situation sur le poste vs besoin actuel de l'organisation) et du futur (ambitions, risque de démobilisation, potentiel vs besoins futurs anticipés de l'organisation, capacité dans le futur à permettre évolution pro).

Idée : arriver à associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes des salariés (dimension individuelle). Permettre des évolutions tout au long de la vie professionnelle et correspondant à l'anticipation des besoins de l'organisation.

Avantages de la gestion de carrière pour l'organisation : gestion des promotions, développement des compétences des salariés, meilleure utilisation des RH à disposition, plus grande productivité des salariés si motivation, moins de risque de turn over, de départ définitif de personnes utiles ou à haut potentiel.

Avantages pour le salarié : opportunités d'évolution en interne, possibilité de développement des compétences et du coup augmentation de son employabilité, meilleure estime de soi, sentiment d'accomplissement personnel, etc.

Outils de la gestion de carrière :

Individuels : entretien annuel, bourses aux emplois, coaching, bilans de compétence, parrainage

Collectifs : tableau ou organigramme de remplacement, plans de carrière, carte des emplois, forum des emplois

c. Carrière et mobilité

Notion de carrière est étroitement liée à celle de mobilité (évolution professionnelle suppose la mobilité du salarié, pas de gestion de carrière si une personne occupe le même poste toute sa vie). Carrière suppose un aspect dynamique.

2 sortes de mobilité : mobilité au sein de l'organisation et mobilité en dehors de l'organisation.

Au sein de l'organisation, 3 possibilités d'évolution :

- ⇒ Mobilité verticale : correspond au franchissement des frontières hiérarchiques. Ce type de mobilité est associée à la notion de promotion (la plus recherchée généralement par les salariés mais pas toujours !)
- ⇒ Mobilité latérale : pas nécessairement changement de positionnement hiérarchique. Plutôt rapprochement des niveaux de pouvoir au sein de l'organisation. Exemple : chargé de mission RH dans une usine Renault

devient chargé de gestion RH au siège du groupe. Dans fonction publique, passage d'un poste dans un service à un poste auprès d'un directeur.

⇒ Mobilité horizontale (dite également fonctionnelle) : changement de fonction sans changement hiérarchique

En fonction de l'organisation et du type de mobilité, ce mouvement peut s'accompagner d'une évolution des responsabilités et du salaire.

Politique de mobilité : certains groupes fixent des règles de mobilité (par exemple chez Danone, fort encouragement à ne pas rester sur un poste plus de trois ans). Plusieurs manières de faire : mobilité obligatoire tous les x ans (rare), forte incitation (conditionne évolution salariale par exemple, ou prévoir un passage à l'étranger sur poste équivalent avec promesse d'une promotion au retour, etc.) ou facilitation (par exemple, possibilité de changer plus facilement au bout de x ans, accès à des forums).

Pour autant, mobilité n'est pas toujours le cas. Absence de mobilité ou de perspectives de mobilité = plateau de carrière. Deux types : stabilité d'un individu sur un poste ou à un même niveau hiérarchique pendant nombreuses années par choix et correspondant à un besoin de stabilité de l'organisation. Aussi plateau de carrière plus subi : sentiment (réel ou non) d'être bloqué dans son évolution de carrière pour les années à venir.

Plus lié à un moment dans la carrière qu'à un individu. Intervient généralement pour les cadres à mi carrière (discrimination + baisse estime de soi en raison de la perception d'une moindre performance).

Enjeu : lever les freins à la mobilité.

II. La gestion des carrières : la nécessité de politiques RH différenciées et la lutte contre les discriminations dans le monde professionnel

a. La gestion de carrière des femmes

En règle générale, la carrière d'une femme comprend des stades plus nombreux que celle d'un homme. Essentiellement dû à deux éléments : représentations

stéréotypées + persistance du fait que les femmes continuent de plus assumer les charges de la vie familiale. Difficile conciliation vie privée/vie professionnelle.

