

إدارة المسارات الوظيفية

3

Gestion des carrières

أدوات إدارة المسارات الوظيفية

Les outils de la gestion des carrières

Ouvrage de référence: Jean-Luc CERDIN, *GERER LES CARRIÈRES, Vade-mecum*,
éd. Ems, 2000.

1. مراكز التقييم

1.1. Assessment centers

Un *assessment center* n'est pas un lieu mais une méthode, où plutôt un ensemble de méthodes regroupant des tests et des exercices que les participants font sous observation.

Les trois principaux domaines d'application sont :

- le recrutement ;
- les promotions ;
- les développements de carrière.

2. المقابلة السنوية للتقييم

1.2. L'entretien annuel d'appréciation

L'entretien d'évaluation se compose de cinq grandes parties qui doivent être respectées⁸ :

- **Introduction**
Elle permet de présenter la structure de l'entretien. Il s'agit principalement de définir l'objectif de l'entretien.
- **Bilan de l'année par l'évalué**
Extrêmement importante, cette phase permet à l'évalué d'exposer ses résultats et de les commenter.

- **Evaluation par le responsable**

C'est la phase où l'évaluateur exprime son jugement.

- **Recherche en commun des moyens et des solutions pour des améliorations**

Cette étape permet notamment d'aborder la manière dont le salarié peut augmenter ses compétences. Une formation peut être envisagée. Les questions de développement personnel de l'évalué peuvent être abordées.

- **Aborder l'avenir**

C'est l'étape où les questions de développement de carrière sont soulevées. Que veut l'évalué ? Que peut-il faire ?

