

Gestion des carrières et des parcours professionnels de l'encadrement

Présentation du benchmarking

Réalisé par le cabinet Altédia, auprès de 10 entreprises de secteurs différents : une administration (la préfecture de police, 5 entreprises publiques ou d'origine publique (Aéroport de Paris, Air France, EDF, France Télécom et La Poste) et de 4 entreprises privées (Carrefour, Caisse d'Epargne, Crédit Agricole et Veolia), apporte un éclairage sur les pratiques mises en œuvre pour gérer le personnel d'encadrement.

De l'avancement à forte connotation ancienneté dans l'administration à celui totalement au mérite de certaines entreprises privées, toutes les possibilités de mixage des deux typologies se retrouvent à des degrés divers. A la RATP, mérite et ancienneté se retrouvent à parts inégales, le mérite étant encore trop peu moteur.

La RATP dispose de beaucoup d'outils RH par rapport à la plupart de ces sociétés, mais sont ils bien utilisés ? La restitution des attentes exprimées par les agents d'encadrement nous laissent penser le contraire.

Attentes des agents d'encadrement (exprimées dans des groupes de travail et sur forum intranet)

Favoriser la transversalité dans l'entreprise (préparer les mobilités, favoriser les parcours transversaux, reconnaître la prise de risque, acter le droit de ne pas bouger, etc...)

Adapter la gestion des carrières au développement de l'entreprise et aux évolutions de l'environnement (assurer un suivi personnalisé de carrière, transformer les EAP en véritables outils de gestion de carrière, mettre en place un système d'évaluation commun à l'ensemble de l'encadrement basé sur des critères objectifs, valoriser les fins de carrière, etc.).

Améliorer le dispositif d'avancement et supprimer les rigidités du système actuel (supprimer la segmentation, éliminer les quotas d'avancement, améliorer la prise en compte du mérite et diminuer la part relative à l'ancienneté, accroître la transparence et l'équité des commissions de classement, etc.)

Renforcer le rôle des professionnels des ressources humaines (professionnaliser les RH locaux, mettre en place une gestion personnalisée des carrières dans chaque département, créer un service central et transversal de gestion des carrières, etc.).

Augmenter les compétences managériales de l'encadrement (créer un référentiel commun à toute l'entreprise des compétences managériales requises, former au management tout l'encadrement, accroître le niveau de responsabilités, déléguer la prise de décisions managériales à l'encadrement de proximité, etc.).

Améliorer l'objectivité, la transparence, l'équité et la reconnaissance (favoriser la promotion interne sous toutes les formes, ne pas laisser au seul hiérarchique l'organisation de la gestion des carrières, unifier les règles de mobilité des départements, mieux reconnaître l'investissement personnel, créer un forum des métiers de l'encadrement, accroître la transparence des fiches de poste, etc.).

La CFE CGC RATP retrouve dans toutes les attentes exprimées par les agents d'encadrement ses propres attentes affirmées à de nombreuses reprises et dans diverses publications. Elle mettra donc tout en œuvre pour qu'elles soient, pour la plupart d'entre elles, prises en compte dans la future plateforme actuellement en cours d'élaboration.