Stades de la carrière classique (théorisé par sociologue Hall en 1976)

- 1) Exploration et essais (premières années vie pro) : période d'expérimentation et d'apprentissage. Salarié n'a pas ou peu d'expérience professionnelle. Fait ses preuves dans différents environnements professionnels, généralement dans des organisations différentes, cherche son orientation pro.
- 2) Etablissement et avancement (jusqu'à 40 ans) : Montée en puissance de la performance et du statut. Généralement mobilité assez forte (et corrélée à réussite)
- 3) Stabilisation (env. 60 ans) : milieu de carrière. Croissance (souvent plus modérée), maintien pour ceux souhaitant stabiliser leurs acquis (moindre envie de se mettre en danger), stagnation (soit en raison de l'atteinte du potentiel maximum, soit blocage = peut générer des frustrations). Différences individuelles fortes entre les individus !
- 4) Retrait : 5 à 10 ans de la fin de carrière. Détachement progressif de l'individu.

Pour une femme, période d'établissement est plus longue et parfois se traduit par un plafond de verre plus fort que chez les hommes. Raison : soit enfant, soit perception que vont avoir des enfants ! Ensuite, stabilisation plus souvent synonyme de stagnation, car plus de retard et plus de difficultés à concilier vie familiale et pro.

Notion de plafond de verre : barrières invisibles, artificielles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels. Dans le cas qui nous occupe, veut dire pour femmes qu'elles sont empêchées d'accéder aux plus hautes responsabilités.

Stéréotypes : image du bon manager encore très souvent associée à l'homme.

Image masculine.

Côté auto-entretenu ! Réseaux, parrainages sont des soutiens à la progression de carrière. Mais comme peu de femmes en situation de responsabilité, plus dur pour elles d'y avoir accès !

Résultat : inégalités qui tiennent tout d'abord à la nature des postes occupés. Ainsi, si les filles réussissent globalement mieux leurs études que les garçons, elles sont toutefois plus nombreuses à finalement occuper un poste de niveau inférieur. Le salaire annuel moyen des femmes est également plus faible que celui des hommes (+ 19,4%). Entre autres raisons on peut citer un recours plus important au temps partiel pour les femmes ayant des enfants que pour les hommes. La charge familiale repose toujours plus sur les femmes que sur les hommes, celles-ci étant par exemple plus souvent parent d'une famille monoparentale.

Dispositifs légal d'égalité professionnelle :

Persistance d'inégalités, notamment en matière salariale, entre les femmes et les hommes a conduit le législateur à introduire dans le droit du travail un certain nombre de principes que l'employeur doit respecter. En cas de non-respect de ces principes, des recours et des sanctions sont prévus.

L'employeur doit en matière d'égalité femmes-hommes respecter plusieurs principes. Aucune discrimination n'est possible en matière d'embauche : sauf exceptions prévues par les textes, le sexe ne peut en aucun cas être un critère de recrutement. De la même manière, un employeur doit assurer à travail égal une stricte égalité entre ces employés femmes et hommes en matière de rémunération et de déroulement de carrière. Enfin, l'employeur est tenu d'informer et de dialoguer avec les représentants du personnel sur les actions à mettre en œuvre pour garantir une égalité de traitement. Cette obligation passe notamment par la présentation annuelle d'un rapport écrit et par des phases de négociation obligatoires.

En cas de non-respect de ces différentes obligations, l'employeur s'expose à des recours et des sanctions. Un employé s'estimant victime de discrimination peut notamment saisir le conseil de prud'hommes qui peut annuler la mesure discriminatoire ou exiger le versement de dommages-intérêts. Des sanctions pénales sont également possibles dans les cas particulièrement graves de discrimination. Des pénalités financières peuvent en outre être prononcées par les services de l'État, sous certaines conditions, pour les entreprises n'étant pas couvertes par un

accord relatif à l'égalité professionnelle ou par un plan d'action visant à améliorer la situation dans ce domaine. Enfin, la loi du 4 Août 2014 a renforcé l'éventail des sanctions possibles en prévoyant une interdiction de soumissionner aux marchés publics pour les organisations ayant fait l'objet d'une condamnation pénale pour un délit de discrimination, ou pour celles n'ayant pas mis en œuvre l'obligation de négociation sur la question de l'égalité professionnelle.

