

Le Cabinet ACDL Expertise vous informe :

Chef d'entreprise : comment bien gérer la promotion interne ?

Si la promotion interne est essentielle pour valoriser les collaborateurs clés de votre entreprise, elle ne s'improvise pas...

La promotion interne, un moyen de fidéliser les salariés ? Elle répond en tout cas à leurs souhaits, comme en témoigne la dernière enquête sur la mobilité professionnelle réalisée par l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) : en 2018, 64% des sondés espéraient un changement professionnel dans les trois ans à venir et 42%, en particulier, aspiraient à progresser dans leur entreprise.

Casser la structure pyramidale

Comme beaucoup de dirigeants, les associés du groupe CAEC ont réfléchi au fonctionnement de leur entreprise et aux différentes mobilités possibles. « *Nous ne voulions pas que les collaborateurs soient "cadenassés" dans un intitulé de poste*, résume Sylvain Lagrange, le directeur social et associé de cette entreprise d'expertise comptable qui emploie 63 personnes. *En 2016, nous avons constaté que nous avons une structure très pyramidale, souvent propre à notre secteur, mais qui pouvait amener un écrasement des postes de collaborateurs affectés à de la saisie et à un cloisonnement interne. Il fallait absolument que les collaborateurs puissent évoluer vers des postes de chargés de mission et donner une place aux juniors en cassant le schéma pyramidal. Nous nous sommes placés davantage dans une logique d'évolution en compétences.* »

Penser à la promotion interne dès l'embauche

Pour bien gérer la question de la promotion interne, celle-ci est traitée en amont, presque dès l'embauche de certains collaborateurs.

« *Il faut que les nouveaux venus arrivent chez nous avec l'idée qu'ils seront poussés vers le haut et qu'ils pourront acquérir de nouvelles compétences, notamment grâce à des formations* » Sylvain Lagrange, directeur social

Ce facteur d'attractivité est surtout essentiel pour les profils juniors. « *Nous les recrutons au niveau DCG (diplôme de comptabilité et de gestion) ou DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et de gestion) et nous les faisons évoluer au fur et à mesure.* » Selon lui, une promotion interne s'anticipe, s'accompagne et se formalise.

Le chef de groupe – ou chef de mission – joue un rôle crucial au cours de ces étapes : il a pour tâche de suivre la formation et l'évolution de la charge de travail des collaborateurs jusqu'à ce qu'ils soient autonomes.

À LIRE AUSSI

Primes aux salariés : comment ne pas commettre d'impair ?

Bien gérer les frustrations

Reste la question qui fâche parfois : tous les collaborateurs peuvent-ils prétendre à une promotion interne ? Evidemment non, Sylvain Lagrange en convient. *« Il y a d'abord le cas de profils qui en ont les qualités techniques mais pas les aspects relationnels. Dans ce cas, il faut être franc et savoir expliquer et travailler sur ce qui manque. »*

Le second cas est ennuyeux. *« Nous avons aussi des personnes qui veulent devenir cadres et chefs de groupe mais nous sommes simplement limités par le nombre de postes à pourvoir parmi nos effectifs. »* Le risque est qu'ils puissent légitimement chercher cette promotion ailleurs. *« Là aussi, il faut jouer la transparence et dire que les compétences ne sont pas en cause. Qu'il n'y a pas d'ouverture, ou du moins, pas encore... »*

Publié le jeudi 30 janvier 2020 à 14h35

Par [Céline Chaudeau](#), Accroche-press' pour France Défi

Les collaborateurs du cabinet se tiennent à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Votre expert-comptable : Guillaume GAHIDE 03.27.62.18.11 / ggahide@acdl.fr