Plan de succession : comment éviter de toujours promouvoir les mêmes profils ?

Lorsqu'un poste à responsabilités se libère, les entreprises peuvent avoir tendance à promouvoir les salarié·es dont elles connaissent déjà les compétences ou qui ont été recommandé·es par leur manager. D'autres personnes, pourtant qualifiées pour le poste, risquent alors de ne pas être prises en compte.

Ce mode de fonctionnement peut limiter les possibilités d'évolution professionnelle et, dans certaines situations, favoriser des discriminations.

Pour les équipes RH et les managers, un plan de succession permet d'anticiper les changements de fonctions et d'identifier les personnes susceptibles d'accéder à de nouvelles responsabilités. Mais comment éviter de toujours sélectionner les mêmes profils ?

Le plan de succession et les risques de discrimination

Qu'est-ce qu'un plan de succession ?

Un plan de succession est un dispositif de gestion des ressources humaines destiné à identifier les personnes qui pourraient occuper des postes stratégiques en cas de départ, de mobilité ou de changement d'organisation. Il permet à l'entreprise d'anticiper ses besoins et de déterminer les compétences à développer pour préparer de futures prises de fonctions.

Cette démarche peut concerner différents postes à responsabilités et plusieurs salarié·es susceptibles d'y accéder. Elle permet aussi d'envisager les formations

nécessaires pour préparer une évolution professionnelle, sans attendre qu'un poste se libère.

Le Code du travail n'impose pas à toutes les entreprises de mettre en place un plan de succession. En revanche, toute décision de promotion prise dans ce cadre doit respecter les règles de non-discrimination.

Ce que dit la loi sur la promotion professionnelle

L'article L.1132-1 du Code du travail interdit les discriminations directes ou indirectes dans la relation de travail, y compris en matière de promotion professionnelle.[1] Une décision de promotion interne ne peut donc pas reposer sur un critère interdit par la loi, comme l'âge, le sexe, l'origine, le handicap ou les activités syndicales.

Cette interdiction s'applique également lorsque plusieurs personnes possèdent les compétences nécessaires pour occuper un même poste. Les choix de l'employeur doivent pouvoir être justifiés par des éléments professionnels étrangers à toute discrimination.

La liste des motifs de discrimination ne se limite pas à ces exemples. Retrouvez les 25 critères de discrimination sur le site d'À Compétence Égale.

Les discriminations indirectes dans les promotions

L'article 1er de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008 précise qu'une discrimination indirecte peut résulter d'une règle ou d'une pratique neutre en apparence, mais qui désavantage des personnes en raison d'un critère interdit. Une telle pratique peut toutefois être justifiée si elle poursuit un objectif légitime et si les moyens employés sont nécessaires et appropriés.[2]

Par exemple, privilégier systématiquement les salarié·es disponibles tard le soir peut désavantager des personnes ayant des responsabilités familiales. Une telle pratique peut présenter un risque de discrimination indirecte, selon ses effets et les justifications apportées par l'employeur.

L'entreprise doit donc être attentive aux critères utilisés pour identifier les personnes susceptibles d'obtenir une promotion. Une condition présentée comme identique pour l'ensemble des salarié·es peut avoir des conséquences différentes selon leur situation.

Pourquoi les mêmes profils accèdent-ils aux promotions ?

Des décisions influencées par les habitudes

Les décisions de promotion peuvent être influencées par des habitudes sans lien direct avec les compétences attendues. Par exemple, lorsqu'un manager confie les projets importants toujours aux mêmes salarié·es, ces personnes acquièrent une expérience qui pourra ensuite justifier leur promotion. D'autres membres de l'équipe, privés de ces opportunités, ont alors moins d'occasions de démontrer leurs aptitudes.

De plus, ne pas envisager la candidature d'une personne après un congé maternité ou parental, sans examiner ses compétences, peut limiter son évolution. De même, écarter un·e salarié·e parce qu'il ou elle a changé de métier ou suivi un parcours différent du profil habituellement attendu réduit les possibilités de promotion interne.

Ces situations montrent que les décisions prises en amont d'une promotion peuvent également influencer les parcours professionnels. Pourtant, ces pratiques ne sont pas automatiquement discriminatoires. Elles peuvent toutefois limiter les possibilités d'évolution de différentes personnes et présenter un risque de discrimination lorsqu'elles entraînent un traitement défavorable lié à un critère interdit par la loi.

Comment rendre un plan de succession plus inclusif ?

Définir des critères de promotion objectifs

Avant de sélectionner les personnes susceptibles d'évoluer, l'entreprise peut établir une grille d'évaluation commune. Celle-ci permet de comparer les candidatures au regard des compétences nécessaires au poste, au-delà des profils déjà mis en avant par les managers.

Cette grille peut prendre en compte les compétences techniques, l'expérience professionnelle pertinente, les aptitudes à exercer de nouvelles responsabilités et les résultats obtenus dans les missions confiées.

Pour faciliter les comparaisons, les critères retenus peuvent être définis avant l'examen des candidatures et appliqués de la même manière aux différentes personnes évaluées. Cette démarche permet également aux responsables RH d'expliquer les raisons professionnelles qui motivent leurs choix.

L'article L.1222-2 du Code du travail précise que les informations demandées à un·e salarié·e doivent servir à apprécier ses aptitudes professionnelles et avoir un lien direct et nécessaire avec cette évaluation.[3]

Élargir les possibilités d'évolution professionnelle

Un plan de succession ne devrait pas se limiter aux personnes proposées spontanément par les managers. Les services RH peuvent informer les équipes des possibilités de mobilité interne et recueillir les souhaits d'évolution professionnelle.