Malgré les dispositifs légaux, des inégalités de traitement subsistent, qui nécessitent des actions volontaristes des directions des ressources humaines, notamment pour faire évoluer durablement les représentations et permettre une véritable mixité.

Idée : agir sur les représentations. Exemple : formations égalité femmes/hommes à destination des encadrants, politique familiale dans l'entreprise...

Travail sur le document de la SNCF.

b. Nouvelles problématiques de la gestion de carrière

⇒ Carrières nomades : carrière traditionnelle caractérisée par relation de long terme entre le salarié et l'organisation. Existence d'un marché interne du travail au sein de l'organisation. Dans ce cadre classique, la carrière est vue comme un processus d'ascension professionnelle.

Or, transformation massive des organisation, des attentes des individus. Notion (qui reste vraie pour de nombreux salariés) doit être dans des cas de plus en plus fréquents, dépassée. Notion de carrière nomade : changement volontaire d'organisation. Perspectives de carrière sont alors moins verticales, plus horizontales. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent plus sur l'individu que sur l'organisation. Nécessité de revoir outils existants (enjeu notamment des comptes formation). Risque pour organisation : turn over. Avantage : adaptation de l'effectif avec moindre recours au licenciement.

- ⇒ Couples à double carrière : développement du travail féminin. Couple à double carrière : deux conjoints exercent une activité professionnelle et tous les deux accordent importance à leur carrière (différent de simple recherche d'un double revenu). Nécessite pour organisations de mieux réfléchir à conciliation vie privée/vie professionnelle. Par ailleurs, change la donne pour mobilités lointaines (expatriation)
- ⇒ Question de l'articulation entre vie privée et professionnelle : Problématique d'équilibre de plus en plus présente. Conflit tridimensionnel :
 - Conflit de temps : temps passé dans un rôle (salarié vs père ou mère, mari ou femme mais aussi bénévole, etc.) rend difficile de s'investir dans un autre rôle
 - Conflit de tension entre les rôles : pression ressentie dans un des rôles influence la manière de répondre aux demandes dans un autre rôle (ex : expatriation pour promotion, besoin d'enfant).
 - Conflit de comportement : comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle (ex : travail de nuit, le week-end, être joignable, ne pas pouvoir se déplacer à certains moments, etc.)

Sources de ce conflit vie privée/vie professionnelle : progression du travail des femmes, augmentation du nombre de familles monoparentales, développement de l'emploi atypique (horaires variables, travail temporaire, travail intermittent, de nuit, etc.), besoins en mobilité (déplacements pro, séjours à l'étranger, mobilité géographique, voir expatriation...)

Réaction des organisations : tentative de limiter les effets négatifs liés à la non prise en considération de l'attente des salariés d'une conciliation vie privée vie pro : génère absentéisme, turn over, difficultés de recrutement, baisse de la productivité, diminution de l'implication, dégradation du climat social...

Soit politiques centrées sur la famille : politique d'aide pour garde d'enfants, développement des services à la personne (exemple : services de conciergerie dans certaines entreprises !!!), accompagnement retour congé maternité, neutralisation du congé maternité en termes de rémunération, etc. Dans les faits, dispositifs très centrés sur les femmes et peu utilisés par les hommes (persistance de discrimination dans une certaine mesure).

Soit politiques centrées sur le travail : aménagements de temps de travail (horaires à la carte, temps partiel choisi) ou travail à domicile (télétravail).

Conclusion

Carrière dans la fonction publique : très différent. Recrutement par concours, stage puis titularisation. Mobilité essentiellement latérale et horizontale. Avancement à l'ancienneté. Un peu de promotion au choix... Sinon concours. Cependant, attentes sont les mêmes sur mobilité. Un des enjeux : permettre plus de mobilité (entre les fonctions publiques, d'un corps à l'autre).

Loi du 3/08/2009 qui garantit un droit à la mobilité + charte de la mobilité interne + détachement + dispo + création d'un répertoire des métiers (Etat) + mieux définir contour des fiches de poste