3. تقييم 360 درجة

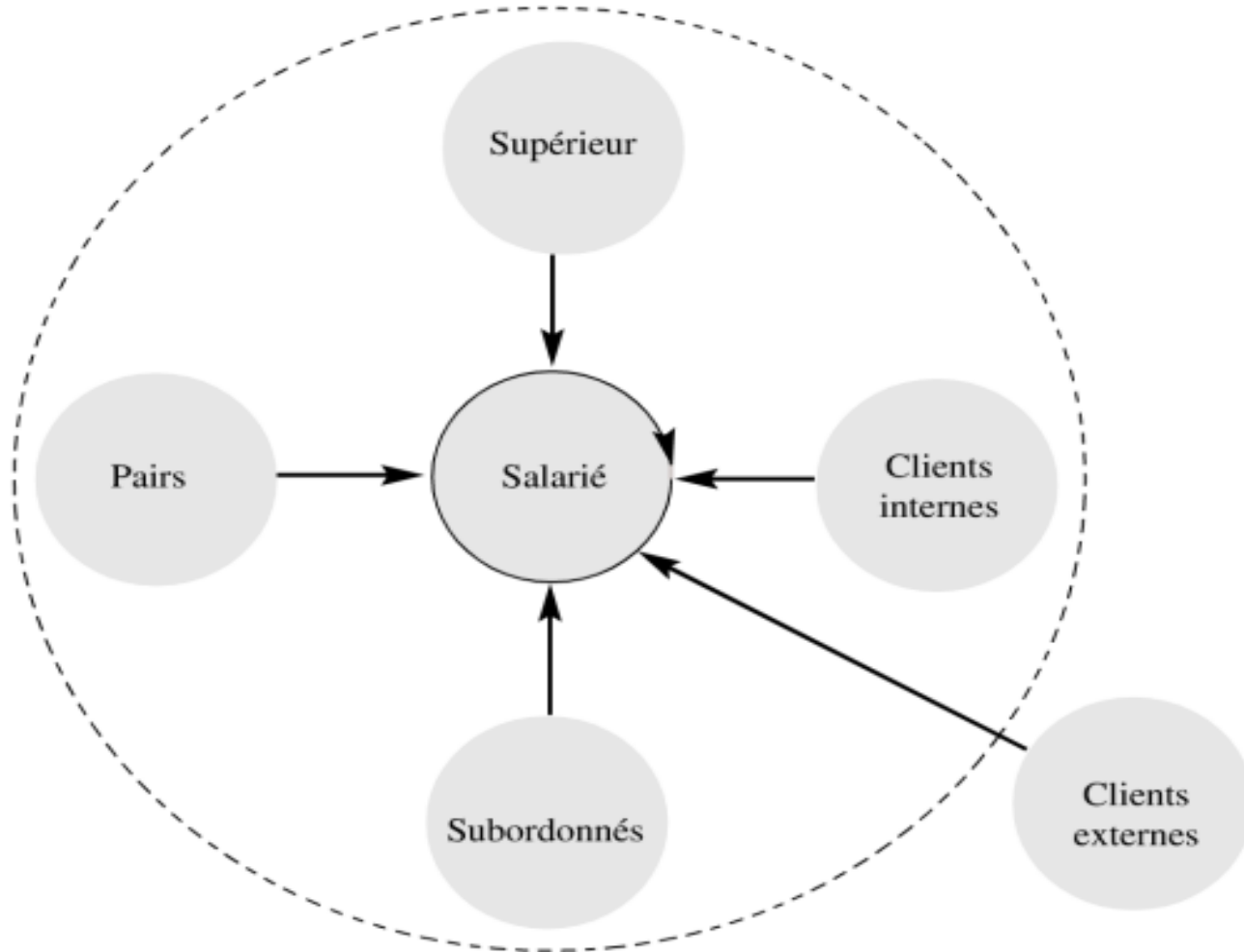
1.3. Évaluation à 360 degrés

l'évaluation d'une personne repose sur les autres personnes qui l'entourent, plus elle-même. Ces personnes peuvent être membres de l'entreprise ou extérieures à cette entreprise. L'avantage de cette approche réside dans la multiplicité des sources de l'évaluation. Cette multiplicité des sources rend le processus plus objectif.

Les principaux évaluateurs dans l'entreprise sont :

- La personne à évaluer
- Le supérieur hiérarchique direct
 - Les pairs
 - Les subordonnés
 - Les clients internes

Evaluation à 360 degrés



4. لجان المسارات الوظيفية

1.4. Les comités de carrière

Les comités réunissent des responsables hiérarchiques au moins de niveau N+2 par rapport aux personnes passées en revue. La DRH est représentée, notamment avec la ou les personnes en charge de la gestion des carrières. Sur la base des évaluations qu'ils possèdent, les hiérarchiques donnent leurs appréciations.

Les comités de carrière sont souvent réservés aux cadres mais devraient inclure tous les salariés afin de prendre des décisions concernant leur mobilité éventuelle. Ils pourraient ainsi permettre la création d'une véritable base de données « mobilité » à partir de laquelle les personnes repérées comme mobiles pourraient être sollicitées.

5. تكوين القدرات المستقبلية

5. La formation des potentiels

les hauts potentiels sont ces salariés qui constitueront les dirigeants de l'entreprise dans les années à venir, cette dernière accorde une attention particulière à leur développement. Une fois sélectionnés, l'entreprise les prépare à leurs responsabilités futures. Pour optimiser leurs talents, elle dispose de plusieurs options :

- Les jeunes salariés, fraîchement recrutés et identifiés comme des hauts potentiels, peuvent suivre des programmes d'intégration qui les ouvrent aux différents métiers de l'entreprise. Ils « tournent » alors sur différents postes, en moyenne entre une et deux années.
- Les salariés confirmés comme haut potentiel peuvent être retenus pour des programmes spécialisés de quelques semaines. Par exemple, ils travailleront sur des projets multiculturels, avec le double objectif de développer leurs compétences et leurs réseaux nécessaires à leurs futurs postes.

6. الهيكل التقديري

6. L'organigramme prévisionnel

Grâce aux revues de potentiel, il est possible de connaître en permanence l'ensemble des personnes susceptibles de pouvoir remplacer une défection dans des postes clés. L'organigramme prévisionnel, aussi nommé organigramme de remplacement ou organigramme bis, concerne en effet les postes à fortes responsabilités dans l'entreprise.

Il faut pouvoir réagir rapidement au départ du titulaire d'un poste. Ils permettent également des prévisions à plus long terme. Dans ce dernier cas, l'entreprise aura le temps de préparer les salariés, en général repérés comme des hauts potentiels, à ces postes. L'efficacité de cet outil repose sur une mise à jour fréquente.

7. لجان المهن

7. Les comités métiers

Ils sont proches des comités carrières dans la mesure où leur objectif est de réfléchir de manière collégiale aux possibilités d'évolutions des salariés. Ils se distinguent par leur composition qui passe d'une structure hiérarchique à une structure d'experts.

8. الحاضنات

8. Les pépinières ou viviers

Ces systèmes s'adressent à de jeunes potentiels qui sont destinés à prendre des postes de direction. Il s'agit d'une gestion particulière du recrutement de jeunes diplômés. Leur première année dans l'entreprise est consacrée à la formation. Cela revient à un investissement lourd sur des personnes qui peuvent toujours partir pour la concurrence. Un risque existe également de développer une caste privilégiée par rapport aux jeunes diplômés recrutés classiquement.

9. مرصد المهن

9. L'observatoire des métiers

Cet outil contribue à la détermination des compétences requises dans les années à venir. Ainsi, il participe à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il permet notamment de construire des référentiels de compétences.