Ils peuvent également examiner des candidatures issues de différents services et proposer des formations aux personnes souhaitant accéder à de nouvelles responsabilités. Cette ouverture permet de prendre en compte des compétences développées dans d'autres fonctions ou au cours de parcours professionnels variés.

Faire intervenir plusieurs responsables dans l'évaluation permet, de son côté, de confronter les appréciations et de mieux expliquer les décisions prises. L'objectif est d'éviter qu'une promotion dépende uniquement de l'avis d'une seule personne ou de la visibilité d'un·e salarié·e auprès de son manager.

Il s'agit de bonnes pratiques RH, et non d'obligations légales générales propres au plan de succession.

Utiliser les entretiens de parcours professionnel

L'article L.6315-1 du Code du travail prévoit un entretien de parcours professionnel au cours de la première année suivant l'embauche, puis tous les quatre ans. Un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche peut prévoir une périodicité différente, sans dépasser quatre ans.[4]

Cet échange porte sur le parcours, les compétences, les besoins de formation et les souhaits d'évolution des salarié·es. Il permet aux RH d'identifier des personnes intéressées par de nouvelles responsabilités, même si elles n'ont pas été proposées par leur manager.

Les informations recueillies peuvent ainsi alimenter la réflexion sur les mobilités internes et les besoins de développement des compétences. L'entretien de parcours professionnel ne doit toutefois pas être confondu avec une évaluation du travail du ou de la salarié·e.

Sensibiliser les RH et les managers

Les personnes qui participent aux décisions de promotion doivent pouvoir identifier les stéréotypes et les biais implicites susceptibles d'influencer leur appréciation.

Pour les sensibiliser, À Compétence Égale propose la formation *Manager sans discriminer*, ainsi que le *Décliceur*, un outil de sensibilisation aux stéréotypes et aux biais implicites.

Les équipes RH peuvent aussi analyser les décisions de promotion afin de rechercher d'éventuels écarts de traitement. Cet examen peut porter sur les profils sélectionnés, les critères utilisés et les possibilités d'évolution proposées aux différentes personnes.

Une telle analyse aide à identifier les pratiques qui mériteraient d'être réexaminées pour favoriser une plus grande égalité professionnelle.

Quelles sanctions en cas de discrimination dans une promotion ?

Saisie des prud'hommes et conséquences pour l'employeur

Une personne estimant avoir subi une discrimination dans son évolution professionnelle peut saisir le conseil de prud'hommes. Selon l'article L.1134-1 du Code du travail, le ou la salarié·e doit présenter des éléments de fait laissant supposer une discrimination. L'employeur doit alors démontrer que sa décision repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.[5]

De plus, l'article L.1132-4 prévoit la nullité des actes discriminatoires pris en violation des dispositions concernées.[6] L'article L.1134-5 fixe, quant à lui, à cinq ans à compter de la révélation de la discrimination le délai de prescription de l'action en réparation. Les dommages et intérêts réparent l'ensemble du préjudice subi pendant toute la durée de la discrimination.[5]

Ces dispositions permettent aux salarié·es de contester une décision de promotion qu'ils ou elles estiment discriminatoire. L'examen de la situation repose alors sur les éléments présentés par les parties et sur les justifications apportées par l'employeur.

Les sanctions pénales

Les discriminations dans l'évolution professionnelle peuvent également donner lieu à des sanctions pénales, selon les faits établis et les dispositions applicables.

En matière de **discrimination liée au sexe ou à la grossesse**, le non-respect des dispositions relatives à l'égalité professionnelle prévues aux articles L.1142-1 et L.1142-2 du Code du travail est puni d'un an d'emprisonnement et de 3 750 € d'amende, conformément à l'article L.1146-1.[7]

En matière de **discrimination syndicale**, l'article L.2146-2 prévoit une amende de 3 750 € lorsque l'employeur méconnaît les dispositions relatives à la discrimination syndicale visées par cet article. En cas de récidive, la peine peut atteindre un an d'emprisonnement et 7 500 € d'amende.[8]

Ainsi, promouvoir régulièrement les mêmes salarié·es n'est pas interdit par la loi. En revanche, lorsqu'une décision de promotion repose sur un critère discriminatoire, l'employeur peut être sanctionné. Les sanctions applicables dépendent alors de la nature de la discrimination et des faits établis.

Conclusion

Un plan de succession ne doit pas se limiter aux salarié·es déjà identifié·es par les managers. Il doit aussi permettre de prendre en compte d'autres profils dont les compétences correspondent aux postes à pourvoir.

Pour éviter d'effectuer toujours les mêmes choix, les entreprises peuvent définir des critères de promotion clairs, étudier plusieurs candidatures et mieux informer les salarié·es des possibilités d'évolution.

Sources

[1] Article L.1132-1 du Code du travail
[2] Article 1er de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008
[3] Article L.1222-2 du Code du travail
[4] Article L.6315-1 du Code du travail
[5] Articles L.1134-1 à L.1134-5 du Code du travail
[6] Article L.1132-4 du Code du travail

[7] Articles L.1142-1, L.1142-2 et L.1146-1 du Code du travail

[8] Article L.2146-2 du Code du travail

Novembre 2026